



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

Levantamento e Avaliação do Sistema de Controlo Interno de uma IPSS

Relatório de Estágio

Ludgero Fernando Pereira Ferreira

Mestrado em Auditoria e Análise Financeira

Tomar/out/ 2015





Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

Ludgero Fernando Pereira Ferreira

**Levantamento e Avaliação do Sistema
de Controlo Interno de uma IPSS**

Relatório de Estágio do Mestrado

Orientado por:

Dr. Carlos Fernando Calhau Trigacheiro, Instituto Politécnico de Tomar

Relatório de Estágio

Apresentado ao Instituto Politécnico de Tomar

para cumprimento dos requisitos necessários

à obtenção do grau de Mestre

em Auditoria e Análise Financeira



Dedico este trabalho a Deus





Resumo

As Misericórdias têm tido ao longo da sua história um papel importante na sociedade, não buscando para si qualquer protagonismo, mas sim, olhando sempre para aqueles que mais necessitam, tendo como princípio orientador as obras de misericórdia.

Foi com este intuito que surgiram e continuam a atuar na atualidade, ajudando aqueles que mais necessitam.

É uma missão árdua que requer sacrifícios, alguma ginástica mental e orçamental para orientar estas instituições, essas habilidades evidenciam-se em contextos socioeconómicos difíceis para as Nações, na medida que vão surgindo cada vez mais aqueles que necessitam dos serviços prestados pelas mesmas.

Para isso é necessário que os seus dirigentes estejam imbuídos de uma elevada integridade ética, no cumprir e fazer cumprir os estatutos (compromissos) que assumem por escrito, e os façam chegar ao último patamar das entidades que dirigem.

Para atingir esses objetivos necessitam de implementar um bom sistema de controlo interno, ou seja, que este funcione em pleno para dar respostas eficientes, eficazes e económicas às exigências que surjam.

Assim, com este trabalho pretende-se aplicar a metodologia COSO 2013, com o intuito de verificar se o controlo interno de uma Santa Casa de Misericórdia funciona de acordo com o mesmo método.

Para tal, ancoramos as linhas orientadoras, os princípios e as metodologias, do COSO 2013, para procedermos numa primeira fase ao levantamento do sistema de controlo interno da instituição. Numa segunda fase, utilizando a metodologia de questionários far-se-á a recolha e tratamento da informação adquirida noutras instituições, para procedermos à comparação com a entidade em estudo. Finalmente, recorrendo às ferramentas fluxogramas e narrativas far-se-á um aprofundamento do controlo interno nas áreas mais críticas.

Palavras-chave: Controlo Interno; Metodologia COSO; Sistemas de Informação; Entidades do Setor Não Lucrativo; Misericórdias.



Abstract

Over time, mercies have been an important part in society, not looking for any guiding role, but always looking for those who need it most, having as guiding principle works of mercy. It was for this purpose that they have arisen and actually keep functioning, helping those who need it most.

It is a hard mission that requires sacrifices, some mental and budgetary gymnastics in order to guide these institutions, those skills become evident in difficult socio-economic contexts for Nations, as those who require the services provided by them are emerging.

For that it's necessary that their leaders are imbued with a high ethical integrity, on complying and enforcing statutes (commitments) they give a written undertaking, and make them reach the last level of the entities they run.

In order to reach those goals they need to implement a good internal control system, for it to fully function providing efficient answers and effective economics to emerging demands.

Thus, with this work aims at applying a COSO 2013 methodology, in order to verify if the internal control of a Holy House of Mercy functioning according to that same method.

For such, we shall preserve the guide lines, principals and the methodologies of COSO 2013, firstly to proceed to the collection of entity's internal control. Secondly, using the methodology survey, providing information from other institutions to be collected and treated, in order to compare to the studied entity. Lastly, using flowcharts and narrative tools, in the most critical areas providing deepening internal control.

Keywords: Internal Control; COSO Methodology; Information Systems; Non-profit Sector Entities; Mercies.



Agradecimentos

Os agradecimentos devem ser sempre dirigidos às pessoas que, direta ou indiretamente convivem connosco, em particular aqueles Cireneus¹ que vamos encontrando no trajeto da nossa vida e nos vão aliviando as cruces com que nos deparamos, ajudando-nos a superar os obstáculos.

Nesse sentido:

Agradeço profundamente ao Dr. Carlos Trigacheiro, pela sua disponibilidade, atenção, paciência, e principalmente pelas sugestões e orientações de carácter técnico científico, que tornaram possível este trabalho.

A todo o restante corpo docente que lecionou neste Mestrado a transmissão do vosso conhecimento, aos colegas e aos funcionários desta Escola de Gestão do IPT um bem-haja.

Ao excelentíssimo senhor provedor, ao coordenador, à minha orientadora na instituição, e a todos os colaboradores, a forma como me acolheram, integraram com amizade no vosso dia-a-dia, facilitando assim o meu trabalho.

À minha família, a paciência e incentivo que me têm dado no decorrer da minha vida, não sendo diferente nesta etapa.

A todos, o meu muito obrigado.

¹ Simão de Cirene ajudou Jesus a levar a cruz



Índice

RESUMO	VII
ABSTRACT	IX
AGRADECIMENTOS	XI
ÍNDICE.....	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS	XV
ÍNDICE DE TABELAS.	XVII
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	XXI
1. Introdução.....	1
1.1 Motivação acerca do tema.....	2
1.2 Metodologia	2
1.3 Estrutura do trabalho	2
2. Controlo Interno	5
2.1. Abordagem teórica do termo Controlo Interno (CI) e Sistema de controlo interno (SCI) 5	
2.2. Sistema de controlo interno (SCI).....	7
2.3. Princípios gerais do controlo interno	11
2.4. A relação entre controlo interno e a organização.....	12
2.5. Sistemas de informação e o controlo interno	14
2.6. Modelos, normas e referências na área das tecnologias da Informação.....	20
2.7. Objetivos de controlo interno.....	20
2.8. Objetivos APB.....	21
2.9. Objetivos do COSO.....	21
2.10. Tipos de controlo Interno	22
2.11. Avaliação do Controlo Interno.....	23
2.12. Benefícios de um sistema de controlo interno	27
2.13. O Modelo COSO 2013.....	28
2.14. O controlo interno e a Fraude.....	31
2.15. O sistema de controlo interno e as três linhas de defesa	33
2.16. Limitações do controlo interno	36



3. O Sector Não Lucrativo.....	39
4. As Misericórdias	43
5. Entidade.....	47
6. Estudo de caso.....	53
7. Sugestões para melhoria do controlo interno.	69
CONCLUSÃO	81
Bibliografia.....	85
ANEXOS.....	93
Anexo 1 – Questionário aplicado na SCM.....	95
Anexo 2.- Distribuição das respostas por princípios.....	99
Anexo 3 – Questionário enviado às SC.....	103
Anexo 4 – Distribuição das respostas obtidas por princípios.....	109
Anexo 5 – Carta de apresentação enviada às SCM.....	113
Anexo 6 – Descrição dos princípios COSO 2013	115
Ambiente de Controlo	115
Avaliação de Risco.....	120
Atividades de Controlo.....	123
Informação e Comunicação.....	126
Atividades de monitorização	128
Anexo 7 – Narrativas e Fluxogramas	131
Anexo 8 – Levantamento dos meios TI utilizados pela SCM.....	163



Índice de Ilustrações

Ilustração 1: Princípios do Controlo Interno	11
Ilustração 2: Componentes do Controlo Interno	12
Ilustração 3: Sistema de Tecnologia da Informação recorrendo à Nuvem.....	15
Ilustração 4: Controlos das TI	16
Ilustração 5: Objetivos do Controlo Interno COSO	22
Ilustração 6: Modelos de avaliação do controlo interno.....	25
Ilustração 7: Sistema de avaliação do controlo interno	26
Ilustração 8: Cubo COSO 2013	28
Ilustração 9: Pirâmide COSO	28
Ilustração 10: Distribuição dos princípios do COSO por componentes.....	28
Ilustração 11: Risco	33
Ilustração 12: As três linhas de defesa.....	34
Ilustração 13: A relação COSO2013 e as três linhas de defesa.....	36
Ilustração 15: Triângulo de Evers.....	39
Ilustração 14: Regulação de mercado de Polany	39
Ilustração 16: As obras de Misericórdia	47
Ilustração 17: Os valores da Instituição.....	49
Ilustração 18: Organograma da Instituição.....	51
Ilustração 19: Gráfico dos resultados obtidos por componentes na SCM acolhedora.....	55
Ilustração 20: Gráfico de análise de princípios na SCM acolhedora.....	58
Ilustração 21: Mapa de distribuição de questionários enviados e respostas obtidas.....	61
Ilustração 22: Gráfico dos resultados obtidos por componentes das outras SCM.....	63
Ilustração 23: Gráfico dos resultados obtidos por princípios das outras SCM.....	64



Ilustração 24: Comparação entre os componentes da SCM acolhedora e as outras SCM.....	66
Ilustração 25: Comparação entre os princípios da SCM acolhedora e as outras SCM.....	67
Ilustração 26: Circuito de recebimentos do CD1	73
Ilustração 27: Fluxograma proposto de redução de custos de papel	77
Ilustração 28: Fluxograma Gestão de Medicamentos ERPI.....	139
Ilustração 29: Fluxograma Subsídio ao Investimento	141
Ilustração 30: Fluxograma Processo contabilístico / Financeiro de Programas IAFP.....	143
Ilustração 31: Declaração mensal de remunerações.....	152
Ilustração 32: Fluxograma de Planeamento de Férias.....	154
Ilustração 33: Fluxograma compras extras (Alimentares e não alimentares)	159
Ilustração 34: Fluxograma Aquisição de material diverso (Obras / Equipamentos).....	160
Ilustração 35: Rede equipamento informático	163



Índice de tabelas

Tabela 1: Definições do Controlo Interno	6
Tabela 2: Conceitos de Sistema de controlo interno	9
Tabela 3: Análise Swot da instituição	52
Tabela 4: Respostas não validadas a nível geral na instituição	53
Tabela 5: Respostas não validadas nas valências (secção administrativa secção técnica e Infantário)	54
Tabela 6: Respostas não validadas nas valências (CD1, CD2, e no LIJ)	54
Tabela 7: Questionários validados das diversas valências	54
Tabela 8: Análise dos resultados obtidos por princípios na SCM acolhedora.....	56
Tabela 9: Princípios em inconformidade nas diversas valências da SCM acolhedora.....	59
Tabela 10: Análise do envio / resposta dos questionários	60
Tabela 11: Questões não analisadas	62
Tabela 12: Princípios em inconformidade nas diversas valências das outras SCM.....	65
Tabela 13: Pontos Fracos vs. Recomendações	79
Tabela 14: Conferência depósitos a prazo / proveitos financeiros 79	131
Tabela 15: Emissão pontual de faturas	132
Tabela 16: Avenças	133
Tabela 17: Compras (faturação fornecedores de bens e serviços).....	134
Tabela 18: Pedido de reembolso de IVA Conta 24	135
Tabela 19: Frequências de utentes – Acordos de cooperação SCM com a Segurança Social.....	136
Tabela 20: Especialização mensal (Água; luz; férias; subsídios de férias e outros).....	137
Tabela 21: Gestão administrativa da faturação da farmácia aos utentes 27;21;22.....	138
Tabela 22: Subsídio ao investimento.....	140
Tabela 23: Programas IEFP	142



Tabela 24:Recebimentos dos utentes nas valências (transferência bancária)	145
Tabela 25:Recebimentos dos utentes nos serviços administrativos em numerário/ vale/ Cheque	146
Tabela 26:Recebimentos dos utentes diretamente nos Centros de Dia	147
Tabela 27: Processamento de salários	148
Tabela 28: Aquisição de serviços	149
Tabela 29:Pagamentos através dos fundos maneio das valências	150
Tabela 30: Entrega das declarações fiscais legais e contribuições obrigatórias para a Segurança Social	151
Tabela 31: Recebimentos	155
Tabela 32: Cartão multibanco compras	156
Tabela 33: Compras extras	156
Tabela 34: Cafés	157
Tabela 35: Circuito de fornecimento de bens alimentares (periodicidade semanal)	158
Tabela 36: Pedido de orçamentos	161
Tabela 37: Meios de tecnologia e informação da secção da assistente social	164
Tabela 38: Meios de tecnologia e informação da secção de receção	164
Tabela 39: Meios de tecnologia e informação da secção do TOC	165
Tabela 40: Meios de tecnologia e informação da secção de tesouraria	165
Tabela 41: Meios de tecnologia e informação da secção de contabilidade	166
Tabela 42: Meios de tecnologia e informação da secção do tesoureiro	166
Tabela 43: Meios de tecnologia e informação da secção do tesoureiro	167
Tabela 44: Meios de tecnologia e informação da secção do tesoureiro	167
Tabela 45: Periféricos da área administrativa	167
Tabela 46: Meios de tecnologia e informação da secção de logística compras (Lg1)	168
Tabela 47: Meios de tecnologia e informação da secção de logística aprovisionamento (Lg2)	168



Tabela 48: Meios de tecnologia e informação do departamento de atividades.....	168
Tabela 49: Meios de tecnologia e informação do gabinete da diretora técnica do CD1	169
Tabela 50: Meios de tecnologia e informação do gabinete da encarregada do CD1.....	169
Tabela 51: Periféricos do CD1	169
Tabela 52: Meios de tecnologia e informação do gabinete da diretora técnica do CD2	170
Tabela 53: Periféricos do CD2	170
Tabela 54: Meios de tecnologia e informação do gabinete da diretora técnica do lar de idosos.....	170
Tabela 55: Periféricos do gabinete da diretora técnica do lar de idosos.....	170
Tabela 56: Meios de tecnologia e informação do gabinete médico do lar de idosos.....	171
Tabela 57: Periféricos do gabinete médico do lar de idosos.	171
Tabela 58: Meios de tecnologia e informação do gabinete da encarregada do lar de idosos.....	171
Tabela 59: Meios de tecnologia e informação do gabinete da diretora técnica do LIJ.....	172
Tabela 60: Meios de tecnologia e informação do gabinete da encarregada educação (Ps).....	172
Tabela 61: Meios de tecnologia e informação do gabinete da encarregada educação (Ps).....	172
Tabela 62: Periféricos do LIJ.....	173
Tabela 63: Meios de tecnologia e informação do Infantário.....	173
Tabela 64: Periféricos do Infantário	173



Lista de Abreviaturas e Siglas

AAA – *American Accounting Association*

AG – Assembleia Geral

AICPA - *American Institute of Certified Publics Accountants*

APB – *Auditing Practices Board*

AS - *Auditing Standard*

AT - Autoridade Tributária

AsS- Assistente Social

BADF - Base para a apresentação das demonstrações financeiras

Cb – Contabilista

CC - Código de contas

CD1 – Centro de Dia 1

CD2 – Centro de Dia 2

CDSS - Centros Distritais de Segurança Social

CI – Controlo Interno

CMM - *Capability Maturity Model*

CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

Co – Coordenador

COBIT - *Control Objectives for Information and Related Technology*

Comp – Componentes

cont. - Continuação

Cor – Carta de São Paulo aos Coríntios

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

CRP - Constituição da República Portuguesa

DAF – Diretora Administrativa Financeira

DAt- Departamento de Atividades

DepT – Departamento Técnico

DF - Demonstrações Financeiras

DL – Decreto-lei

DMR – Declaração Mensal de Remunerações

DpT – Departamento Técnico



DpM- Departamento Médico
DRA - Diretrizes de Revisão de Auditoria
DT – Diretora Técnica
Eb – Entidade Bancária
ECIIA - *European Confederation of Institutes of Internal Auditing*
EDP – Energias de Portugal
EIPSS – Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social
Enc- Encarregada
EOROC - Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas
ERP – Enterprise Resource Planning
ERPI – Estrutura Residencial para Pessoas Idosos
ESNL - Entidades do Setor Não Lucrativo
Farm – Farmácia
FEI - *Financial Executives Institute*
FERMA – Federation of European Risk Management Associations
Freq. - Frequências
IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional
IFAC - *International Federation Accountants*
IIA – *Institute of Internal Auditors*
IMA - *Institute of Management Accountants*
INF - Infantário
IPAI – Instituto Português de Auditores Internos
IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social
IRC – Imposto sobre rendimento de pessoas coletivas
IRS – Imposto sobre o rendimento das pessoas singulares
ISA – *International Standards on Auditing* (Normas internacionais de auditoria)
ISO – *International Organization for Standardization*
ITIL - *Information Technology Infrastructure Library*
Lg – Logística
LIJ - Lar Infância Juventude
MA – Mesa Administrativa
MDF - Modelos de demonstrações financeiras



Mt - Evangelho São Mateus

Nut – Nutricionista

OSFL - Organizações Sem Fins Lucrativos

PCAOB – *Public Company Accounting Oversight Board*

PCI – Procedimentos de Controlo Interno

PIB – Produto Interno Bruto

Ps-Psicóloga

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

RA – Risco de Auditoria

RC – Risco de Controlo

RD – Risco de Detecção

RI – Risco Inerente

ROC – Revisor Oficial de Contas

Rp – Responsável do projeto

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

Sadm – Serviços Administrativos

SAS – *Statement on Auditing Standards*

SCI – Sistema de Controlo Interno

SCM – Santa Casa da Misericórdia

SEC – *Securities and Exchange Commission*

Seg. Soc. - Segurança Social

SNC – Sistema de Normalização Contabilística

SOX – *Sarbanes Oxley Act*

SRH – Serviços Recursos Humanos

Stes – Secção de tesouraria

SWOT- Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*)

Tes – Tesoureiro

TI – Tecnologias de Informação

TOC - Técnico Oficial de Conta

TSU – Taxa Social Única

UPS - Uninterruptible power supply

Val – Valência





1. Introdução

As mutações económicas e sociais ocorridas no final do século passado e início deste contribuíram para a necessidade das organizações refletirem de forma estruturada sobre o meio envolvente onde se inserem.

Nestas circunstâncias, as organizações tiveram que se moldar às diversas necessidades que daí advieram, tais como a reestruturação da sua organização e funcionamento, para fazer face às exigências do mercado.

Assim, com o intuito de obterem uma maior eficiência, uma maior eficácia e uma maior economicidade, as organizações vêm-se na necessidade de implementarem sistemas que lhe permitam obter vantagens competitivas, que garantam a transparência das suas atividades e simultaneamente assegurem que a informação produzida cumpra os critérios da relevância, fiabilidade e comparabilidade.

A auditoria ao desempenho financeiro é universalmente aceite, e incorporada legalmente na legislação de quase todos os países (Francis, et al., 2008).

Assim, na atualidade a auditoria vê-se reconhecida no papel que desempenha, quer para as instituições, quer para os interessados nas informações que estas prestam, funcionando como que um garante das partes, ao emitir a sua opinião, não obstante, a função de deteção de erros ou fraudes que esta possa identificar na atuação, não constitui o objetivo principal da sua função.

Existem diversos tipos de auditoria,

No que diz respeito à auditoria interna, esta tem a função, segundo Gonçalves Pereira no prefácio a (Francis, et al., 2008), de poder contribuir positivamente nos processos de melhoria e mudança nas organizações.

Douglas diz-nos que esse contributo é exercido na avaliação do controlo interno, como uma das principais responsabilidades da auditoria interna, no que respeita à eficácia e adequação dos controlos, abrangendo os sistemas de governação, operações e informação na organização (Douglas, 2014).

Para tal é necessário que as entidades possuam um adequado sistema de controlo interno para a consecução dos objetivos delineados na missão ao encontro da visão.



1.1 Motivação acerca do tema

Após o término da parte teórica do Curso, seria interessante fazer o levantamento e análise do Sistema de Controlo Interno de uma Instituição, de modo a verificar como se articula o controlo interno, quais as dificuldades a implementá-lo a monitorizá-lo, e a operá-lo.

Nesse sentido, fez-se um contato com uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), expondo o tema e avaliando a disponibilidade da Instituição em acolher aí o estágio. A escolha de uma entidade desta natureza vem na sequência de o estagiário também ter feito o projeto aquando término da licenciatura noutra entidade do mesmo setor, uma IPSS.

1.2 Metodologia

Recorrendo aos procedimentos escritos, às normas internas, à consulta de relatórios de certificação legal das contas doutras instituições que operam no mesmo ramo, a manuais técnicos acerca do controlo interno, outros manuais, a dissertações, e outras informações recolhidas, abordar-se-á, utilizando o método descritivo o enquadramento teórico.

Recorrendo a narrativas, fluxogramas, a reuniões, a observação, a questionários, a testes e recolha de outra documentação, levantar-se-á assim o sistema de controlo interno.

1.3 Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em duas partes, uma parte teórica e uma parte prática.

A parte teórica aborda três capítulos, no capítulo 1 procede-se à revisão de Literatura, no capítulo 2 aborda as Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL) e no capítulo 3 as Misericórdias.

Quanto à parte prática, também está dividida em três partes, na primeira parte elaborou-se um questionário utilizado para recolher elementos com o intuito de analisar se efetivamente a metodologia COSO 2013 se aplicava à entidade em estudo.

Na segunda parte trata-se o resultado do envio de um questionário às outras entidades homólogas, distribuídas pelo espaço Português, para tentar perceber se estas conheciam e utilizavam o método mencionado, por outro lado, este questionário também deveria servir de base de comparação com a entidade em estudo.

Por fim, na terceira parte prática procedeu-se ao levantamento do sistema de controlo interno utilizando narrativas e fluxogramas de elaboração própria, na perspetiva de compreender o porquê de alguns princípios não estarem presentes. Ainda nesta fase do trabalho procedeu-



se ao levantamento do sistema informático que a entidade utiliza, para atingirmos esse objetivo valeram as orientações da parte letiva do Mestrado e em particular as orientações do livro de auditoria e controlo de Sistemas de Informação de Alberto Carneiro de abril 2009, reimpresso em 2014.



2. Controlo Interno

2.1. Abordagem teórica do termo Controlo Interno (CI) e Sistema de controlo interno (SCI)

Na atualidade o termo controlo interno aparece com duplo sentido, confundindo-se o termo em si com sistema de controlo interno.

Existem diversos autores que versam acerca do tema, quer no campo nacional, quer no campo internacional, porém o aspeto fundamental e essencial subjacente é o fator humano, isto é, a habilidade de levar o outro a fazer determinados procedimentos necessários de forma motivada, e responsabilizada, com intuito de rentabilizar os objetivos da organização.

Assim todos têm quota-parte de responsabilidade, e essa responsabilidade é delegada através de cada departamento ou secção, e aí deve assegurar-se que os controlos internos são estabelecidos e devidamente documentados, embora a responsabilidade última seja da administração (Douglas, 2014).

O controlo é um conjunto de mecanismos concebidos a fim de motivar as pessoas a atingir o objetivo pretendido (Kirsch, et al., 2002).

Por isso são fundamentais para todas as organizações (Scott, 1995).

Os valores individuais desempenham um papel importante no desenvolvimento de objetivos de decisão (Catton, 1954), (Keeney, 1992).

Objetivos de decisão, enraizados nos valores individuais, fornecem uma compreensão mais profunda das iniciativas organizacionais no contexto de decisão (Dhillon, et al., 2006).

Controlo

O termo controlo, só por si, pode ter subjacente uma carga negativa, porque requer uma intervenção de uma terceira parte, ou seja, como é definido no dicionário:

Controlo² é a “ação de controlar ou de dominar; domínio; ato ou efeito de dominar; autodomínio; inspeção fiscalização; verificação de documentos ou serviços; verificação do bom funcionamento (de máquina ou sistema); teste escrito ou oral para verificação de conhecimentos; vigilância exercida sobre o comportamento de alguém”.

²*Controlo* in Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2015. [consult. 2015-06-25 15:21:14]. Disponível na Internet: <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/controlo>



O Novo Dicionário Integral da língua Portuguesa pág. 419, também nos oferece 6 definições: (1- Vigilância superior; 2- Orientação fiscalizadora; 3- Verificação corretiva; 4- Conferência; 5- Revisão; 6- Dominação)

A investigação nesta área corrobora em parte ou no todo com definições supra apresentadas, tanto assim é que (Vaclovas, et al., 2012), referem no seu trabalho a lista de autores com as diferentes definições.

K.A. Merchant, 2011	Controlo é uma comparação entre o que é planeado e o que realmente acontece.
F.R.Jacobs et al., 2011	Controlo é um somatório de decisões aceites ou direitos estabelecidos pelo estado ou empresa para assuntos específicos.
A. Katkus, 1997	O Controlo é definido como a observação, supervisão de processos específicos nos sistemas sociais (estado, sociedade, instituições, departamentos, coletividades, etc.) No desenvolvimento dos resultados estabelecidos, através de comparações, avaliações com base na resolução de metas, atos normativos e padrões.
E. Bišciulaitis, 2001	Controlo é uma rede de ligação através do qual o desempenho de uma empresa é controlado para garantir as ações corretas no futuro.
K.A. Merchant, 2011	Controlo é a habilidade e a possibilidade de regular.
N.B. Macintosh, 2010	Controlo é uma função que assegura o funcionamento eficaz do sistema ou cria o lucro desejável.
K.H.S. Pickett, 2010	Controlo é um processo iniciado por a utilização de normas específicas, em que a sua implementação foi bem-sucedida e contribui para a prevenção e melhoria de eventuais erros ou omissões.
P.Grupta, 2010	O controlo é a gestão financeira e operacional com o objetivo empreendedor de alcançar o lucro e o seu desempenho.

Tabela 1:Definições do Controlo Interno

Fonte: 1 traduzido e adaptado de Vaclovas & Lukas, 2012

Em Portugal há quem refira que o controlo se destina a assegurar, que o desempenho real da organização seja conforme o planeado.

Projetando para gestão, a monitorização, acompanhamento contínuo e sistemático do meio envolvente e do desenvolvimento das atividades, no intuito de cumprir os objetivos e planos delineados, sem descurar e acionar as medidas corretivas que se revelem necessárias para a deteção de alguns desvios (Santos, 2008).



O controlo é qualquer ação, por parte da alta gestão a fim de gerir o risco e melhorar a probabilidade da consecução dos objetivos e metas da organização/empresa, por isso elabora um plano das ações necessárias para assegurar com razoabilidade que os objetivos são alcançados (Pinheiro(a), 2014).

O controlo interno é uma atividade funcional de vigilância implementada pela direção geral com vista a: assegurar-se que todas as diretivas, instruções e regulamentos em vigor sejam cumpridos e executados a todos os níveis e em todos os ramos de atividade; a zelar pela conservação do património da empresa, defendendo-a do desperdício, de transações proibidas e da desordem e eventualmente da desonestidade, e a preservar a direção de informações inexatas ou intencionalmente tranquilizadoras (Dussaulx, 1971).

Na conferência internacional de 1967 dos membros do *Institute of Internal Auditors* (IIA) definiram que «O controlo interno faz parte dos meios de vigilância da direção. É uma atividade funcional de exame e avaliação que emite uma apreciação independente sobre a eficácia dos outros meios de vigilância praticados na direção da atividade da empresa.» (Dussaulx, 1971).

O controlo interno refere-se a procedimentos e a métodos de organização adotados como planos permanentes da empresa (Nabais, 1993).

2.2. Sistema de controlo interno (SCI)

Para analisarmos a expressão Sistema de controlo interno, temos que desagregar o termo sistema e posteriormente associarmos novamente, para assim percebermos a essência do que queremos abordar.

Neste sentido, sistema surge do trabalho do biólogo, Ludwing Von Bertalanfy (1901- 1972), fundador da Teoria Geral dos Sistemas que viria a revolucionar toda a teoria subjacente às organizações, conforme refere (Zorrinho, et al., 2007).

Os mesmos autores referem ainda que, mais ou menos em simultâneo com esta teoria surge também a Teoria da Informação, de Shannon (1949), e da Cibernética, de Wiener (1948), e estas teorias viriam a alterar o rumo de toda a ciência moderna (Zorrinho, et al., 2007).

Sistema é definido no Novo Dicionário Integral da Língua Portuguesa, pág.1445, como 1- um conjunto de princípios reunidos de modo a que formem um corpo ou doutrina; 2- combinação de partes coordenadas entre si e que concorrem para um resultado ou para formarem um conjunto.



Após analisarmos as definições também lançamos aqui uma proposta para o significado da expressão Sistema de controlo interno “ Combinação de partes coordenadas entre si, com o intuito de conferir, orientar e melhorar ações que concorrem para um resultado”.

Assim, o sistema é todo um conjunto de controlos, e o controlo é uma das partes que contribuem para o conjunto, daí haver diversos tipos de controlos.

Mas quando se refere a controlo interno, este assume o papel do sistema, por isso encontramos dentro do próprio controlo interno da empresa ou instituição, diversos tipos de controlos internos por áreas por departamentos por secções, que concorrem todos para o mesmo fim o controlo interno da empresa.

No nosso entender, devíamos utilizar o termo sistema de controlo interno pois este engloba já todos os diversos controlos internos.

É nessa perspetiva que se apresentam algumas das definições de diversos autores e organismos, que embora utilizem o termo controlo interno este deverá ser entendido como sistema de controlo interno.

COSO ³ , 1992	O controlo interno é um processo do conselho executivo de administração, autoridades e outros funcionários para alcançar fins nessas categorias: eficiência e eficácia das operações, a fiabilidade da responsabilidade financeira; obedecer às leis e atos jurídicos.
A.M. king, 2011	O controlo é um processo através do qual a empresa atinge os seus objetivos, resultados, também planeia desempenho autoridade, arranjo e monitorização em toda a empresa ou subdivisões separadas.
INTOSAI, 2004	O Controlo interno é um processo integrado realizado por autoridades e funcionários da organização e tem como objetivo identificar fatores de riscos de acordo com a missão e desempenho da organização para assegurar a implementação razoável dos objetivos comuns: implementar e regular o desempenho, ética, economicamente, com eficiência e eficácia; para realizar as responsabilidades de pagamento; para obedecer às leis e atos normativos legais válidos; para proteger os recursos contra perda, uso errado, danos e controlar fatores relacionados com o risco.
Cobit, 2007	O controlo interno é um processo, incluindo normas, procedimentos, execução e estrutura organizacional estabelecidas para assegurar garantias razoáveis de modo a alcançar os objetivos de negócio.

³ O COSO é constituído pelos seguintes organismos internacionais: AAA (*American Accounting Association*); AICPA (*American Institute of Certified Publics Accountants*); IMA (*Institute of Management Accountants*); FEI (*Financial Executives Institute*) e pelo IIA (*The Institute of Internal Auditors*).



A.J. Pfister, 2009	O controlo interno é um sistema para evitar, identificar e corrigir erros que possam aparecer durante o processamento de informações.
C. Barnabas, 2011	O controlo interno é um somatório de componentes (incluídos na empresa como recursos, sistemas, processos, cultura, estrutura e tarefas) que ajudam os funcionários a trabalhar na empresa.
M.R. Simmons, 1995	O controlo interno é um processo amplamente necessário para estabelecer garantias e assegurar que os objetivos serão realizados: Eficácia e desempenho económico; Fiabilidade da contabilidade financeira e cumprimento de leis e regras.
J.K.Shim, 2011	O controlo interno é parte do sistema de gestão empresarial. Que é um plano da empresa de controlo interno, os meios e maneiras de proteger a propriedade, para verificar acertos no desempenho, garantir a eficácia e a política de desempenho. Ajuda a encontrar, evitar e corrigir erros no tempo, para alcançar as metas e supor perspectivas.
V. Lakis,2007	O controlo interno é um sistema de controlo elaborado pela gestão empresarial para organizar devidamente o desempenho empresarial de acordo com a estratégia estabelecida e para garantir a segurança e uso racional da propriedade, particularidade e precisão nos dados contabilísticos.
R. Bičiulaitis, 2001	O controlo interno é um sistema de métodos e mecanismos coordenados que servem para controlar os riscos de informação do ambiente de negócios, processos e gestão.
J. Mackevičius , 2001	O controlo interno é um sistema que deve ser tomado como um somatório de certas regras, normas e meios para garantir a política de negócio da empresa e os processos económicos empresariais para atingir metas.
DiNapoli, 2007	O controlo interno é definido como um sistema que liga o desempenho da empresa com os planos, atitudes, políticas, integração de sistemas, gestão de recursos humanos que ajudam a empresa a atingir metas alinhadas na missão.

Tabela 2: Conceitos de Sistema de controlo interno

Fonte 2: Traduzido e adaptado de (Vaclovas, et al., 2012)

O sistema de controlo interno é um processo desenhado, implementado e mantido por toda a estrutura de governo, de gestão ou outro pessoal para providenciar uma segurança razoável na consecução dos objetivos da entidade tendo em conta a fiabilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência operacional e a conformidade com leis e regulamentos aplicáveis. O termo “controlo” refere-se em qualquer aspeto relacionado com um ou mais componentes do controlo interno, (IFAC , 2014).



O Controle, independentemente das definições apresentadas, parece ser consensual referenciar o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) como o primeiro instituto a definir controle interno, com o lançamento da *Statement on Auditing Standards* (SAS) n.º 1 usada pela *Securities and Exchange Commission* (SEC), em 1934 que define:

O controle interno compreende um plano 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 contábilísticos, promover eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas estabelecidas pela gestão ((Morais, et al., 2013), (Nabais, 1993).

Segundo (Ministério das Finanças, 1998)⁴ DL n.º 166/98, de 25 de junho “O controle interno consiste na verificação, acompanhamento, avaliação e informação sobre a legalidade, regularidade e boa gestão, relativamente a entidades, programas, projetos, ou operações de entidades de direito público ou privado, com interesse no âmbito da gestão ou tutela governamental em matéria de finanças públicas, nacionais e comunitárias, bem como de outros interesses financeiros públicos nos termos da lei” (Decreto-Lei n.º166/98).

Para a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), o controle interno terá que ser entendido pela organização de modo a fazer parte integrante da mesma como um processo contínuo, por isso, deve envolver toda a organização nas diferentes fases no planeamento, na implementação e na monitorização (CMVM, 2008).

Na mesma linha de pensamento, o Tribunal de Contas define o controle interno como “uma forma de organização que pressupõe a existência de um plano e de sistemas coordenados destinados a prevenir a ocorrência de erros e irregularidades ou minimizar as suas consequências de forma a maximizar o desempenho da entidade em que se insere” (Tribunal de Contas, 1999 p. 47).

Existe quem considere ser uma combinação de políticas, sistemas operacionais, de informação e de outros instrumentos, mantidos pela Organização/Gerência e devem ser estes a estabelecer o controle interno (Russo, 2004).

⁴ Diploma que institui o Sistema de Controle Interno na Administração Financeira do Estado (art.º 1.º e n.º 2 do art.º 2.º)



Para isso, a informação deve ser fiável, preparada com tempo e ser credível, com o intuito da salvaguarda de ativos, e a utilização ótima dos recursos, e caso exista, permitir a deteção e prevenção de erros ou a prevenção e deteção de roubos e fraudes.

Ou seja os principais objetivos de um sistema de controlo interno são garantir, conforme vem resumido nas práticas de auditoria do *Auditing Practices Board* (APB)⁵, assim como nos referenciais do COSO.

- A realização ordeira e eficiente dos seus negócios, incluindo a adesão às políticas internas.
- A salvaguarda dos ativos da empresa.
- A prevenção e deteção de fraudes e erros.
- A exatidão e integridade dos registos contabilísticos.
- A preparação atempada de informações financeiras.

2.3. Princípios gerais do controlo interno

Todas as definições que verificamos encerram em si procedimentos mais ou menos gerais a todas elas, e esses procedimentos concretizam-se nos princípios básicos que os seguintes autores (Marçal, et al., 2011) (Tribunal de Contas, 1999); (Pinheiro(a), 2014); descrevem, como:

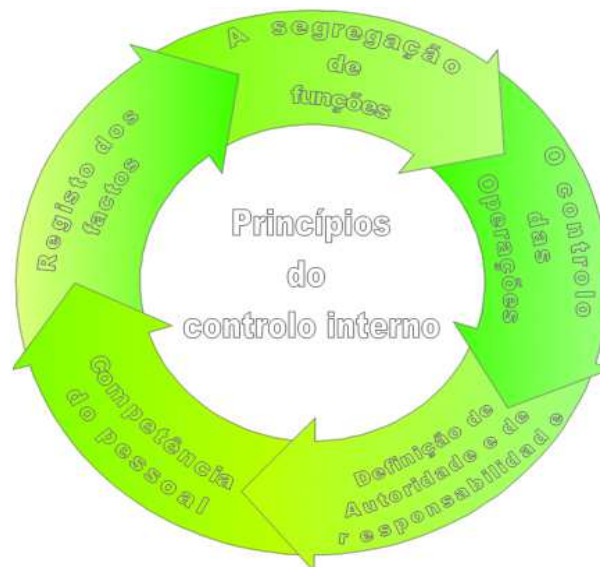


Ilustração 1: Princípios do Controlo Interno

Fonte 3: Fonte Própria

⁵ APB – Auditing Practices Board <https://www.frc.org.uk/About-the-FRC/FRC-structure/Former-FRC-structure/Auditing-Practices-Board.aspx>



2.4. A relação entre controlo interno e a organização

O controlo interno não tem relação direta com a dimensão da organização, porque existe em todas as organizações, esteja ou não de forma implícita ou explícita implementado, (Neves, 2008). Todas as empresas, por mais pequenas que sejam, possuem um sistema de controlo interno.

A grande questão é a adequação do referido sistema face à organização.

Assim depreendemos que o controlo interno é transversal a todas as organizações.

Contribui para melhorar os resultados das organizações em que este está implementado, e funciona conscientemente em todos os setores e é aplicado por todos os elementos.

Não obstante, são as organizações de maior dimensão que mais explicitamente conseguem implementar as componentes do controlo interno tal como é descrito pelo COSO 2013 (Almeida, 2014) ou seja nas suas 5 componentes.

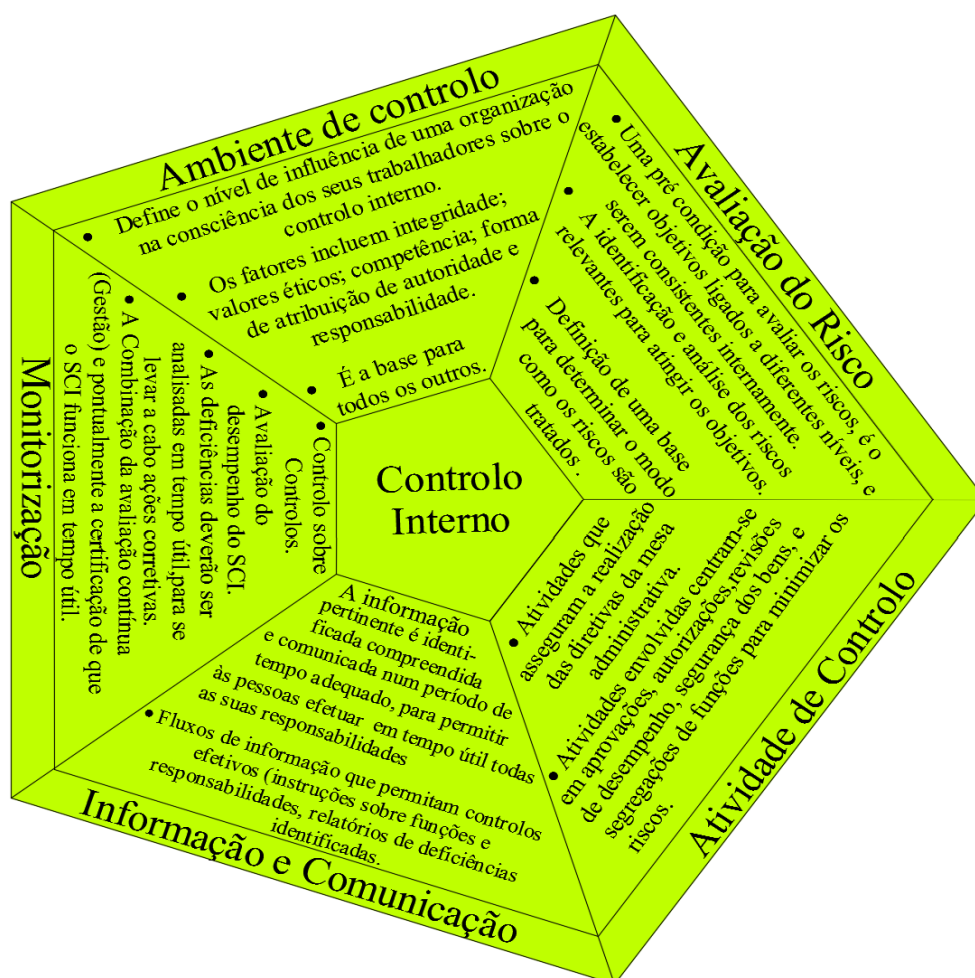


Ilustração 2: Componentes do Controlo Interno

Fonte 4: Adaptado de (Pricewaterhousecoopers, 2005)



A abordagem COSO, quer a versão inicial de 1992, quer a revisão de 2013, acerca da divisão do Controlo Interno em Componentes é igualmente abordada na *International Standards on Auditing* (ISA) 315⁶ §A58, com divergências mínimas no que toca à designação das componentes, tal como prevista no parágrafo citado (IFAC , 2014).

A nível nacional é a Diretrizes de Revisão de Auditoria (DRA) 410⁷ no §5 que aborda esta temática (OROC, 2000).

Uma das tarefas mais importantes para o auditor é compreender o sistema de controlo interno de uma organização (Almeida, 2014).

Para se avaliar a adequação do sistema de controlo interno deve analisar-se a eficiência dos fluxos de operações e informações (relevância da informação obtida) e análise do custo/benefício (a sua implementação deve gerar mais vantagens do que o seu custo) (Neves , 2008).

A norma internacional ISA 315 refere nos objetivos § 3 que o auditor deve obter a compreensão do controlo interno, e do meio envolvente da entidade, (IFAC , 2014).

Este conhecimento que deve ser empregue com o objetivo de identificar o tipo de potenciais distorções e fatores que podem afetar os riscos de distorção material e ainda na conceção da natureza, oportunidade e extensão de procedimentos de auditoria adicionais a adotar §A 49 ISA 315 (IFAC , 2014).

A mesma norma no § A51 refere que o controlo interno é o processo desenhado, implementado e mantido no sentido de identificar os riscos do negócio que ameaçam perturbar qualquer objetivo de interesse da entidade nomeadamente: a fiabilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência operacional e conformidade com leis aplicáveis e regulamentos (IFAC , 2014).

É entendível que não basta existirem procedimentos de controlo para assegurar o controlo interno, é necessário testar a sua adequabilidade e a sua implementação na prática. Ainda assim, deve-se ter em consideração, a hipótese do controlo interno falhar, e esta falha apelida-se por “risco de controlo”.

Segundo o apêndice definições da norma n.º 5 do *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB) no§A5, o controlo interno aos relatórios financeiros é um processo elabo-

⁶ Norma Internacional de Auditoria 315 Identificar e Avaliar os Riscos de Distorção Material Através do Conhecimento da Entidade e do seu Ambiente.

⁷ DRA 410- Diretriz de Revisão/Auditoria 410 do Manual do Revisor Oficial de Contas



rado pela alta gestão da empresa ou seja, pelos (diretores financeiros principais, ou por pessoas com responsabilidade idêntica, pelo conselho de administração, gestão ou outro pessoal), com a finalidade de fornecer razoável garantia em relação à confiabilidade dos relatórios financeiros e à elaboração das DF para fins externos, incluindo as políticas e procedimentos que digam respeito:

- À manutenção de registos, razoavelmente detalhados, que reflitam precisa e adequadamente as transações e percas dos ativos da empresa.
- Fornecer uma garantia razoável de que as transações são registadas conforme necessário para permitir a preparação das DF de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites, e que os recebimentos e pagamentos estão a ser executados somente com autorização da administração e diretores da empresa;
- Fornecer uma garantia razoável em relação à prevenção ou deteção oportuna de ilegalidades na aquisição, uso ou destino dos ativos da empresa, que poderiam ter um efeito material sobre as DF (PCAOB, 2007).

2.5. Sistemas de informação e o controlo interno

Qualquer organização tem requisitos de processamento de informação e de comunicação. A eficiência da organização como um negócio depende de como a organização otimizou o seu sistema de processamento de informação.

Ter estabelecido processos TI permite a uma organização monitorizar continuamente desenvolvimentos e tendências nas tecnologias da informação e avaliar a necessidade de mudar ou automatizar os processos.

O Sistema de Informação é o conjunto constituído por tecnologias, pessoas, estruturas, processos e decisões destinadas a gerar, processar, armazenar e disponibilizar informações relevantes para a atividade da empresa (Silva, 2013).

Esta definição desperta-nos para um dos maiores desafios que as empresas na atualidade enfrentam, a acumulação de dados não estruturados.

Aqui o auditor tem um grande papel a desempenhar, quer contribuindo para a gestão eficaz desses dados, quer como para a sua salvaguarda.

E ainda, a sensibilização da alta gestão para as novas tecnologias a fim de proteger a organização contra ameaças internas e externas, assumindo assim a função de consultoria na



atividade de TI da organização, conforme refere Luís Filipe Machado na tradução do artigo de James Reihard (Machado, 2015).

Francisco Ferrão diz-nos que é impensável pensar na gestão de uma empresa sem um sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP), independentemente da sua dimensão (Ferrão, 2015). Acrescenta-nos ainda que os ERP⁸ têm vindo a tornar mais acessível a sua aquisição a nível económico, e que estes ERP's num curto espaço de tempo serão acessíveis a um maior número de empresas devido ao *Cloud Computing*⁹, mas para que isso aconteça as empresas devem equipar-se com tecnologia compatível com esses sistemas (Ferrão, 2015).

Enquanto essa mudança não se realiza, as empresas devem proteger-se minimamente na execução das suas tarefas, quer na implementação de rotinas tais como *backups* frequentes, armazenamento de dados importantes em discos externos acondicionados em segurança, a utilização de antivírus atualizados, etc.

Ou seja, as empresas no cumprimento do objetivo de assegurem a legislação bem como as políticas empresariais e reduzirem o risco devem equipar-se com *software* que ofereça uma abordagem integral e automatizada na retenção e acesso à informação, bem como controlos internos especificamente dirigidos às áreas sensíveis para anular ou mitigar os riscos nessas áreas.

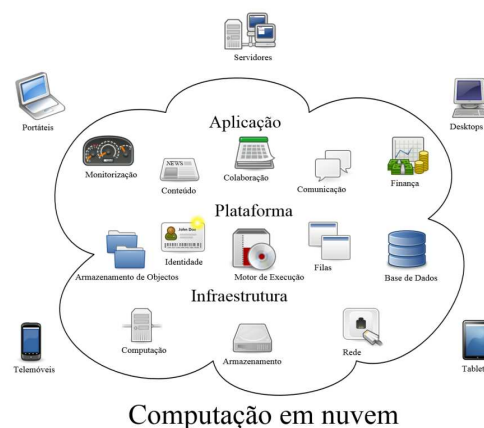


Ilustração 3: Sistema de Tecnologia da Informação recorrendo à Nuvem

Fonte 5: https://en.wikipedia.org/wiki/Cloud_computing

⁸ ERP – *Enterprise Resource Planning*.- É um sistema de informação que integra todos os dados e processos de uma organização, num único sistema.

⁹ *Cloud Computing*- refere-se à utilização da memória e das capacidades de armazenamento e de cálculo de computadores e servidores compartilhados e interligados por meio da internet.



Esses controlos são de três naturezas, dirigidos a Hardware, a Software e aos próprios dados conforme menciona (Marques , 2013) a apresentação de José Maria Pedro na conferência anual das *itSMF*¹⁰ 2008, com o título a convergência das práticas, novas questões do controlo interno:

- ✓ Controlos Aplicacionais
- ✓ Controlos gerais,
- ✓ Controlos de utilização

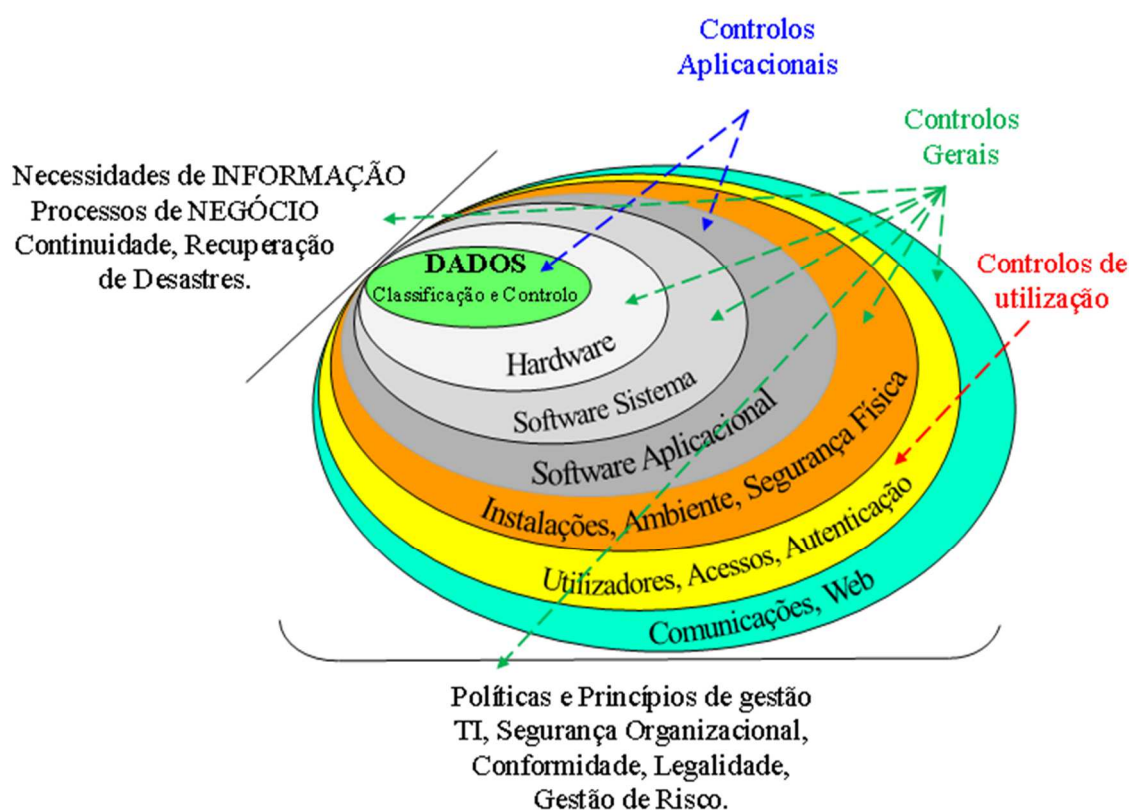


Ilustração 4: Controlos das TI

Fonte 6: Adaptado de José Maria Pedro

Esta abordagem em forma de cebola “camadas” permite uma maior segurança, na medida em que os dados estão protegidos de dentro para fora e de fora para dentro.

¹⁰ *ItSMF- The IT Service Management Forum*



De seguida, apresenta-se a descrição destes controlos e uma avaliação sumária dos mesmos. Para tal, socorremo-nos dos métodos de auditoria a sistemas de informação, de José António Oliveira do ano de 2006 (Oliveira, 2006).

Avaliação dos controlos gerais

Os controlos gerais aplicam-se essencialmente à estrutura organizativa e aos métodos e procedimentos utilizados na regulação relacional dos SI informatizado com os restantes elementos ou “componentes” da entidade.

Assim, os controlos gerais são considerados como a base pois, criam o ambiente onde se desenvolvem as aplicações informáticas e ajudam a assegurar que funcionam de forma apropriada.

A eficácia dos controlos gerais é um fator importante na determinação da eficácia dos controlos das aplicações.

Se os controlos gerais são fracos, eles diminuem severamente a fiabilidade dos controlos associados com as aplicações individuais, devido à sua permeabilidade a modificações ou simplesmente por ser possível contorná-los.

Por esta razão, os controlos gerais são normalmente avaliados antes e em separado da avaliação dos controlos das aplicações. (Oliveira, 2006)

Os controlos gerais são identificados em 10 passos e o seu significado segundo (Oliveira 2006) deverão ser interpretados conforme se indica seguidamente:

1. Gestão dos sistemas de informação
 2. Planeamento e gestão do programa de segurança de toda a entidade
 3. Controlo de acessos
 4. Segurança física
 5. Seleção e implementação de aplicações informáticas
 6. Desenvolvimento e alteração de aplicações informáticas
 7. Software de sistema
 8. Segregação de funções
 9. Continuidade do serviço
 10. Internet
- ✓ Gestão dos sistemas de informação – os controlos devem assegurar que as atividades têm por base planos estratégicos e táticos, coordenados com os planos de negócio.



Devem também garantir que são fornecidos os meios para atingir os objetivos planeados.

- ✓ Planeamento e gestão do programa de segurança de toda a entidade – o programa de segurança permite criar uma estrutura e gerir um ciclo contínuo de atividade para a gestão do risco, desenvolvimento de políticas, atribuição de responsabilidades e monitorização da adequação dos controlos informáticos
- ✓ Controlo de acessos – limitam e/ou detetam o acesso a recursos informatizados (dados, programas, equipamentos e instalações), protegendo estes recursos contra a modificação não autorizada, perda ou dano.
- ✓ Segurança física – a segurança física deve limitar os riscos de danos ocorridos por acidente. Deve também assegurar que os equipamentos estão devidamente climatizados e que não param de funcionar devido a falhas de energia – controlos intimamente ligados com a continuidade do serviço.
- ✓ Seleção e implementação de aplicações informáticas – pretendem garantir que o *software* adquirido pela entidade suporta as necessidades do negócio e dos utilizadores, provém de fornecedores credenciados, cumpre os requisitos definidos e é acompanhado por documentação e treino suficientes.
- ✓ Desenvolvimento e alteração de aplicações informáticas – previnem a implementação de programas não autorizados ou a alteração não autorizada de programas existentes.
- ✓ *Software* de sistema – controlos que limitam e monitorizam o acesso a programas poderosos e ficheiros sensíveis que:
 - ✓ Controlam o *hardware* do sistema;
 - ✓ Asseguram o controlo sobre as aplicações suportadas pelo sistema.
- ✓ Segregação de funções – são políticas, procedimentos e estrutura organizacional estabelecida para que nenhum indivíduo possa controlar aspetos-chave das operações informáticas e, por isso, executar ações não autorizadas ou obter acesso não autorizado a bens ou registos.
- ✓ Continuidade do serviço – asseguram que quando ocorrerem eventos inesperados, as operações críticas continuam sem interrupção ou são prontamente retomadas e que a informação crítica ou sensível está protegida.



- ✓ Internet – estes controlos pretendem assegurar que este meio de comunicação é utilizado corretamente e apenas para ajudar a atingir os objetivos do negócio. Devem ainda determinar se as políticas que regem os serviços de correio eletrónico e de comércio eletrónico, bem como as que regem o *site* são corretamente aplicadas e cumpridas. Pretendem ainda assegurar que são implementados esquemas de proteção para que as comunicações sejam efetuadas de forma segura. (Oliveira, 2006).

Os Controlos aplicacionais são definidos da seguinte forma:

1. .Controlos de fronteira – a aplicação deve permitir o acesso apenas ao pessoal autorizado e qualquer acesso deve ser controlado e registado, bem como qualquer tentativa de acesso não autorizado;
2. .Organização e documentação -a responsabilidade sobre as aplicações e os dados deve ser atribuída, os custos com o funcionamento e manutenção das aplicações devem ser conhecidos e as aplicações devem estar documentadas, tanto ao nível da utilização como da administração;
3. Input - as aplicações devem proporcionar informações que garantam aos utilizadores que os elementos de informação inseridos no sistema são completos, validados e registados em conformidade com as exigências de controlo da gestão;
4. Processamento - devem existir mecanismos que assegurem que as operações são corretamente processadas e guardadas nos ficheiros adequados;
5. Integridade dos dados - as aplicações devem ser organizadas de forma a provar regularmente que os dados armazenados e permanentes continuam a ser exaustivos e corretos e que a informação que transita nas comunicações não pode ser alterada ou lida por outras pessoas que não os destinatários; e
6. Output - a produção, distribuição e destruição de relatórios são controlados para que estes não se extraviem. (Oliveira, 2006).

Objetivos

Para garantir os objetivos é necessário que se verifique os seguintes passo:

- Os dados preparados para inserir são completos, válidos e fiáveis;
- Os dados são convertidos para o formato informático e inseridos na aplicação de forma precisa, completa e no devido tempo;
- Os dados são processados pela aplicação de forma completa, em devido tempo, e de acordo com os requisitos estabelecidos; e



- O output é protegido de modificações não autorizadas ou de dano e distribuído de acordo com as políticas definidas, (Oliveira, 2006).

2.6. Modelos, normas e referências na área das tecnologias da Informação

Existem diversos modelos, normas e referências na área das tecnologias da informação, com o objetivo de orientar as entidades a implementar boas práticas nestas áreas.

A adoção de um modelo não condiciona a entidade optar por outro, quer dizer-se que são interrelacionáveis, podendo a entidade optar por, a aplicação destes em simultâneo. Porém a entidade deve balancear sempre o custo benefício na aquisição e implementação desse modelo, normas e referenciais.

Marques refere na página 12 do seu trabalho os diferentes Standards e referências acerca das tecnologias de informação que são:

- ✓ «**COSO** (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) – *Internal Control – Integrated Framework*, é um conjunto de recomendações na forma de como avaliar, relatar e melhorar os SCI das organizações;
- ✓ **COBIT** (*Control Objectives for Information and related Technology*) é um guia de boas práticas, apoiada pelo ISACA. Possibilita a implementação de controlos concretos ajudando assim a gestão a otimizar as tecnologias de informação;
- ✓ Normas europeias (**ISO 27001** e **ISO 27002**) abordam a segurança dos sistemas de informação;
- ✓ **ITIL** (*Information Technology Infrastructure Library*) resume-se a um manual de boas práticas na utilização da gestão dos serviços de informação;
- ✓ **Sarbanes Oxley Act** – foi lançada com o intuito de maior transparência ao controlo interno;
- ✓ **CMM** (*Capability Maturity Model*) classifica numa escala de avaliação a maturidade dos sistemas de informação» (Marques, 2013).

2.7. Objetivos de controlo interno

Os objetivos reais de sistemas de controlo interno são mencionados em muitas publicações e relatórios diferentes. Dois destes são dados abaixo.



2.8. Objetivos APB

O APB no Reino Unido fornece orientação aos auditores com referência específica à implementação das Normas Internacionais de Auditoria.

A definição de controlos internos da APB é dado do seguinte modo. O sistema de controlo interno - inclui todas as políticas e procedimentos internos (registos) adotados pelos diretores e pela administração ou gestão de uma entidade para ter sucesso no seu objetivo, de assegurar:

- A realização ordeira e eficiente dos seus negócios, incluindo a adesão às políticas internas. - “Haverá sistemas para garantir que todas as transações são registadas (de modo a que o negócio seja conduzido de uma forma ordenada) seguindo as diversas políticas adotadas, tais como o fornecimento de um bom serviço ao cliente.”
- A salvaguarda de ativos. - “Ativos neste caso incluem edifícios, carros, dinheiro, etc. (coisas que podem ser tocadas - tangíveis) bem como de outros ativos, incluindo a propriedade intelectual da empresa (as coisas que não podem ser tocadas - intangíveis, mas ainda assim são um ativo da empresa).
- A prevenção e deteção de fraudes e erros. - “A todos os níveis, operacional estratégico e até no planeamento” (exemplo, financiamentos fora do balanço ou adoções de políticas contabilísticas incorretas ou suspeitas).
- A exatidão e integridade dos registos contabilísticos. - “ Verificar que todas as transações são devidamente registadas para que os passivos não estejam ocultos, e os ativos não sejam exagerados”
- A preparação atempada de informações financeiras.

O principal ponto a salientar aqui é que o sistema de controlo interno abrange todo o negócio, não apenas os registos financeiros.

2.9. Objetivos do COSO

O COSO define controlo interno como um processo, efetuado pelo conselho de administração, gestão e outro pessoal, da entidade, projetado para fornecer segurança razoável quanto à realização dos objetivos, em três áreas específicas:

- 1) Eficácia e eficiência das operações (operacional). – Uso eficaz e eficiente dos recursos da entidade. Procura garantir que as transações são executadas de acordo com as instruções e autorizações da Gestão e assegurar a salvaguarda de acessos indevidos a ativos e registos da empresa.



- 2) Confiabilidade dos relatórios financeiros (divulgação).
- 3) O cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis (conformidade)».

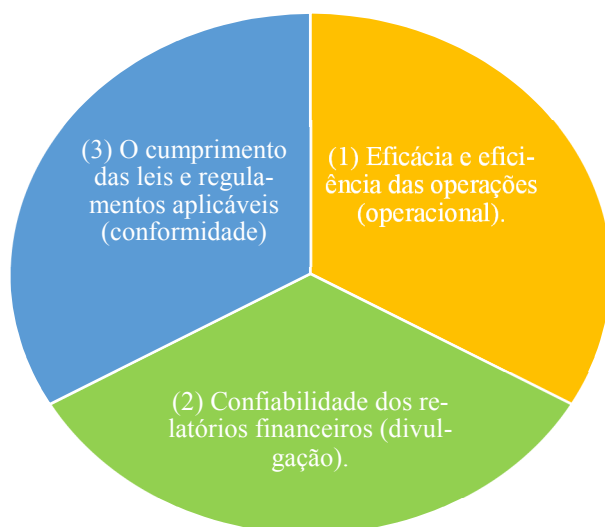


Ilustração 5: Objetivos do Controlo Interno COSO

Fonte 7: Adaptado de COSO 2013

Esta definição contém uma série de conceitos-chave que ilustram a difusão dos sistemas de controlo interno numa empresa.

O controlo interno é um processo, ao invés de uma estrutura. É uma série contínua de atividades, planeadas, implementadas e monitorizadas pelo conselho de administração e de gestão em todos os níveis dentro da organização.

O controlo interno apenas prevê uma garantia razoável, e não uma segurança absoluta, no cumprimento dos objetivos da organização.

Os objetivos do controlo interno dizem respeito à garantia, não só sobre os relatórios financeiros de confiança, mas também no que diz respeito à eficácia e eficiência das operações.

O controlo interno também se preocupa com a realização dos objetivos de desempenho.

2.10. Tipos de controlo Interno

Conforme analisamos anteriormente existe inúmeras definições de controlo interno embora concorram praticamente todas no mesmo sentido. Já quanto aos tipos, existem autores que consideram unicamente dois tipos enquanto outros são mais exaustivos.

Assim quanto aos primeiros (Costa, 2014) segue as orientações emanadas pelo AICPA, ou seja, existem dois grandes tipos de controlo interno, o administrativo e o contabilístico.

No que concerne ao administrativo, “inclui, embora não se limite, o plano de organização os procedimentos e registos que se relacionam com os processos de decisão e que conduzem à



autorização das transações pelo órgão de gestão”. Aqui deve-se fazer um parêntesis com uma chamada de atenção no que respeita à autorização. Esta deve ser associada à capacidade de consecução dos objetivos da organização, e assim ser o momento inicial do controlo interno contabilístico sobre as transações.

Quanto ao contabilístico (Costa, 2014), define que “o controlo interno contabilístico 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”.

O objetivo deste grande tipo de controlo interno é o de proporcionar certeza razoável de que as transações são registadas de acordo com uma autorização do órgão de gestão; as transações são registadas de modo a permitirem a preparação das demonstrações financeiras (DF) em conformidade com os princípios geralmente aceites; o acesso aos ativos é apenas permitido de acordo com a autorização do órgão de gestão; os registos contabilísticos dos ativos são periodicamente comparados com esses mesmos ativos sendo tomadas ações apropriadas sempre que se encontrem quaisquer diferenças.

Daqui depreende-se que o controlo interno administrativo não afeta nem interfere diretamente nas DF, ao invés do controlo contabilístico, por isso, deve ser analisado com cuidado, quer pelo auditor interno, quer pelo auditor externo.

Versando noutra sentido acerca dos tipos de controlo interno surge (Morais, et al., 2013), que seguem as mesmas orientações do IIA (Mosher, 2009), ou seja, que o tipo de controlos não se extingue apenas em dois mas sim estendem-se a cinco que são controlos de prevenção, controlos de deteção, diretivos, corretivos e compensatórios.

Já Abbas & Iqbal referem-se apenas a três controlos, os preventivos, detetivos e reativos (Abbas, et al., 2012).

Mas (Carneiro 2009) aponta para quatro com outra designação. Isto deve-se possivelmente à natureza da auditoria ser diferente, são eles controlos de supervisão; controlos físicos e lógicos, controlos automáticos, e controlos administrativos, (Carneiro, 2009).

2.11. Avaliação do Controlo Interno

Segundo (Almeida 2014) o auditor avalia o controlo interno em 3 fases

- Compreender e documentar o controlo interno implementado
- Levantamento do risco de controlo
- Elaborar testes ao controlo (Almeida, 2014).



Já (Costa 2014) mostra que devemos seguir o seguinte esquema para fazer um levantamento do controlo interno:

1. Objetivos do controlo interno.
2. Componentes do controlo interno.
3. Limitações do controlo interno.
4. Formas de recolher e de registar os sistemas contabilísticos, e de controlo interno.
5. Questionários padronizados
6. Fluxogramas
7. Forma mista (Costa, 2014).

Embora detalhando de forma diversa, podemos assentar a avaliação de um qualquer sistema de controlo interno no seguinte roteiro em cinco etapas:

Levantamento dos procedimentos instituídos – questionários, narrativas, fluxogramas, indagação/ entrevistas;

1. **Opinião preliminar** – preparação dos testes ao funcionamento;
2. **Testes ao funcionamento** (testes de controlo, de aderência ou de conformidade):
 - Existem procedimentos instituídos para prevenir, detetar e corrigir erros e fraudes?
 - Se existem, os sistemas estão bem concebidos?
 - Se existem e estão bem concebidos, estiveram em efetivo funcionamento durante todo o período relevante?
3. **Opinião definitiva** sobre os sistemas que estiveram (estão) em funcionamento;
4. **Definição do âmbito, extensão e oportunidade** das etapas subsequentes, em função das circunstâncias – preparação dos testes substantivos.
5. **Opinião sobre o sistema** – recomendações de melhoria – análise do risco; Testes substantivos – se tal estiver no âmbito da auditoria – em auditoria financeira realizam-se sempre.



Segundo o *Framework* do COSO de 2013 existem quatro modelos para auxiliar a administração a avaliar se um sistema de controlo interno reduz a um nível aceitável, o risco de não concretizar um objetivo são eles:



Ilustração 6: Modelos de avaliação do controlo interno

Fonte 8: Adaptado de COSO 2013

O modelo não só identifica como também nos deixa um esquema para levantar o sistema de controlo interno, para isso, em nosso entender, deve-se dedicar um tempo longo principalmente nas entidades onde o controlo interno não está identificado, ou seja, nas auditorias iniciais pois este esquema é dirigido a toda a unidade até ao patamar da descrição da função.

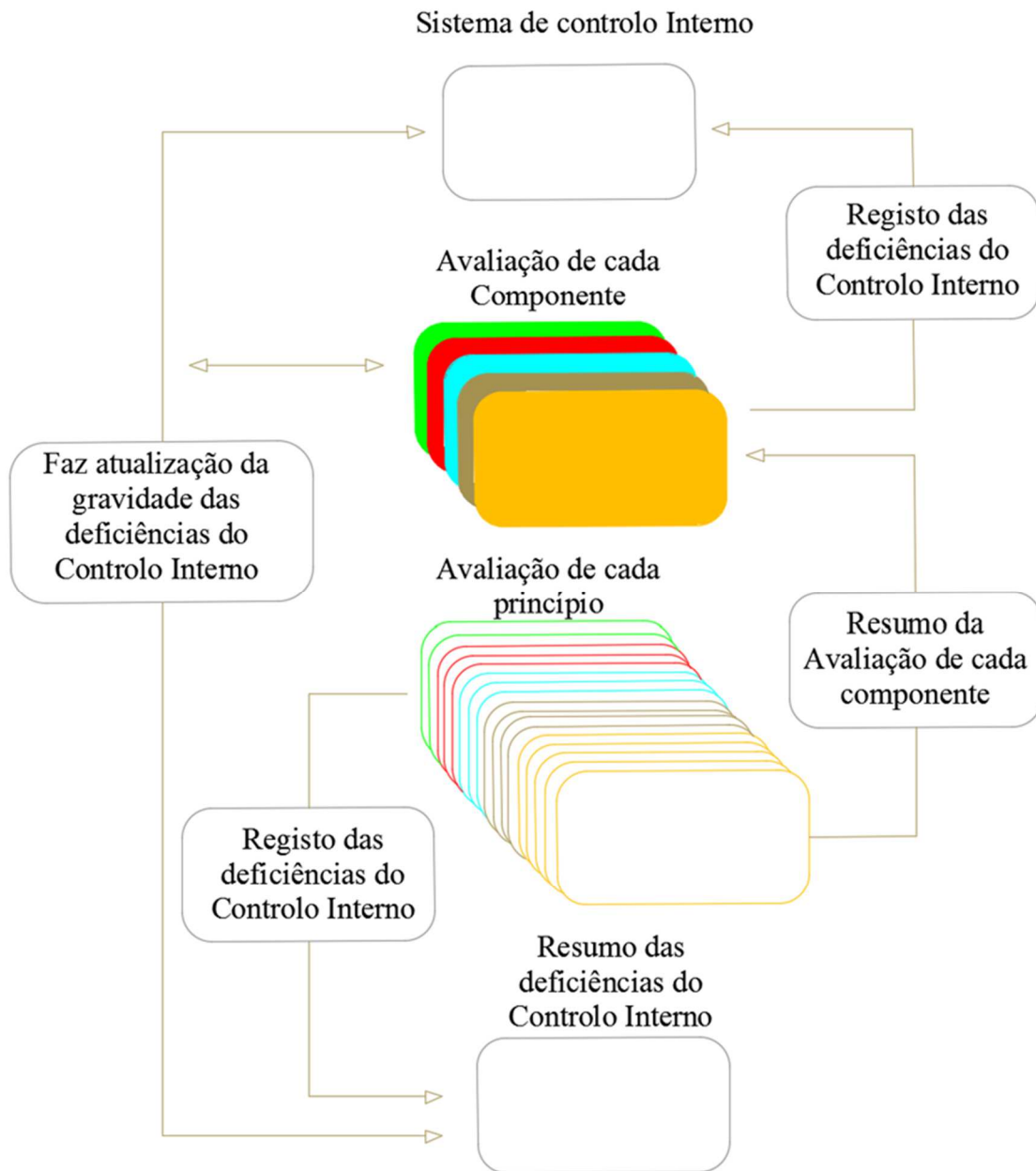


Ilustração 7: Sistema de avaliação do controlo interno

Fonte 9: Adaptado de COSO 2013

Norman diz-nos que o quadro de controlo interno 2013 fornece dois pontos-chave relativos à avaliação do controlo interno (Norman, 2013).

Em primeiro lugar, afirma que um sistema eficaz fornece uma garantia razoável em relação à realização dos objetivos da entidade.

Em segundo lugar, um sistema de controlo interno eficaz reduz, a um nível aceitável, o risco da entidade não atingir um objetivo e pode dizer respeito a uma, duas ou a todas as três categorias de objetivos (Norman, 2013).



Continua, e diz-nos que o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) fez declarações públicas que apoiam a aplicação de uma abordagem de cima para baixo baseada no risco para avaliar o controlo interno sobre os relatórios financeiros, ou seja, segue de perto as orientações, quer da SEC, quer do PCAOB.

Explica-nos ainda que o *Framework* COSO 2013 aplica requisitos para a obtenção de segurança razoável; baseados na presença e funcionamento de cinco componentes de controlo interno e dezassete princípios.

2.12. Benefícios de um sistema de controlo interno

- Eficácia e eficiência das operações.
- Confiabilidade dos relatórios financeiros.
- Cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis.

O COSO 2013 acrescenta ainda outros benefícios quando um sistema de controlo interno é eficaz:

1. A confiança das divulgações que apoiam a tomada de decisão da administração através da estrutura de governo acerca da quantificação dos preços dos produtos ou serviços, dos investimentos de capital e a alocação de recursos.
2. Torna-se num mecanismo robusto para processar as transações, sustentar a qualidade das comunicações e informações através da entidade, aumenta a velocidade e a confiança quer no início e fim das operações além de permitir a manutenção de registos com confiança e a integridade permanente dos dados.
3. Maior eficiência das áreas funcionais e dos processos.
4. É a base fundamental na tomada de decisões de carácter subjetivo mas importantes e necessários.
5. A confiança e capacidade na comunicação, de forma precisa, o desempenho corporativo junto dos parceiros de negócios e clientes, o que fortalece a continuidade desses relacionamentos.

Estes elementos podem aumentar ou melhorar a confiança dos investidores.



2.13. O Modelo COSO 2013

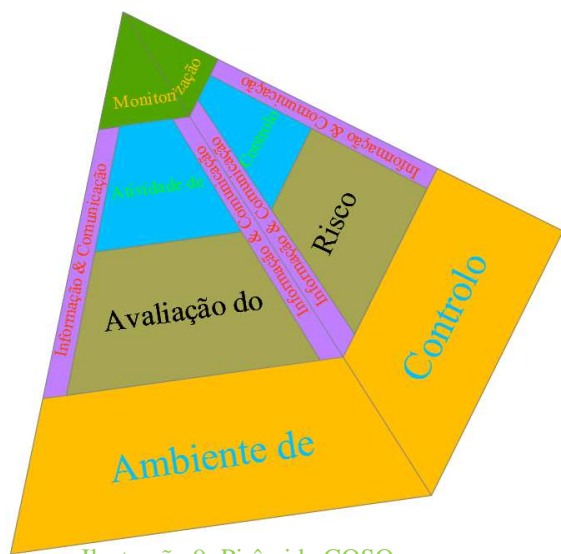


Ilustração 9: Pirâmide COSO
Fonte 10: Adaptado 1992

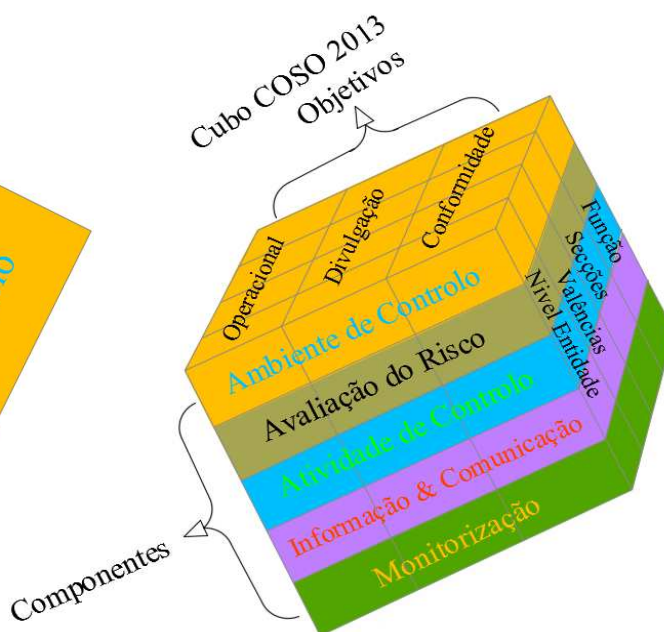


Ilustração 8: Cubo COSO 2013
Fonte 11: Adaptado de COSO 2013

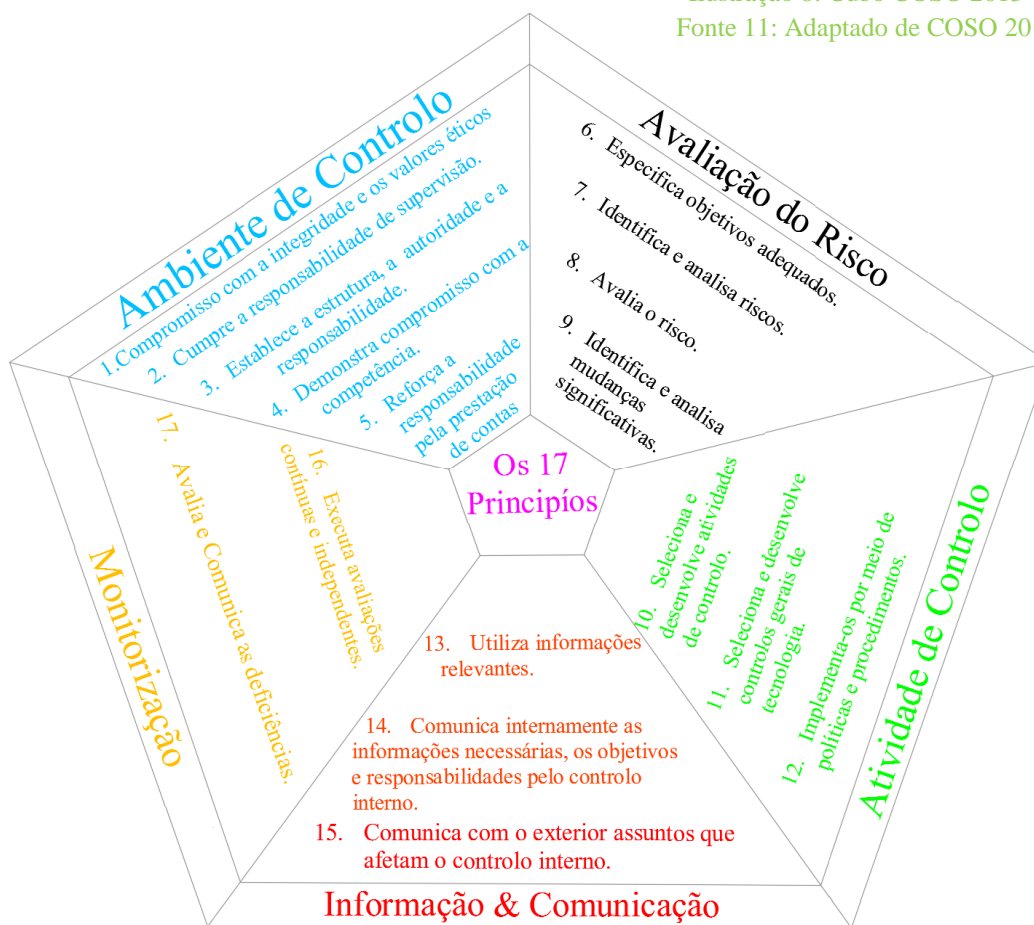


Ilustração 10: Distribuição dos princípios do COSO por componentes

Fonte 12: Adaptado do COSO 2013



O COSO 2013 articula-se em função de três objetivos que são identificados no cubo pelas colunas, compreendendo cinco componentes representadas nas linhas que integram os dezassete princípios, interagindo entre si no sentido de proporcionar melhores resultados no controlo interno, de uma organização no seu todo.

Resumidamente, apresentaremos os cinco componentes e respetivos princípios.

O ambiente de controlo:

É um conjunto de normas, processos e estruturas que criam a base para a aplicação do controlo interno em toda a organização. A estrutura de governo e a alta administração personalizam o tipo de liderança a ser seguida, em relação à importância do controlo interno e às normas de conduta.

Princípios:

1. A organização demonstra ter compromisso com a integridade e os valores éticos.
2. Cumpre a responsabilidade de supervisão do controlo interno e a estrutura de governo demonstra independência em relação aos seus executivos.
3. A administração estabelece, com a supervisão da estrutura de governo, as estruturas, os níveis de subordinação, as autoridades e responsabilidades na busca dos objetivos.
4. A organização demonstra compromisso para atrair, desenvolver e reter talentos de acordo com os objetivos.
5. A organização faz com que as pessoas assumam as responsabilidades nas funções de controlo interno na realização dos objetivos.

Avaliação de riscos:

A avaliação de riscos envolve um processo dinâmico e interativo para identificar e analisar os riscos na realização dos seus objetivos. A entidade cria a base para determinar como é que esses riscos devem ser geridos. A administração prevê possíveis mudanças no ambiente exterior e no seu modelo de negócio que podem influenciar com a sua capacidade na realização dos objetivos.

6. A organização especifica os objetivos de forma clara, de modo a permitir a identificação e a avaliação dos riscos associados aos objetivos.
7. A organização identifica os riscos para a realização dos objetivos em toda a organização, e analisa-os numa base para determinar a forma de os gerir.
8. A organização considera as condições para a existência de fraude na avaliação dos riscos para a execução dos objetivos.



9. A organização identifica e avalia as mudanças que poderiam afetar, de forma significativa o sistema do controlo interno.

Atividades de controlo:

As atividades de controlo são ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos, que ajudam a assegurar que as diretivas da administração para mitigar os riscos na realização dos objetivos sejam cumpridas. As atividades de controlo são realizadas a todos os níveis da entidade, e em várias etapas dos processos corporativos bem como no ambiente de tecnologia.

10. A organização desenvolve atividades de controlo que contribuem para a redução a níveis aceitáveis, dos riscos na realização dos objetivos.
11. A organização seleciona e desenvolve a atividades de controlos gerais sobre a tecnologia para apoiar a execução dos objetivos
12. A organização estabelece atividades de controlo recorrendo a políticas que estabelecem o que se espera e os procedimentos que colocam em prática essas políticas.

Informação e comunicação:

As informações são necessárias para que a entidade cumpra as responsabilidades de controlo interno no sentido de apoiar a execução dos objetivos. A comunicação é executada interna e externamente permitindo dar à organização informações necessárias na condução dos controlos diários. A comunicação permite dar a conhecer aos colaboradores das suas responsabilidades bem como o entendimento acerca do controlo interno.

13. A organização utiliza, gera, ou obtém informações significativas e de qualidade para apoiar o funcionamento do controlo interno.
14. A organização transmite internamente as informações necessárias para apoiar o funcionamento do controlo interno, bem como as responsabilidades e objetivos no controlo interno.
15. A organização transmite ao público externo assuntos que afetam o funcionamento do controlo interno.

Atividades de monitorização:



A existência de avaliações independentes, ou avaliações contínuas ou combinações destas, são utilizadas para garantir a presença e funcionamento dos componentes de controlo interno.

Existe tratamento dos resultados alcançados e as deficiências comunicadas são úteis, de modo a proceder às ações corretivas, e as ocorrências de deficiências mais graves são comunicadas à administração.

16. A organização seleciona desenvolve e realiza avaliações contínuas e/ou independentes para certificar a presença e funcionamento dos componentes de controlo interno.
17. A organização avalia e comunica deficiências do controlo interno em tempo útil aos responsáveis para que possam tomar ações corretivas, inclusive comunica-as à administração.

2.14. O controlo interno e a Fraude

Um bom controlo interno previne a fraude e minimiza os riscos de erros e irregularidades (Attie, 1998).

Com efeito, estabelece mecanismos que asseguram o cumprimento de diversos obstáculos, com o intuito de minimizar as circunstâncias favoráveis á ocorrência da fraude.

Por isso, uma entidade deve implementar procedimentos de controlo interno que visem assegurar:

- A ausência de acessos indevidos aos sistemas informáticos e à informação por eles produzida.
- Que a informação produzida, de natureza financeira ou operacional, é fiável, oportuna e exata.
- Que os comportamentos e os procedimentos atuais, estão em conformidade com a legislação e outros normativos legais aplicáveis.
- Que os recursos da unidade económica são devidamente protegidos.
- Que as compras de bens e serviços são efetuadas por forma a salvaguardar os interesses da organização e a evitar a possibilidade da existência de conluio entre os colaboradores e os fornecedores.
- Que as vendas são registadas e cobradas atempadamente por forma a evitar a possibilidade de conluio entre elementos da organização e os clientes.
- Que os recursos disponíveis são utilizados de forma eficiente.
- Que os mecanismos de controlo previstos são adequados e eficazes.



- Que as atividades de controlo previstas são realizadas e são eficazes.
- Que a organização utiliza mecanismos para eliminar o excesso de confiança de colaboradores, evitando o privilégio da imunidade.
- A promoção da mobilidade e da rotação periódica das pessoas que ocupam lugares-chaves e que já conhecem demasiado bem as pessoas, os procedimentos e os pontos fracos do controlo interno implementado.
- O respeito pelo adequado princípio da segregação de funções.
- Que o controlo interno está adequado às características e especificidades da organização, ou seja, o controlo interno funciona eficazmente, (Marques, 1997).

Estes e outros controlos antifraude permitem a deteção mais rápida da fraude, com menores custos, (Fonseca, 2015).

Não obstante a denúncia continua a ser o veículo mais eficaz e consistente na deteção de fraudes. (Fonseca, 2015).

Diz-nos ainda que uma empresa perde anualmente 5% do rendimento devido à fraude, e que as empresas enfrentam um dilema, a fraude ocupacional, e este não se encerra num só tipo de organizações ou regiões, é um problema a nível global para as organizações.

Assim, a fraude assume contornos, que são um autêntico desafio aos princípios do controlo interno implementado na empresa cuja principal responsabilidade é da gestão das empresas, (Pinheiro(b), 2015).

Até certo ponto, podemos dizer que a fraude obriga o controlo interno a evoluir, pois este tem que ser dinâmico e desbravar novos caminhos, com o objetivo de minimizar os riscos, assegurar a salvaguarda dos ativos e a redução dos custos.

Mas tem que ter sempre em atenção e levar em linha de consideração a diferença de termos fraude e erro.

A fraude é um ato intencional praticado por um ou mais indivíduos, envolvendo o uso e intenção deliberada para obter uma vantagem injusta ou ilegal.

Enquanto o erro é uma distorção não intencional nas DF incluindo a omissão de uma quantia ou de uma divulgação.

Ambas podem ter efeitos materialmente relevantes nas DF, mas a fraude, porque é praticada com intenção, é normalmente mais difícil de detetar.



2.15. O sistema de controlo interno e as três linhas de defesa

O sistema de controlo interno, segue as tendências de outros sistemas, ou seja, seguem uma filosofia trina, quer-se com isto dizer que é levado a cabo em três fases ou três níveis, independente do seu objetivo.

O risco

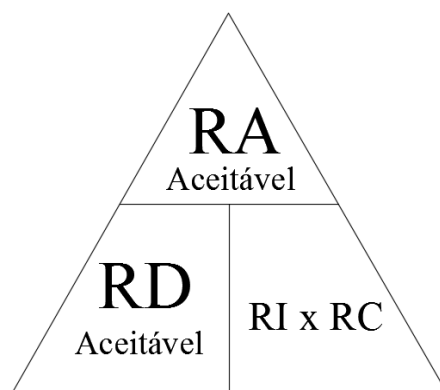


Ilustração 11: Risco

Fonte 13: Elaboração própria

Analisado em três etapas bem definidas que interagem entre si, é comparado por alguns autores ao ciclo da chuva, em que a chuva representa o risco inerente, uma nuvem intermédia como que o risco de controlo e uma nuvem mais perto do solo simboliza o risco de deteção, (Almeida, 2014), (Cosserat, 2004).

Outros autores comparam o risco a um crivo ou filtro de água, onde a água que sai da torneira representa o potencial conjunto de erros (risco inerente), que poderão ser corrigidos ou detetados com a implementação de duas peneiras.

Na primeira peneira representa o sistema de controlo interno, aqui existe o chamado risco de controlo (o controlo não existir ou erros não detetados ou contornados)

A segunda peneira representa os procedimentos de auditoria, há aqui um risco de não detetar algumas distorções (risco de deteção). (Costa, 2014), (Hayes, et al., 2014).

O risco é analisado em três patamares, que pode ser olhado da seguinte forma $RA=RI \times RC \times RD$.

O controlo interno está intimamente ligado e relacionado com o controlo do risco, a deteção da fraude a todos os níveis da organização.



gestão de risco eficazes através da 1ª linha, tem ainda a função de auxiliar os proprietários na divulgação de informações adequadas relacionadas com o risco em toda a organização.

- E uma 3ª linha onde atua a Auditoria interna, que constitui uma garantia para o corpo administrativo ou da gestão acerca da eficácia na avaliação da gestão dos riscos e no relacionamento do sistema de controlo interno, bem como o modo de atuação da 1ª e da 2ª linha (Bedhouche, et al., 2014).

O quadro integrado COSO 2013 descreve os componentes, princípios e fatores necessários para uma organização gerir eficazmente os seus riscos através da implementação do controlo interno.

No entanto, é omissa acerca da atribuição da responsabilidade pelas tarefas delineadas no quadro.

As responsabilidades devem ser claramente definidas para que cada grupo entenda o seu papel no tratamento e controlo dos riscos, os aspetos pelos quais são responsáveis e como vão coordenar os seus esforços com os outros.

Não deveria haver nem "lacunas" na abordagem do risco nem no controlo, nem duplicações desnecessárias ou intencionais dos esforços.

Para gerir e integrar estas ferramentas, o modelo das três linhas de defesa e o COSO 2013, foi apresentado por Douglas Janderson e Gina Eubanks uma proposta de conciliação dos modelos com o título a Alavancagem do COSO entre as três linhas de defesa (*Leveraging COSO across the Three lines of defense*), com a particularidade da atribuição de responsabilidades e tarefas a cada elemento responsável, bem como clarificar as atribuições de cada interveniente, (Anderson, et al., 2015).

Os autores definem para cada componente, assim como para cada princípio, a responsabilidades de cada elemento por controlar ou implementar o controlo interno.

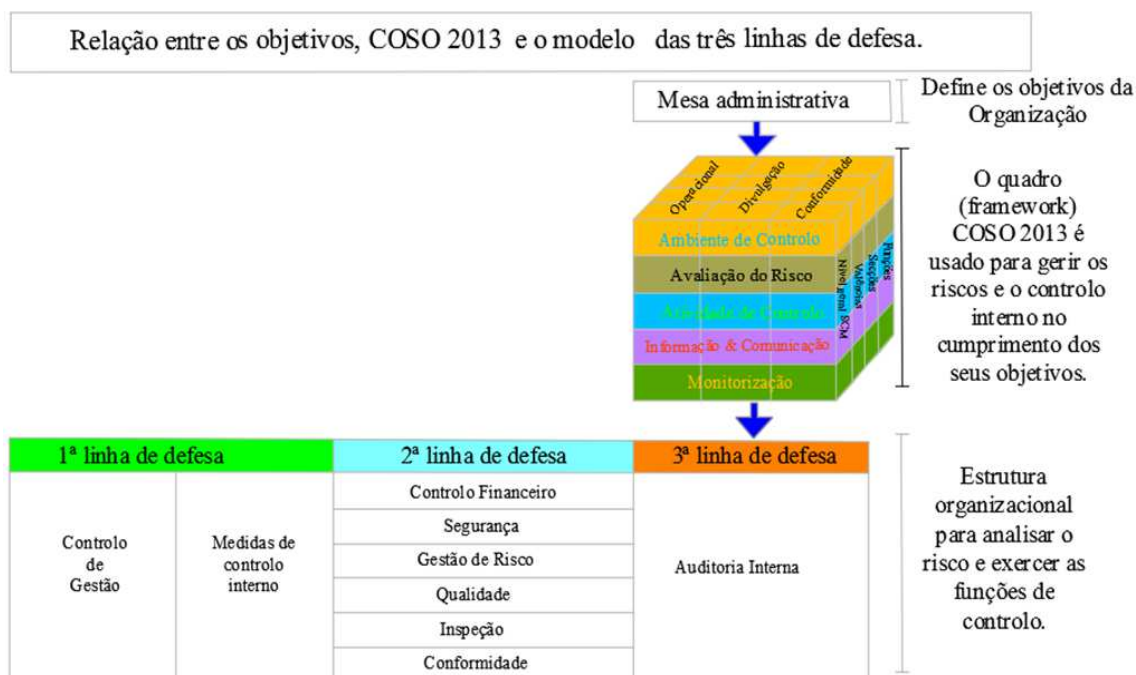


Ilustração 13: A relação COSO2013 e as três linhas de defesa

Fonte 15: Adaptado de IAA Douglas Janderson e Gina Eubanks

2.16. Limitações do controlo interno

O controlo interno por mais bem idealizado e implementado que esteja, sempre existem fatores limitativos que impossibilitam o seu funcionamento em pleno. Estes fatores são de natureza interna e externa.

De acordo com o §13 da DRA 410, o CI apenas pode proporcionar uma segurança aceitável à gestão e ao órgão de gestão em relação à consecução dos objetivos do CI da entidade.

Assim identifica-nos as limitações do controlo interno como:

- ✓ A falta de interesse por parte da gestão na implementação de um bom SCI;
- ✓ A dimensão da entidade e a falta de interesse por parte dos trabalhadores no objetivo comum;
- ✓ A frequência de erros humanos, devido à falta de cuidado, distração, erros de julgamento ou má compreensão das instruções ou, no limite, a falta dessas instruções;
- ✓ As relações de interesses internas ou externas (conluio), por parte de um membro da gestão ou de um empregado, iludindo assim os controlos internos;
- ✓ O uso abusivo da responsabilidade por parte da pessoa responsável pelo controlo interno;



- ✓ Os controlos estarem focados essencialmente nas situações de rotina, e não nas transações menos frequentes;
- ✓ A análise do custo benefício, este deve ser o elemento primordial na conceção do CI (Pinheiro 2015) identifica as limitações do controlo interno com os seguintes elementos:
 - Deficientes juízos de avaliação na tomada de decisões;
 - Quebras de controlo;
 - Não execução de controlo por colisão entre pessoas;
 - Condicionantes ao nível de recursos;
 - Atuação ineficiente da auditoria interna ou externa;
 - Ausência de código de ética e código de conduta profissional.

Diz-nos ainda que o controlo interno deve ser complementado com a ética, ou seja, com códigos de conduta que permitam por em prática os princípios éticos que a alta gestão deve assumir. E nesse sentido o auditor interno deve assumir o papel de líder na empregabilidade do comportamento ético, e a auditoria interna deverá funcionar como que um segundo nível de funcionamento do controlo interno (Pinheiro(b), 2015).



3. O Sector Não Lucrativo

As organizações sem fins lucrativos têm um importante papel social e um peso crescente na economia nacional, contribuindo com cerca de 5,1% para o PIB nacional, dando emprego a 160.000 pessoas e agregando cerca de 70.000 voluntários (Nascimento, et al., 2014).

Nos últimos anos, muitas têm sido as alterações e exigências requeridas a estas entidades no que respeita ao cumprimento de novas regras contabilísticas e fiscais para as quais as direções das entidades devem estar atentas, (Nascimento, et al., 2014).

Normalmente estas entidades são classificadas como fazendo parte do terceiro setor, que opera na economia social, partilhando princípios e valores comuns, designadamente o espírito de iniciativa e de entajuda (Rebelo, 2013).

As Nações Unidas definem as ESNL como entidades organizadas, não distribuidoras de lucro, independentes do Governo e não obrigatórias (Salamon, et al., 2012).

O terceiro setor engloba as IPSS, as mutualidades ou associações mutualistas, as instituições de desenvolvimento local, as misericórdias, as cooperativas, as associações, as fundações e as organizações sem fins lucrativos (OSFL).

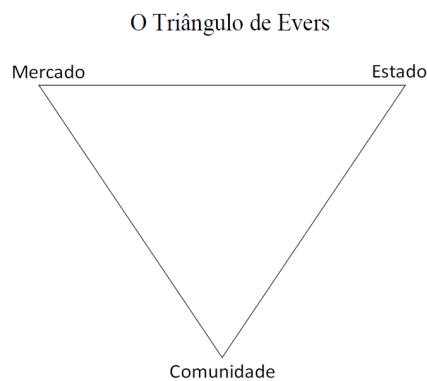


Ilustração 15: Triângulo de Evers

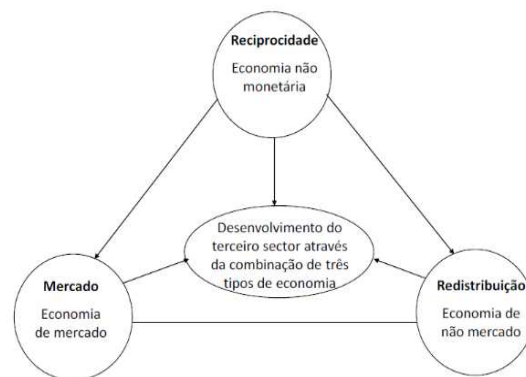


Ilustração 14: Regulação de mercado de Polany

As Organizações sem Fins Lucrativos (OSFL) distinguem-se das organizações Públicas por serem capazes de garantir respostas sociais de proximidade, ou seja, são glocais¹¹.

¹¹ *Glocal* -Que reúne sob uma perspetiva holística, 'holos', do grego "Todo", os âmbitos local e global para a edificação de uma sociedade sustentável. Rolf Schmidt Martini "Sabiah" "Mockingbird" (SP) em 31-05-2011 <http://www.dicionarioinformal.com.br/glocal/> Acedido às 22:27 do dia 12-09-2015



Neste trabalho, não diferenciamos as entidades, relativamente à regulação do mercado de Polany, ou à abordagem sociológica seguindo o triângulo de Evers, embora existam autores que se dedicam a essa temática como (Evers, 1995; Laville et al. 2000) conforme refere (Almeida, 2010), estes defendem que o terceiro setor não é Estado, não é mercado e não é comunidade, advogam que as entidades do terceiro setor tendem a aproximar-se dos diversos vértices devido à natureza e aos serviços prestados, nesta linha ideológica as cooperativas aproximam-se mais do mercado, as associações de solidariedade social mais perto do Estado, e os centros comunitários mais perto das comunidades, surgir-nos-ia assim uma dificuldade adicional ao classificarmos as misericórdia por este prisma, embora sejam consideradas IPSS têm presente características destas entidades supra mencionadas.

Por isso limitamo-nos a abordar que partem da iniciativa privada, surgem e evoluem através da intercolaboração de vários cidadãos e instituições (Francisco, 2012), embora não tão frequentes também existem iniciativas públicas na constituição destas instituições, nomeadamente através dos Centros Distritais de Segurança Social (CDSS) (Almeida, 2010), deste modo instituições, empresas e milhares de voluntários em todo o país participam em iniciativas com o objetivo de atenuar as dificuldades económicas atualmente sentidas por um elevado número de famílias.

A responsabilidade social e cívica de empresas e associações constitui uma resposta a um dia a dia que se tornou crescentemente complexo (Souto, 2013).

Assim sendo, os associados, os irmãos, os mecenas, os patrocinadores, e outros stakeholders estão interessados na avaliação do seu desempenho, nomeadamente o Estado enquanto financiador direto através da Segurança Social com os subsídios (comparticipações), e como fiscalizador de fundos vindos da União Europeia para aplicação através dos diversos projetos apresentados por estas instituições.

Assim, é necessário que os procedimentos contabilísticos destas entidades estejam normalizados, para que se possam compreender, comparar, e divulgar de uma forma entendível para todas as partes interessadas.

Foi com este intuito que foi publicado em março de 2011 o DL n.º 36- A/2011, de 9 de março, que aprova o regime de normalização contabilística para as ESNL, que faz parte integrante do SNC publicado pelo DL n.º 158/2009.

Este normativo para as ESNL corresponde à criação de regras contabilísticas próprias, aplicáveis especificamente às entidades que prossigam a título principal, atividades sem fins



lucrativos e que não possam distribuir aos seus membros ou contribuintes qualquer ganho económico ou financeiro direto, com exceção das cooperativas e das entidades que apliquem as normas internacionais de contabilidade.

Este sistema de normalização contabilístico para as ESNL (SNC-ESNL) é composto pelos seguintes instrumentos:

- Base para a apresentação das demonstrações financeiras (BADF) - Anexo II do DL n.º 36 - A/2011, de 9 de março. (Decreto-Lei 36-A, 2011)
- Modelos de demonstrações financeiras (MDF) - Portaria n.º 105/2011, de 14 de março:
 1. Balanço
 2. Demonstração dos resultados por naturezas
 3. Demonstrações dos resultados por funções
 4. Demonstrações das alterações nos fundos patrimoniais
 5. Demonstração do fluxo de caixa
 6. Anexo (Portaria, n.º105/2011)
 7. Mapas para entidades sujeitas ao regime de caixa:
 - Mapa de recebimentos e pagamentos
 - Mapa de património fixo
 - Mapa de direitos e compromissos futuros
 8. Código de contas (CC) – Portaria n.º 106/2011, de 14 de março; (Portaria n.º 106, 2011)
 9. Norma contabilística e de relato financeiro para ESNL (NCRF.ESNL) – Aviso n.º 6726-B/2011, de 14 de março. (Aviso n.º6726-B, 2011)

O artigo 10.º do DL 36- A/2011, de 9 de março dispensa a aplicação da normalização contabilística para as ESNL as entidades cujas vendas e outros rendimentos não excedam os 150.000 euros em nenhum dos dois exercícios anteriores salvo quando:

- a. Integrem o perímetro de consolidação de uma entidade que apresente demonstrações financeiras consolidadas; ou
- b. Estejam obrigadas à apresentação de qualquer das demonstrações financeiras referidas no n.º1 do art.º11.º (balanço, demonstração dos resultados, demonstração dos fluxos de caixa e anexos), por disposição legal ou estatutária ou por exigência das entidades públicas financiadoras.



Para as entidades referidas anteriormente ficam obrigadas à prestação de contas em regime de caixa. Todavia, pode em todos os casos ser exigido por parte das entidades públicas financiadoras outro tipo de mapas para controlo orçamental, conforme prevê o n.º 4 do art.º 11.º do DL 36-A/2011. Com a entrada em vigor deste diploma assistimos a duas novidades: A primeira, a obrigatoriedade de elaboração de contas consolidadas caso a entidade cumpra os requisitos do art.º 6.º do DL n.º 158/2009, de 13 de julho, que aprova o Sistema de Normalização Contabilística.

A entidade mãe fica, contudo, dispensada da elaboração de contas consolidadas quando, durante dois exercícios consecutivos, o conjunto das entidades a consolidar, com base nas suas últimas contas anuais aprovadas, não ultrapasse dois dos três limites seguintes:

- a) Total do balanço: 5.000.000 euros;
- b) Total das vendas líquidas e outros rendimentos: 10.000.000 euros;
- c) Número de trabalhadores empregados em média durante o exercício: 250.

São ainda definidas as condições em que uma entidade pode ser excluída da consolidação:

- Quando não seja materialmente relevante para a realização do objetivo de as demonstrações financeiras darem uma imagem verdadeira e apropriada da posição financeira, do desempenho financeiro e dos fluxos de caixa do conjunto das entidades compreendidas na consolidação;
- Quando existam restrições severas e duradouras que prejudiquem substancialmente o exercício pela entidade-mãe dos seus direitos sobre o património ou a gestão dessa entidade;
- Quando as partes de capital desta entidade tenham sido adquiridas exclusivamente tendo em vista a sua cessão posterior, e enquanto se mantenham classificadas como detidas para venda.

Ficam sujeitas a certificação legal as demonstrações financeiras das entidades que apresentem contas consolidadas e, bem assim, das que ultrapassem, durante dois exercícios seguintes, dois dos três limites referidos no art.º 262.º do Código das Sociedades Comerciais estes limites são majorados em 1,7 entenda-se multiplicados conforme estipulado no número três do artigo 12 do decreto-lei 64/2013 (Decreto-Lei n.º 64, 2013):

- a) Total do balanço: 2.550.000 euros
- b) Total das vendas líquidas e outros rendimentos: 5.100.000;
- c) Número de trabalhadores empregados em média durante o exercício: 85



4. As Misericórdias

As misericórdias atuam desde a sua criação¹² até aos dias de hoje apoiando os mais necessitados, idosos, crianças, presos, e pobres, tentando suprimir a incapacidade do poder central em chegar a todas as zonas do País (Pinho, 2013).

As Santas Casas da Misericórdia (SCM) veem a sua legitimação legal na Constituição da República Portuguesa (CRP) no que consagra o n.º 5 do art.º 63, o direito ao Estado de apoiar e fiscalizar “nos termos da lei, a atividade e o funcionamento das instituições particulares de solidariedade social e outras de reconhecido interesse público sem caráter lucrativo, com vista à prossecução de objetivos de solidariedade social (Alegria, et al., 2014).

Porém estas, ao verem a sua situação legitimada através do *Compliance* e, diplomas legais, o certo é que nem sempre foi assim, pois, a grande percentagem delas, senão todas, surgem a partir de iniciativas religiosas, encaixando-se deste modo nas três coisas que Paulo¹³ nos indica, “A fé, a esperança e a caridade, a maior delas, porém, é a caridade”¹⁴.

É através deste requisito essencial, a caridade¹⁵, Amor de Deus, traduzido nas ações aos mais pequeninos cf. nos diz o Evangelho de São Mateus 25:45 “todas as vezes que o deixaste de fazer a um desses mais pequeninos, foi a mim que o deixastes de fazer”. Esta passagem e as que a antecedem personificam as obras de misericórdia – “Porque tive fome e não me deste de comer. Tive sede e não me destes de beber. Fui forasteiro e não me recolhestes. Estive nu e não me vestistes, doente e preso, e não me visitastes” (Mt 25:42-43). (Bíblia, 2012)

¹² As confrarias da Misericórdia, Santas Casas da Misericórdia, ou simplesmente Misericórdias são confrarias de leigos que se organizaram sob a invocação de Nossa Senhora da Misericórdia e prosseguiram objetivos assistenciais e espirituais. Estas confrarias, cuja primeira fundação ocorreu em 1498 em Lisboa, tornaram-se as mais importantes confrarias portuguesas da época Moderna devido à sua rápida difusão por todo o país e espaço ultramarino. Assumiram-se como eficazes estruturas assistenciais que respondiam às necessidades sociais desse período, constituindo-se como uma experiência espiritual, cultural e institucional. As misericórdias surgem no século XV.

¹³ São Paulo

¹⁴ 1Cor13,13 “Virtudes Teologais”

¹⁵ Em nenhum país da terra há instituição filantrópica superior, nem igual (Garrett)



Estas passagens do evangelho são a génese para a formação destas instituições, como tal nunca poderão esquecer o fim a que estão destinadas para servir, e não a serem servidas.

É sabido que os tempos que correm não são fáceis, e tornam-se ainda mais difíceis para as instituições sem fins lucrativos, pois estão a ser alvo de mutações constantes, que surgem a todos os níveis. Neste contexto, o Decreto-Lei nº 172-A/2014, de 14 de novembro, alterou profundamente o regime das Misericórdias, determinando o seu artigo 5º, nº 4, que as mesmas têm o prazo de um ano (até 17.11.2015) para adequarem os seus Compromissos (estatutos) à nova lei, sob pena de perderem a qualificação como IPSS e o respetivo registo ser cancelado. (Decreto-Lei n.º172-A/2014)

Porém estas alterações são necessárias, quer para avaliar, controlar e medir o desempenho, a qualidade, a eficiência e a eficácia não só da utilização dos meios financeiros mas também para dar uma perspetiva real da abrangência do público-alvo.

Para isso, estas instituições deverão estar munidas de um forte sistema de controlo interno para que não haja desperdícios, desvios ou repetições de erros do passado, como nos relata Costa Goodolphim ao referir-se ao relatório de Correia Herédia “*o número de devedores é de quatrocentos setenta e cinco, e muitos d`eles devem prazos e fóros de quatro, seis, nove, doze, quatorze, dezeseis, vinte e cinco, trinta, quarenta, cincoenta, sessenta, setenta e oitenta anos.*

«*Thesoureiro e escrivão eram devedores de importantes quantias, das quaes não pagavam os juros.*»

«*Houve um espaço de dez anos em que não se prestaram contas. Duplicação de ordenados, finalmente, um cahos completo de administração, tudo redundando em desfalque á instituição.*»” (Goodolphim, 1998).

Assim, as misericórdias devem ser transparentes na sua maneira de agir, dando especial atenção ao reporte rigoroso das suas contas e atividades, tal como está estipulado para os seus pares IPSS.

Mas se restassem dúvidas deveremos abordar a temática destas instituições através do direito canónico.

As Misericórdias apesar de se constituírem no seio da Igreja, enquanto “associações de fiéis”, são entes associativos privados, que apenas estão sujeitos a “*vigilância das competentes entidades eclesiásticas*” nos domínios em que estas são soberanas, e que esses domínios não se confundem com atos inerentes ao funcionamento da instituição onde devem ser seguidas



as regras associativas do direito privado, nomeadamente, as constantes do Estatuto das IPSS's.

Tanto é assim, que o próprio Direito canónico as reconhece como tal, no §2 do Cãnone 299, expressando-se objetivamente através do Cãnone 298 às associações de fiéis, revestem a qualificação de associações públicas de fiéis (Cãnone 301), estando a sua instituição, organização e funcionamento previstos no Capítulo II do Título V do Código Canónico (Cãnones 312 a 320, inclusive). Se, pelo contrário, decorrem exclusivamente do exercício de um direito fundamental das pessoas singulares e de um ato de autonomia destas, as associações, assim formadas, dizem-se particulares (Cãnone 299), estando a sua instituição, organização e funcionamento previstos no Capítulo III do mesmo Título (Cãnones 321 a 326, inclusive) (Paulo, 1983).

As Misericórdias nasceram ligadas à Igreja Católica mas não foram constituídas por iniciativa das autoridades eclesiásticas, acrescentando que o Compromisso da Santa Casa da Misericórdia segue as disposições do Código de Direito Canónico sobre as associações particulares, correspondentes aos Cãnones 299 e 321 a 326, designadamente; o Compromisso foi aprovado pelo Bispo Diocesano. Mas esse facto não muda a natureza privada da associação (Cãnone 299 §3 e 322 §2), sendo uma associação que tem como objetivo, na prática da caridade, satisfazer carências sociais (Cãnone 298 e 299), em que o governo e a direção da Irmandade pertence aos Irmãos (Cãnone 321), sendo os corpos gerentes eleitos e destituídos pelos irmãos reunidos em Assembleia Geral, segundo as prescrições dos estatutos (Cãnone 324). (Paulo, 1983)

Por isso conta no compromisso no n.º 3 do artigo 1 que são constituídas por vontade de particulares que elegeram os fins a prosseguir, quer pelo modo como prossegue estes fins (não agem como mandatárias da Igreja, mas sim, em nome próprio e sob a sua própria responsabilidade), quer ainda pelo sistema de governo que a rege (goza de autonomia estatutária, designa livremente os seus corpos gerentes, administra livremente as suas atividades e os seus bens, e goza de liberdade de extinção). (Paulo, 1983)

Este último parágrafo vem reforçar o que se falou supra, ou seja, que embora sejam IPSS's têm a responsabilidade da transmissão da imagem e bom nome da Igreja católica, por isso devem ser exemplares no seu governo atendendo ao fim que perseguem, e não descurando este em prol de negócios com obtenção do lucro pois são para servir e não para se servirem.



Se é importante nas outras empresas haver um bom controlo interno, mais o é ainda nas Santas Casas da Misericórdia, por isso devem utilizar um modelo que seja reconhecido internacionalmente por diversas entidades, e o modelo COSO enquadra-se nesse perfil.



5. Entidade

A IPSS em estudo é uma Misericórdia que se localiza na zona centro do País, foi fundada por homens bons no ano de 1534.

Constituem a Irmandade irmãos de ambos os sexos que reúnam as seguintes condições: sejam de maioridade; sejam naturais, residentes ou ligados por laços de afetividade ao concelho da sede da Irmandade; gozem de boa reputação moral e social; aceitem os princípios de doutrina e da moral cristã que enformam a instituição e que conseqüentemente, não hostilizem, por qualquer meio, designadamente, pela sua conduta social, ou pela sua atividade pública, a religião católica e os seus fundamentos.

A Irmandade rege-se por um compromisso¹⁶ (estatutos) votado em definitivo (Assembleia geral) e posteriormente aprovados pelo Bispo da diocese.

Constituída na ordem jurídica, com o objetivo de satisfazer carências sociais e praticar atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, baseado nos princípios da doutrina social da Igreja Católica e moral cristã e ainda pelos usos e costumes da Irmandade. Exerce a sua atividade pela prática das obras de Misericórdia:

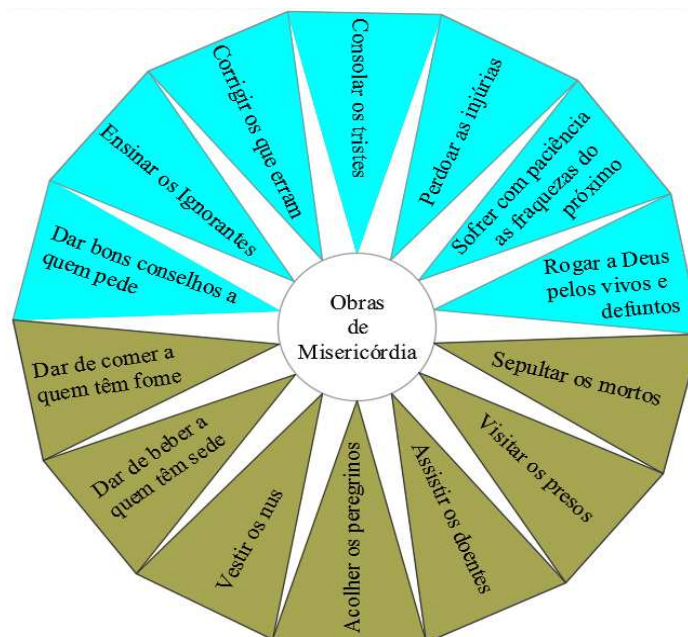


Ilustração 16: As obras de Misericórdia

Fonte 16: Elaboração própria

¹⁶ Estatutos elaborados tendo por base o teor do DL 519-G-2/79 de 29 de Dezembro 1979 (10º suplemento); e as disposições do Direito Canónico acerca das Irmandades



Exerce ainda as atividades que constarem no compromisso e as que vierem a ser consideradas oportunas, no campo espiritual e social.

5.1. Caracterização

Esta Misericórdia encontra-se registada como Instituição de Solidariedade Social, com estatutos aprovados aos termos do art.º 7 do Dec. Lei 119/83, de 25 de fevereiro, na Direção Geral de Ação Social, tendo, segundo os termos do art.º 8 o referido estatuto, adquirido automaticamente a natureza de Pessoa Coletiva de Utilidade Pública. (Decreto-Lei n.º119/83).

É uma organização única, indivisível e concorrente no seu serviço de Misericórdia ao próximo.

Para isso está organizada funcional e hierarquicamente, com uma estrutura de recursos humanos e materiais adequados ao serviço que desempenha.

A gestão é efetuada por um órgão denominado por mesa administrativa, composta por sete elementos, responsáveis por todas as decisões tomadas de cariz estratégico para esta Santa Casa, a eleição destes elementos é realizada nos termos do compromisso (estatutos), o qual todos se comprometeram cumprir em cerimónia própria para esse efeito.

A natureza de serviço cristão que norteia e serve de base à existência desta Santa Casa deverá estar permanentemente presente em todos os funcionários, utentes e demais colaboradores, num espírito de servir e de bem-fazer pessoalizado em cada tarefa ou serviço, para que possam cumprir as obras de Misericórdia.

5.2. Missão, Valores e política de qualidade

5.2.1. Missão

A missão desta Santa Casa da Misericórdia insere-se no espírito cristão de cuidados aos mais desfavorecidos, provendo apoio a quem dela mais precisa e se encontra em situação social mais frágil, num ambiente de espiritualidade e valores cristãos, em todo o Concelho, contando com o auxílio de toda a irmandade voluntária.

5.2.2. Visão

A sua visão consiste em, através das várias valências que forem entendidas como necessárias e possíveis de acionar, promover respostas sociais de forma sustentada, integrada numa rede



de parceiros sociais. Será um modelo de referência enquanto instituição, aproximando as pessoas através da consolidação de afetos e da valorização do indivíduo, pela qualidade dos serviços prestados, procurando a inovação, constante formação e excelência na qualidade da sua atividade.

5.2.3. Valores

Os valores que norteiam o serviço desta Santa Casa são os princípios cristãos de humanização, centralidade pessoalizada em cada utente ou necessitado. Manter sempre presente a seguinte orientação:



Ilustração 17: Os valores da Instituição

Fonte 17: Elaboração própria

5.2.4. Política de qualidade

A Santa Casa da Misericórdia tem como princípio fundamental a humanização dos serviços e a dignidade humana do utente.

Encontra-se orientada para o serviço à pessoa humana, respeitando os valores instituídos, procurando:

- Melhorar continuamente a qualidade de vida dos utentes e suas famílias.
- Identificar e antecipar todas as necessidades individuais dos utentes e seus familiares, assente nos valores e princípios da moral cristã.



- Incentivar a inovação, a criatividade e a gestão participativa e sustentada de forma a garantir uma melhoria contínua do serviço e da qualidade prestada.
- Dar resposta a situações de dependência.

5.3. Organização

A Misericórdia presta serviços nas seguintes áreas:

- Resposta Social de apoio ao Idoso (2 centros de dia; um lar; e apoio domiciliário).
- Resposta Social de apoio à infância e juventude (1 Infantário e 1 lar).
- Igrejas e Capelas (2 Igrejas; 2 Capelas; e um Santuário).

As valências desta Santa Casa da Misericórdia têm como principal objetivo e missão suprimir carências sociais existentes, através da prestação de cuidados a indivíduos com autonomia psicológica mais reduzida ou socialmente marginalizados.

A gestão e a administração de todo o património estão centradas nos serviços administrativos, que lhe compete apoiar as valências nas suas tarefas e dar corpo às deliberações da Mesa Administrativa.

A SCM tem um manual de procedimentos dividido em seis capítulos que se passa a enumerar:

Capítulo I - Implementação das Normas de Procedimentos

Capítulo II - Apresentação da Misericórdia

1. Apresentação da SCM (Missão, Valores e Políticas de qualidade)
2. Culto
3. Funerais dos membros da Irmandade Funerais e Famílias

Capítulo III - Planeamento de atividades

1. Planeamento de atividades
2. Formação
3. Relatório Anual de atividades

Capítulo IV - Funcionamento da SCM

1. Elaboração de uma ata
2. Administração dos Recursos Humanos
3. Funcionamento dos Serviços Administrativos
4. Serviço de Apoio – Alimentação



5. Serviços de Apoio – Ambiente
6. Avaliação Interna dos Funcionários
7. Organização de Segurança

Capítulo V - Valências

1. Casa de Repouso (LAR ou ERPI)
2. Centro de Dia 1 (CD1)
3. Centro de Dia 2 (CD2)
4. Lar de Juventude (LIJ)
5. Infantário (INF)

Capítulo VI - Modelos Documentos em Vigor

Além deste manual, a instituição possui ainda manual interno para cada valência.

5.4. Organograma

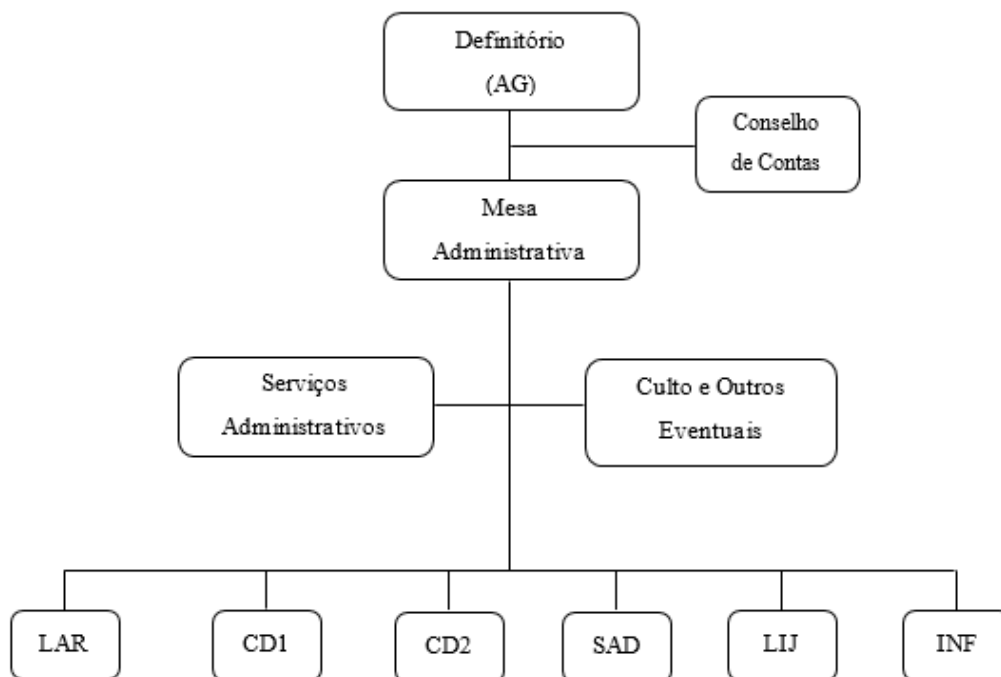


Ilustração 18: Organograma da Instituição

Fonte 18: Adaptado do organograma da instituição

Nesta organização utiliza-se, quer a designação de LAR, quer a designação ERPI, ambas têm o mesmo significado e designam as mesmas instalações, simplificando são locais de acolhimento de idosos com permanência 24 horas.



5.5. Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos fracos
Valores da instituição Boa relação com o meio envolvente “comunidade”	Demasiada dependência de subsídios por parte da Segurança Social.
Oportunidades	Ameaças
Setor em franca expansão Exploração de novos serviços tais como apartamento de autonomia; Centro de noite; Centro ocupacional geriátrico na área da demência	Elevado número de IPSS na região Falta de utentes Conjuntura familiar dos utentes “retiram os familiares devido à falta de meios financeiros”

Tabela 3: Análise Swot da instituição

Fonte 19: Elaboração própria

5.6. Controlo Interno na Instituição

O controlo interno nesta Misericórdia de uma forma geral está planeado, implementado e em funcionamento, porém, este deve ser dinâmico e alvo de constantes testes que deem sinais à mesa administrativa acerca da sua fiabilidade e tempestividade.

A entidade possui um manual de procedimentos para as diversas tarefas, possui organogramas hierárquicos funcionais; e fluxogramas de tarefas, e funções. Existe segregação de funções nas distintas tarefas nas equipas, nas secções, e nas valências. Quer-se com isto dizer que o controlo interno está idealizado e parcialmente previsto, resta-nos saber se funciona.



6. Estudo de caso

O estudo que pretendemos efetuar consiste em verificar a presença do sistema de controle interno, utilizando a metodologia COSO 2013.

Para tal recorreu-se a questionários orientados para os princípios do COSO 2013 para, numa primeira análise, percebermos se este se aplica nesta entidade.

Utilizamos algumas perguntas de um estudo efetuado por (Neves , 2010) (Características do controle interno com base na estrutura COSO - um estudo de caso) e adaptando-as à realidade de uma IPSS, neste caso uma Misericórdia vide Anexo 1.

6.1. Método

Após aplicação do questionário reajustamos as questões por princípios conforme Anexo 2. Para aplicarmos o questionário nas diversas valências tivemos que não validar algumas questões por não se aplicarem a essas valências.

Em termos gerais

Não validamos as seguintes questões por apresentarem um nível de resposta bastante baixo e as mesmas representarem mais aspetos qualitativos de ordem orgânica:

Quantos colaboradores renumerados tem a valência?
Quantos voluntários exercem funções na valência?
Quantos utentes usufruem dos serviços da valência?
Quantas viaturas estão atribuídas à valência?

Tabela 4: Respostas não validadas a nível geral na instituição

Fonte 20: Elaboração própria



Em termos específicos

Na secção administrativa e na secção técnica e Infantário não se validaram as seguintes questões:

A valência tem lista de espera?
Há a monitorização da medicação de cada utente?
Há a monitorização de fraldas e outros descartáveis por cada utente?
Existe frequentemente avaliação de satisfação dos utentes?
Existe um processo que assegure a passagem ao turno seguinte?
Existe procedimento para gestão de conflitos entre utente/utente; utente/colaborador; colaborador/colaborador?

Tabela 5: Respostas não validadas nas valências (secção administrativa secção técnica e Infantário)

Fonte 21: Elaboração própria

Nos centros de dia CD1; CD2 e no LIJ não se validaram as seguintes:

A valência tem lista de espera?
Há a monitorização de fraldas e outros descartáveis por cada utente?

Tabela 6: Respostas não validadas nas valências (CD1, CD2, e no LIJ)

Fonte 22: Elaboração própria

6.2. Respostas obtidas

O questionário foi respondido por elementos de todas as valências

Respostas	Valências							Total
	Sadm	DpT	CD1	CD2	INF	LIJ	LAR	
Obtidas e validadas	3	1	6	3	1	2	4	19

Tabela 7: Questionários validados das diversas valências

Fonte 23: Elaboração própria



6.3. Resultados para a SCM acolhedora do estágio

Após tratamento de dados, verificamos que o SCI a nível da instituição existe com resultados positivos correspondentes a todos os componentes.

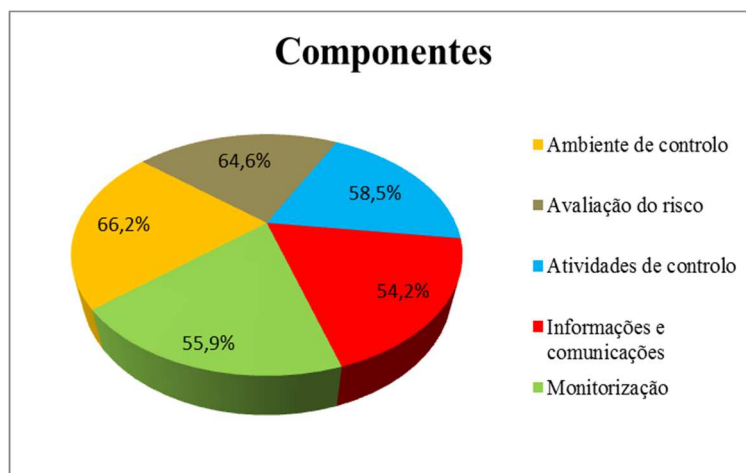


Ilustração 19: Gráfico dos resultados obtidos por componentes na SCM acolhedora

Fonte 24: Elaboração própria

Na análise do ambiente de controlo verifica-se que na sua generalidade está presente e com um índice bastante elevado, o que demonstra um razoável compromisso ético por parte da Mesa Administrativa. Este resultado já era de esperar, pois a instituição segue as obras de misericórdia como ponto de referência, se os resultados fossem diferentes aí sim seria preocupante.

Na análise dos princípios, na generalidade também estão presentes quando analisamos a entidade por um todo, embora existam exceções, como verificamos no quadro seguinte na coluna de frequências (Freq.).

As exceções são referentes aos princípios 5, 10, e 15, todos com frequências inferiores a 50%.



Princípios	Valências							Freq.	Componentes
	Sadm	DpT	CD1	CD2	INF	LIJ	LAR		
Princípio 1	94,4	100,0	97,2	99,4	66,6	91,7	100,0	92,8	66,2
Princípio 2	77,8	33,3	66,9	88,9	66,7	66,6	100,0	71,5	
Princípio 3	72,2	71,4	61,9	61,9	42,9	100,0	96,4	72,4	
Princípio 4	60,0	80,0	40,0	60,0	80,0	10,0	70,0	57,1	
Princípio 5	40,0	20,0	26,6	40,0	60,0	20,0	55,0	37,4	
Princípio 6	77,7	66,7	55,5	77,7	66,7	83,3	91,6	66,2	64,6
Princípio 7	53,3	60,0	60,0	46,6	100,0	60,0	60,0	62,8	
Princípio 8	75,7	72,7	63,6	75,7	45,5	63,6	90,9	69,7	
Princípio 9	100,0	100,0	16,6	100,0	0,0	0,0	100,0	59,5	
Princípio 10	50,0	16,7	33,3	33,3	66,7	68,2	77,2	49,3	58,5
Princípio 11	75,0	75,0	100,0	75,0	75,0	62,5	37,5	71,4	
Princípio 12	33,3	100,0	25,0	50,0	50,0	75,0	50,0	54,8	
Princípio 13	83,3	100,0	25,0	83,3	100,0	50,0	50,0	70,2	54,2
Princípio 14	77,7	33,3	27,7	77,7	66,7	66,7	66,6	59,5	
Princípio 15	44,4	100,0	0,0	44,4	0,0	16,2	25,0	32,9	
Princípio 16	66,6	0,0	83,3	66,6	0,0	50,0	100,0	52,4	55,9
Princípio 17	33,3	100,0	25,0	33,3	100,0	50,0	75,0	59,5	

Tabela 8: Análise dos resultados obtidos por princípios na SCM acolhedora

Fonte 25: Elaboração própria

Para o princípio 5 (A SCM faz com que as pessoas assumam responsabilidades por as suas funções de controlo interno de acordo com os objetivos.) estamos em crer que os resultados são menos favoráveis por termos utilizado questões relativas à prestação de contas das valências perante o exterior, que neste caso era a entidade na parte administrativa, e essa prestação de contas referir-se à gestão do caixa pequena, no que respeita à responsabilidade por parte do controlo interno relativos aos procedimentos daquele caixa. Como em algumas valências não está atribuído o regime de caixa pequena, e os intervenientes que responderam aos questionários não utilizam nem fazem parte do respetivo processo, seguramente que radicam aí as respostas negativas.

Se retirarmos essas questões, verificamos que o princípio teria uma frequência de 50%, este princípio passava, portanto, a ser positivo, embora seja necessário alertar para o facto da atribuição de incentivos ser importantíssimo para a existência deste princípio, e ainda ser um



foco de motivação para o colaborador, pois não faz sentido haver avaliação do desempenho sem a atribuição de incentivo.

O princípio 15 (Comunicação externamente – A SCM comunica-se com os públicos externos sobre assuntos que afetam o funcionamento do controlo interno), não se encontra presente porque é característica das IPSS só agora começarem a caminhar no sentido da intercooperação e na troca de novas experiências, bem como de boas práticas. Como foi referido pelo Presidente da Conferência Nacional das IPSS, Pe. Lino Maia, pelo presidente da União Distrital das IPSS do Porto, Pe. José Lopes Batista e pelo provedor da Santa Casa da Misericórdia do Porto, António Tavares, no programa da RTP Sociedade Civil emitido a 7 de janeiro de 2015.

Outra razão para este princípio não estar presente será a utilização do termo *benchmarking*. (Há o acompanhamento de procedimentos “*benchmarking*” de valências equiparadas noutras entidades?), ora com esta questão pretendia-se averiguar se as diversas valências comunicam com a mesa administrativa procedimentos de aprendizagem praticados em valências equiparadas noutras instituições. Poder-se-ia colocar a questão de o termo não ser conhecido mas, essa questão fica erradicada pois os intervenientes foram pessoas com escolaridade superior e 12º Ano.

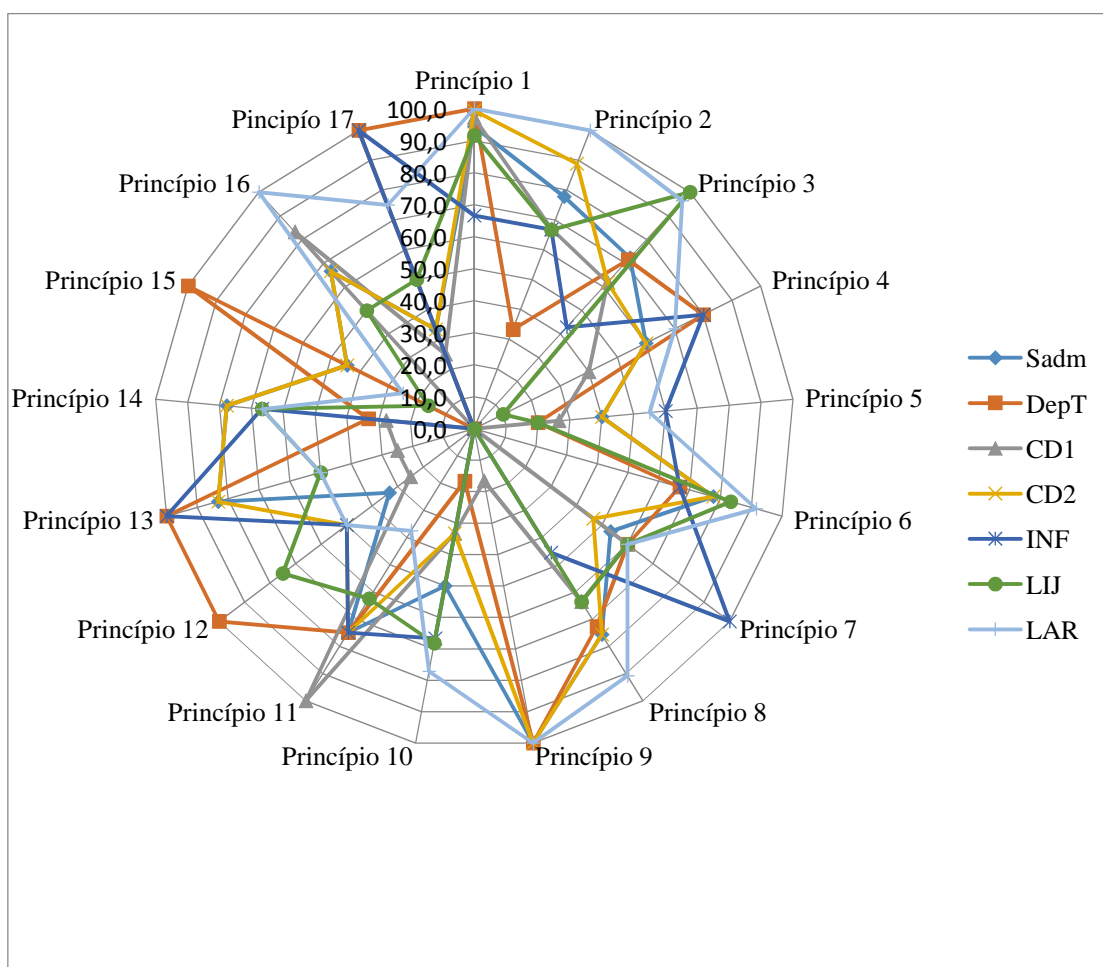


Ilustração 20: Gráfico de análise de princípios na SCM acolhedora

Fonte 26: Elaboração própria

Quanto ao princípio 10 (Seleciona e desenvolve atividades de controlo – A SCM seleciona e desenvolve atividades de controlo que contribuem para a redução, a níveis aceitáveis, dos riscos à realização dos objetivos), não entendemos porque apresenta uma frequência inferior a 50%, embora se situe muito próximo dessa meta. Por isso, fizemos uma pesquisa mais aprofundada através de narrativas e fluxogramas para verificarmos desta maneira se este princípio estava efetivamente presente.

Igual procedimento foi adotado relativamente aos outros princípios que apresentaram resultados negativos.

Essa análise será feita detalhadamente no Anexo 7, evidenciando-se nos quadros seguintes o respetivo resultado.



Princípios	Valências							Freq.	Componentes
	Sadm	DepT	CD1	CD2	INF	LIJ	LAR		
Princípio 1	94,4	100,0	97,2	99,4	66,6	91,7	100,0	92,8	66,2
Princípio 2	77,8	33,3	66,9	88,9	66,7	66,6	100,0	71,5	
Princípio 3	72,2	71,4	61,9	61,9	42,9	100,0	96,4	72,4	
Princípio 4	60,0	80,0	40,0	60,0	80,0	10,0	70,0	57,1	
Princípio 5	40,0	20,0	26,6	40,0	60,0	20,0	55,0	37,4	
Princípio 6	77,7	66,7	55,5	77,7	66,7	83,3	91,6	66,2	64,6
Princípio 7	53,3	60,0	60,0	46,6	100,0	60,0	60,0	62,8	
Princípio 8	75,7	72,7	63,6	75,7	45,5	63,6	90,9	69,7	
Princípio 9	100,0	100,0	16,6	100,0	0,0	0,0	100,0	59,5	
Princípio 10	50,0	16,7	33,3	33,3	66,7	68,2	77,2	49,3	58,5
Princípio 11	75,0	75,0	100,0	75,0	75,0	62,5	37,5	71,4	
Princípio 12	33,3	100,0	25,0	50,0	50,0	75,0	50,0	54,8	
Princípio 13	83,3	100,0	25,0	83,3	100,0	50,0	50,0	70,2	54,2
Princípio 14	77,7	33,3	27,7	77,7	66,7	66,7	66,6	59,5	
Princípio 15	44,4	100,0	0,0	44,4	0,0	16,2	25,0	32,9	
Princípio 16	66,6	0,0	83,3	66,6	0,0	50,0	100,0	52,4	55,9
Princípio 17	33,3	100,0	25,0	33,3	100,0	50,0	75,0	59,5	

Tabela 9: Princípios em inconformidade nas diversas valências da SCM acolhedora

Fonte 27: Elaboração própria

Ao analisarmos cada valência verificamos que existem diversos princípios que não apresentam resultados em conformidade para o modelo utilizado.

Daí ser necessário a entidade intervir, se assim o entender, para melhor se conformar com a metodologia COSO 2013 no desenvolvimento do seu sistema de controlo interno.

Se for esse o entendimento da entidade deixamos, em Anexo 6, a base que nos serviu de suporte na distribuição das respostas aos questionários, esta base também a utilizamos na elaboração de algumas questões desses questionários.

Portanto, esse anexo é bastante importante pois faz parte integrante do COSO 2013 elaborado pela Pricewaterhousecooper (PwC) e adaptado por nós.



6.4. Análise dos resultados obtidos nas outras Misericórdias

Aqui, o método utilizado foi semelhante ao descrito anteriormente, porque o modelo base para recolher os dados foi o mesmo adotado para a entidade onde se fez o estágio, acrescentando mais algumas questões pois só foi enviado um questionário a cada instituição – vide - Anexo 3.

Após receção dos questionários distribuámos as questões e os resultados de acordo com o modelo COSO 2013 por princípios, conforme Anexo 4, e posteriormente analisamos as respostas obtidas.

O questionário (Anexo 3) foi enviado a todas as Santas Casas da Misericórdia do País, no dia 6 de agosto aguardando-se resposta até ao dia 24 de agosto de 2015. O envio do questionário foi acompanhado de uma carta de apresentação, conforme Anexo 5.

Distritos	Resultados dos envios via e-mail				
	Enviadas	Não tem mail	Erro no envio	Contatadas	Respostas validadas
Acores	23	0	2	21	1
Bragança	14	0	2	12	0
Aveiro	21	0	0	21	1
Beja	16	1	1	14	0
Braga	15	0	1	14	0
Castelo Branco	26	3	2	21	1
Coimbra	21	0	2	19	1
Evora	25	3	1	21	2
Faro	23	0	2	21	1
Guarda	21	2	0	19	0
Leiria	23	0	1	22	0
Lisboa	22	0	1	21	0
Madeira	5	0	0	5	0
Portalegre	23	1	2	20	0
Porto	21	0	1	20	0
Santarem	23	0	0	23	0
Setubal	16	0	4	12	0
Viana do Castelo	10	0	0	10	0
Vila Real	14	0	0	14	1
Viseu	23	0	1	22	2
Total	385	10	23	352	10

Tabela 10: Análise do envio / resposta dos questionários

Fonte 28: Elaboração própria



Constatou-se que das 395 SCM, 10 não possuem portal (site) eletrónico, existiram 23 erros no envio e foram enviadas 352 inquéritos.

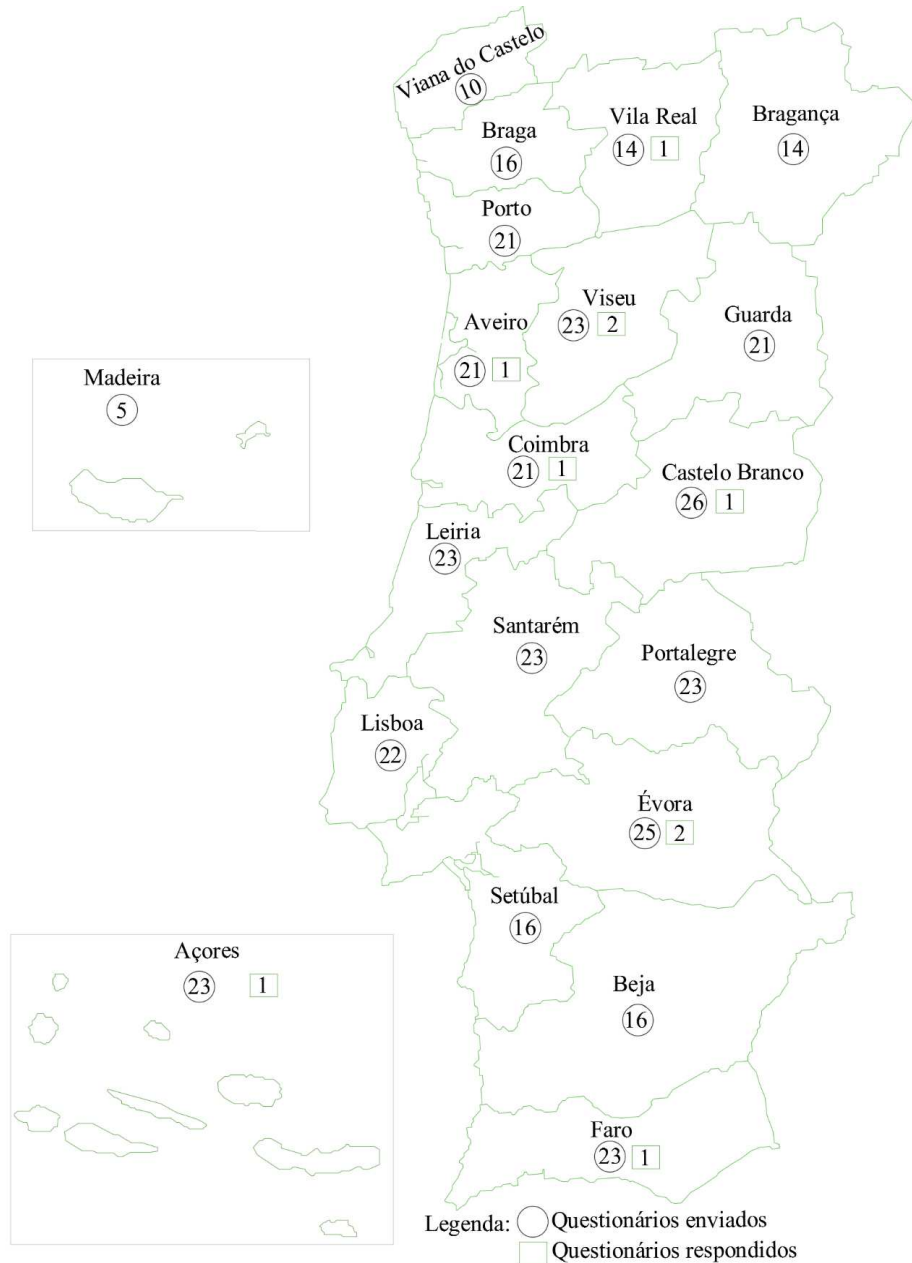


Ilustração 21: Mapa de distribuição de questionários enviados e respostas obtidas

Fonte: 29: Elaboração própria

Foi obtida resposta de 12 instituições no total, onde das quais foram validadas somente 10, porque 1 chegou fora do prazo em que decorreu o inquérito, e outra foi uma resposta negativa (uma entidade respondeu que não preenchia o questionário porque estava a implementar



normas da qualidade e estas ainda estavam a decorrer, e as respostas seriam condicionadas por esse facto).

As respostas estão identificadas por distrito em que o número de respostas está circunscrito por um quadrado no mapa anterior.

Após recebimento dos questionários, tornou-se necessário excluir algumas questões, pois só foram utilizadas para perceber a dimensão e as respostas sociais em que operam ou seja por serem unicamente qualitativas, ou por terem um nível de resposta bastante baixo.

Assim excluimos as seguintes questões:

Qual a idade média dos colaboradores?
Quantas contas bancárias tem a entidade?
Quantos colaboradores trabalham para a entidade?
A nível de viaturas quantas possui?
A entidade tem algum processo judicial pendente? Quantos?
A entidade é empreendedora?
Caso a resposta anterior seja negativa, existe algum coordenador ou supervisor com capacidade de autorizar essas compras? Existe um <i>Plafond</i> limitado para esse efeito?
A entidade tem respostas sociais? Quais e quantas?
Quantos utentes têm por resposta social?
Tem lista de espera
Tem capacidade máxima utilizada?
Tem projetos idealizados ou em curso de novas respostas sociais?
Existe algum programa de contabilidade qual?
Quem autoriza a venda de Imobilizado (Património)?
Em caso da resposta negativa para a questão anterior, há um valor limite para que as demais pessoas estejam autorizadas a assinar?

Tabela 11: Questões não analisadas

Fonte 30: Elaboração própria



6.5. Resultados para as outras SCM

Importa desde já ressaltar o baixo número de respostas obtidas, o que condiciona fortemente as conclusões que possamos extrair. Embora conscientes que o número de respostas obtidas está longe de ser suficiente para podermos ter uma segurança razoável quanto aos resultados da projeção, faremos a análise dos dados e procuraremos extrair as conclusões possíveis neste contexto.

Ao analisarmos as respostas obtidas verificamos que, a nível das componentes o controlo interno previstas na metodologia COSO, o controlo interno está presente com resultados positivos para todas elas como se mostra no gráfico seguinte.

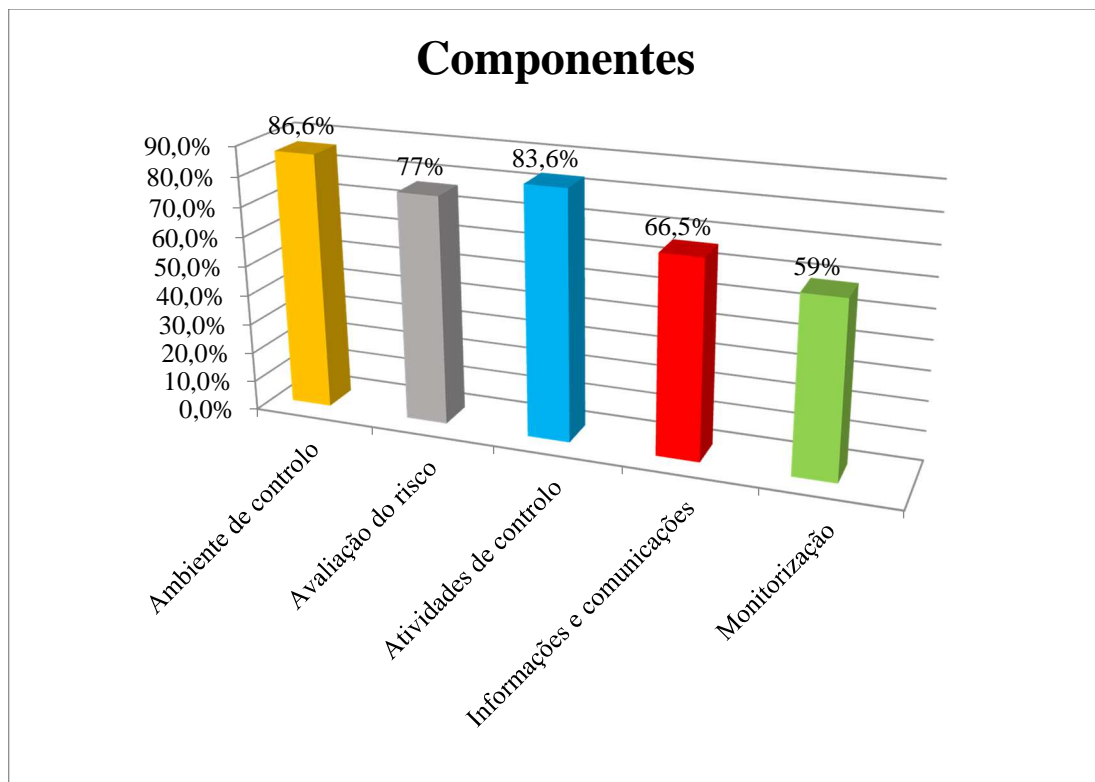


Ilustração 22: Gráfico dos resultados obtidos por componentes das outras SCM

Fonte 31: Elaboração própria

Para os princípios, também estão praticamente todos presentes com bons resultados.

Porém, não podemos esquecer que esta análise está limitada pelo facto de só um elemento ter respondido ao questionário e esse ser o diretor, o provedor ou o padre responsável pela administração dessas Santas Casas.



Para uma análise mais aprofundada deveria o estudo recair em todas as valências e ou serviços, bem como ser respondida por mais elementos, preferencialmente dispersos por esses serviços e ou valências.

Adicionalmente, seria conveniente analisar presencialmente como é que o controlo se articula e ainda levar a cabo um estudo dos relatórios de divulgação dessas entidades.

De qualquer modo, e com as condicionantes referidas, o resultado obtido parece-nos ser importante pois dá-nos uma imagem acerca do que se pratica nestas entidades.

Claro que, esse resultado seria tanto mais expressivo e fidedigno se se obtivessem mais respostas.

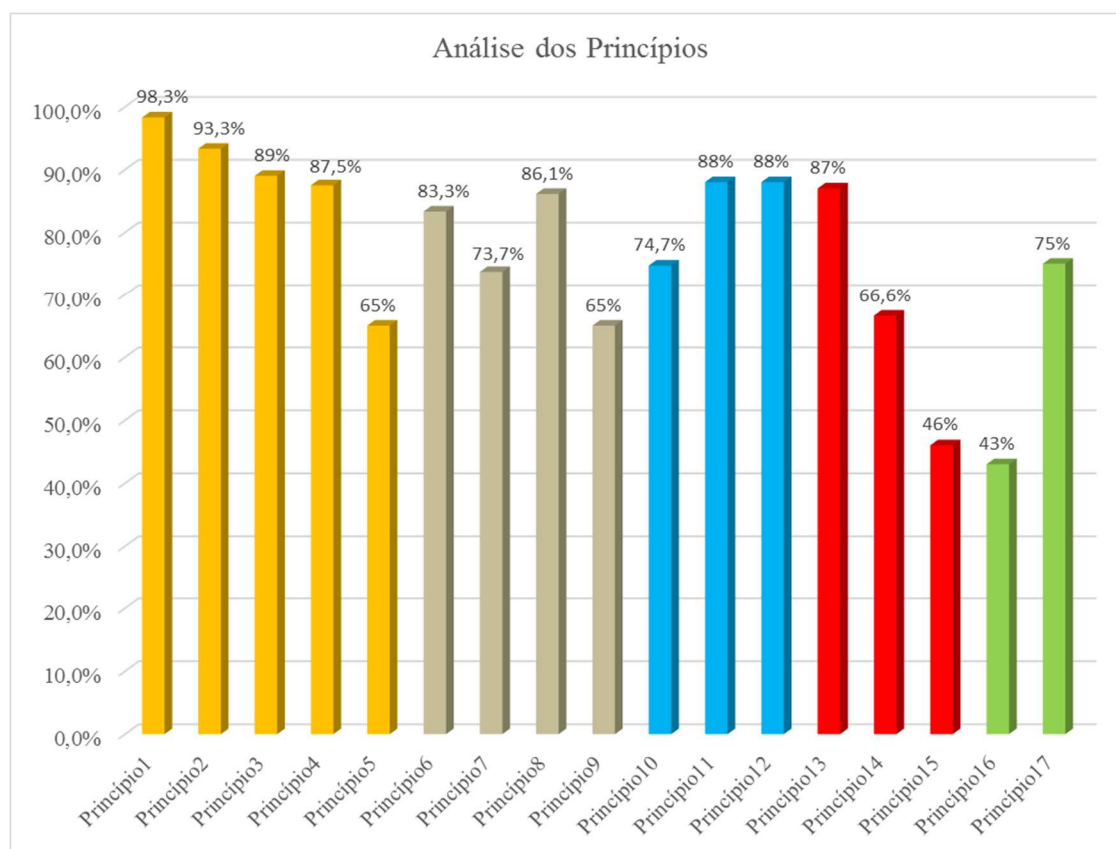


Ilustração 23: Gráfico dos resultados obtidos por princípios das outras SCM

Fonte 32: Elaboração própria

Verifica-se que só dois princípios não estão presentes. Um deles o princípio 15 vem confirmar o que já tínhamos afirmado anteriormente, ou seja só agora estas instituições abrirem portas ao diálogo com o público exterior e com as suas congéneres. O princípio 16 (Realiza avaliações contínuas e/ou independentes – A SCM seleciona, desenvolve e realiza avaliações



contínuas e/ou independentes para certificação da presença e funcionamento das componentes do controlo interno), não está presente porque se utilizaram questões de resposta fechada e para este caso todos os intervenientes responderam não conhecerem o modelo COSO2013. Com efeito nem todas as entidades da amostra estão sujeitas ao preceituado no artigo 262 do código das Sociedades Comerciais, e ainda só as grandes instituições têm gabinete de auditoria interna.

As pequenas e médias entidades, entenda-se, a generalidade das SCM aplicam o controlo interno com base da auto responsabilização dos seus colaboradores ancorada no princípio da confiança, daí desconhecerem estas metodologias, ainda mais, implementá-las.

Por outro lado, estão condicionadas ao binómio custo benefício, bem como estão limitadas no número de trabalhadores para executarem tarefas de natureza independente e objetiva ao controlo interno.

Aqui também deixamos um quadro resumo das anomalias detetadas por princípios, condicionado, como já referimos, à falta de representatividade das respostas obtidas.

Princípios	Entidades										Freq	Comp
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Princípio 1	100	100	100	100	100	100	83,3	100	100	100	98,3	86,6
Princípio 2	100	66,6	100	100	100	100	66,6	100	100	100	93,3	
Princípio 3	90	90	100	80	80	90	100	90	80	90	89	
Princípio 4	75	50	75	100	100	100	100	100	75	100	87,5	
Princípio 5	100	50	100	50	0	100	50	50	50	100	65	
Princípio 6	100	66,6	100	33,3	66,6	100	100	100	66,7	100	83	77
Princípio 7	83,3	67	70	80	50	80	66,7	100	70	70	73,7	
Princípio 8	88,8	67	90	90	89	90	77,8	88,8	90	90	86,1	
Princípio 9	50	50	80	80	25	80	50	75	80	80	65	
Princípio 10	77,8	70	70	70	59	80	81,5	88,9	90	60	74,7	83,6
Princípio 11	100	60	80	80	100	80	100	100	100	80	88	
Princípio 12	75	50	100	100	100	100	75	100	80	100	88	
Princípio 13	100	100	100	70	100	100	100	100	30	70	87	66,5
Princípio 14	100	0	100	100	33	100	33	100	0	100	66,6	
Princípio 15	60	20	60	20	40	60	60	60	40	40	46	
Princípio 16	25	50	50	30	50	50	50	25	50	50	43	59
Princípio 17	100	0	100	100	100	100	50	100	0	100	75	

Tabela 12: Princípios em inconformidade nas diversas valências das outras SCM

Fonte: 33: Elaboração própria



6.6. Comparação dos resultados entre a unidade acolhedora e as restantes entidades.

Verificou-se na análise de componentes que estão presentes quer na SCM acolhedora do estagiário, bem como nas suas homólogas, estas últimas apresentam melhores resultados pelo facto de só um elemento ter respondido aos questionários.

Estamos em crer, que se obtivéssemos mais respostas dessas entidades, os resultados seriam afetados, e seriam diferentes dos apresentados no gráfico.

Porém da análise verifica-se que os componentes que requerem uma maior atenção para todas as entidades são as Informações e comunicações e a monitorização.

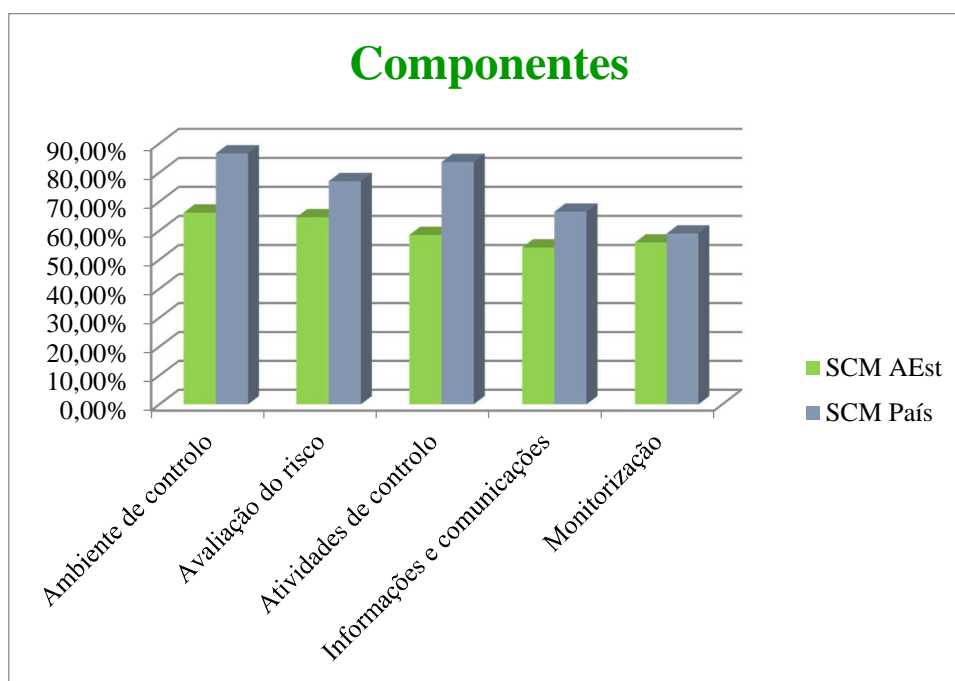


Ilustração 24: Comparação entre os componentes da SCM acolhedora e as outras SCM

Fonte 34: Elaboração própria

Na análise por princípios também se registam valores abaixo da curva das entidades que aceitaram responder ao questionário, mas esse facto foi identificado, por só um elemento ter respondido ao questionário, como referimos para a análise de componentes.

Embora há a salientar que ambas as curvas sofrem decréscimos no princípio 5, no princípio 7 e princípio 15.

O princípio 5 como analisamos não está presente devido ao facto destas entidades, normalmente não possuem incentivos aos seus colaboradores, aquando a avaliação de funções.



O **princípio 7** (Identifica e analisa riscos - A SCM identifica os riscos na realização dos objetivos por toda a entidade e analisa-os numa perspetiva que permita determinar o modo como devem ser geridos.) vem ao encontro das respostas obtidas em que as entidades solucionam as situações que vão surgindo mas não têm uma política que identifique esses riscos descrevendo-os, num documento para cada área. Limitando-se a assumirem que existem dificuldades orçamentais na gestão destas entidades. Há a salientar que este princípio têm resultados acima dos 50% para todas as entidades.

Deixamos a recomendação para que se faça um esforço no sentido de passar a escrito todos os riscos ou potenciais riscos que podem afetar o funcionamento destas entidades, por exemplo a adoção de um manual de controlo interno.

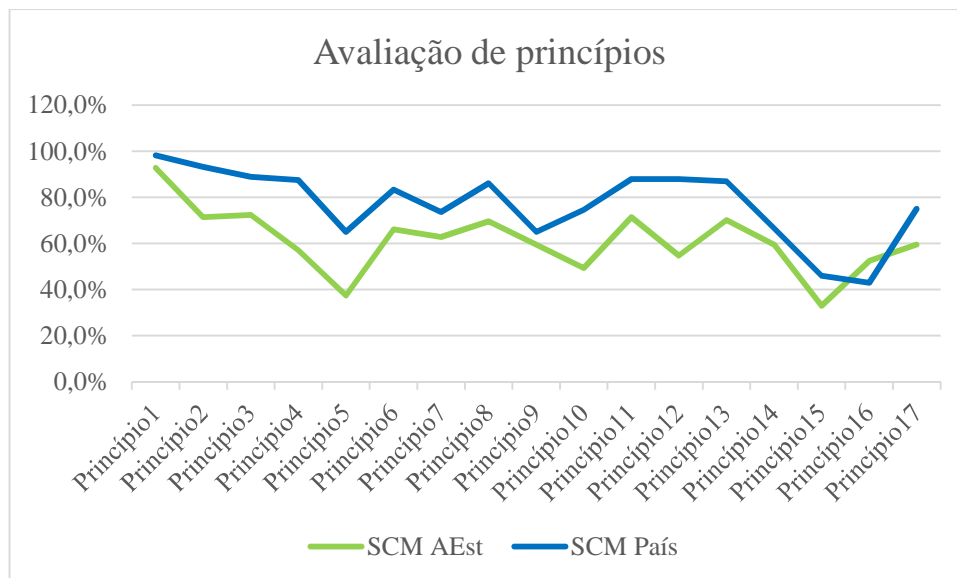


Ilustração 25: Comparação entre os princípios da SCM acolhedora e as outras SCM

Fonte 35: Elaboração própria



7. Sugestões para melhoria do controlo interno.

Após consulta do manual das normas de procedimentos, manuais de controlo interno, visita a todas as seções, observação da execução dos procedimentos, consulta do relatório de contas do ano 2014, visita ao site, aplicação de narrativas e fluxogramas, estamos em condições de definir as principais áreas de interesse da entidade para avaliação do controlo interno.

Portanto, definiu-se como áreas chave nesta abordagem as seguintes:

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

Tesouraria

A esta seção é importante na medida em que é o ponto de charneira com os recursos de toda a entidade, e ainda por ser a secção ou área que realiza os pagamentos de bens e serviços aos fornecedores, bem como os recebimentos do consumidor final (utentes) dos serviços prestados por esta instituição.

A entrada de dinheiro (recebimentos) na instituição faz-se de diversas formas conforme Anexo 7

Recebimentos

- 1.1. Utentes
 - a. Valências
 - b. Serviços Administrativos
 - c. Residência (apoio domiciliário)
- 1.2. Culto “Ofertório”
- 1.3. Mortuárias
- 1.4. Rendas
- 1.5. Outros Pontuais
 - a. QREN
 - b. IEFP
 - c. Vendas de Livros
 - d. Donativos
- 1.6. Transferências da Segurança Social através dos acordos de cooperação.



As saídas (pagamentos) também vem incluídas no mesmo Anexo 7 e são os seguintes:

1. Pagamentos

- 2.1.Fornecedores Alimentação
- 2.2.Fornecedores de Serviços
- 2.3.Obras
- 2.4.Avenças
- 2.5.Contratos de serviços
- 2.6.Fundos maneio caixas pequenas
- 2.7.Impostos
- 2.8.Salários
- 2.9.Débitos diretos “EDP, Água, comunicações”

2. Depósitos

Diários ou sempre que existe dinheiro em caixa, vales ou cheques.

Os riscos que poderão estar associados a esta área são os desvios e o uso indevido de recursos, bem como a duplicação de pagamentos.

Contas a pagar/ Compras/Stocks

Esta área é desenvolvida pela secção de logística, engloba um elevado número de recursos por isso requer um especial cuidado no que toca ao controlo interno.

O circuito de compras deve ser bem definido desde a sua necessidade, passando pela seleção dos fornecedores, e a receção dos bens nas diversas valências, de modo a mitigar ou a evitar o favorecimento de fornecedores, o conluio entre colaboradores e fornecedores ou ainda gastos desnecessários.

Nas dispensas (armazéns) o risco associado tem a ver com a falta de conferência da mercadoria com as notas de encomenda e faturas, o que pode levar a desvios quer em quantidade quer em qualidade bem como à falta de entrega dos mesmos bens.



Contas a receber/ prestações de serviços;

Pontos Fortes

A entidade utiliza um software de gestão empresarial eticadata ERPv.13, que permite uma melhor qualidade de informação, facilitando ao utilizador a execução de tarefas com o mínimo de esforço, dessa forma menos erros serão cometidos na introdução de dados possibilitando uma maior fiabilidade da informação.

Por outro lado a disposição de opções do programa, está pensada para que o gestor aceda rapidamente à informação que realmente lhe interessa, facilitando decidir atempadamente em função das mudanças do mercado.

Permite ainda eliminar redundâncias de atividades, ou seja que estas sejam executadas em menos tempo o que origina ganhos de produtividade em toda a organização.

Menor custo de formação: dada a facilidade de manuseamento, a aprendizagem é muito rápida, dispensando formação intensiva.

Este software é um ERP, logo permite a interação dos diversos mapas, necessários à instituição, e ainda possibilita a comunicação com as entidades externas a quem a entidade têm que prestar contas. Nomeadamente existe um aplicativo de comunicação com a autoridade tributária, com a Segurança Social, com as entidades bancárias, etc. A nível dos serviços possibilita a consulta de vários mapas e informações das diversas áreas, mas só o responsável de cada área pode efetuar alterações, deste modo é assegurada a Segregação de Funções em termos informáticos.

A nível dos recursos humanos, as funções também estão segregadas, pois existe um colaborador para a contabilidade, um colaborador para a seção de tesouraria, um colaborador para a logística, um colaborador para a preservação do património móvel e imóvel e uma rececionista.

Área geral

As definições de tarefas e funções estão definidas no regulamento interno.

A falta de pessoal não permite a rotação de funções, embora estas existam pontualmente, no período de férias.

Na secção de logística o colaborador responsável pela preservação do património móvel e imóvel assegura o serviço do colaborador responsável pela aquisição de bens e serviços/compras, nos períodos mais longos de ausência daquele, este procedimento é feito também



no sentido oposto, ou seja, o colaborador da logística assegura o serviço do colaborador do património nesses períodos de ausência prolongada.

O colaborador da receção substitui o colaborador da tesouraria, e vice-versa bem como a contabilidade versos tesouraria.

Nos restantes serviços o serviço está organizado de forma a garantir, a boa prestação de serviços ao utente.

7.1. Risco identificado na instituição

Pagamentos de terceiros à entidade

Foi detetado que o pagamento mensal de certos utentes é efetuado em locais diversos, dos da tesouraria.

E este procedimento pode eventualmente, criar situações erros ou de desvio de verbas.

Recomendação

Informatização das valências.

- No que diz respeito aos centros de dia, se funcionarem em rede, estes podem emitir o recibo assim que recebem o pagamento, nesse sentido recomenda-se a implementação de uma rede intranet¹⁷ ou extranet¹⁸.
- Já para o apoio domiciliário, aqui existe um risco nomeadamente, no que respeita aos pagamentos mensais efetuados pelos utentes. Estes por vezes fazem os pagamentos ao funcionário que lhe vai prestar o serviço no domicílio, o qual posteriormente, entrega esse valor às encarregadas que, por último, elaboram uma folha de caixa e entregam na tesouraria. Só posteriormente é emitida a fatura recibo em nome do utente, ou seja, existem aqui diversos intervenientes a manusear o dinheiro do pagamento.
- Recomenda-se, à mesa administrativa da SCM a revisão deste procedimento, para aumentar o controlo das verbas recebidas, evitando erros ainda que não intencionais.

¹⁷ Rede intranet - É uma rede privada que está contida dentro de uma empresa, com possibilidade de ligação \`internet ou a outras redes.

¹⁸ Rede extranet - Pode ser vista como parte da intranet de uma empresa que é estendida para os usuários fora da empresa (fornecedores, funcionários, parceiros ou vendedores que passam a maior parte do tempo fora da empresa), com a possibilidade da ligação aos sistemas internos da empresa (ERP, CRM, etc...), para garantir a atualização da informação.



Nesse sentido a aquisição de um equipamento que possibilita-se ligação a uma das redes mencionadas anteriormente, eliminaria esta fraqueza.

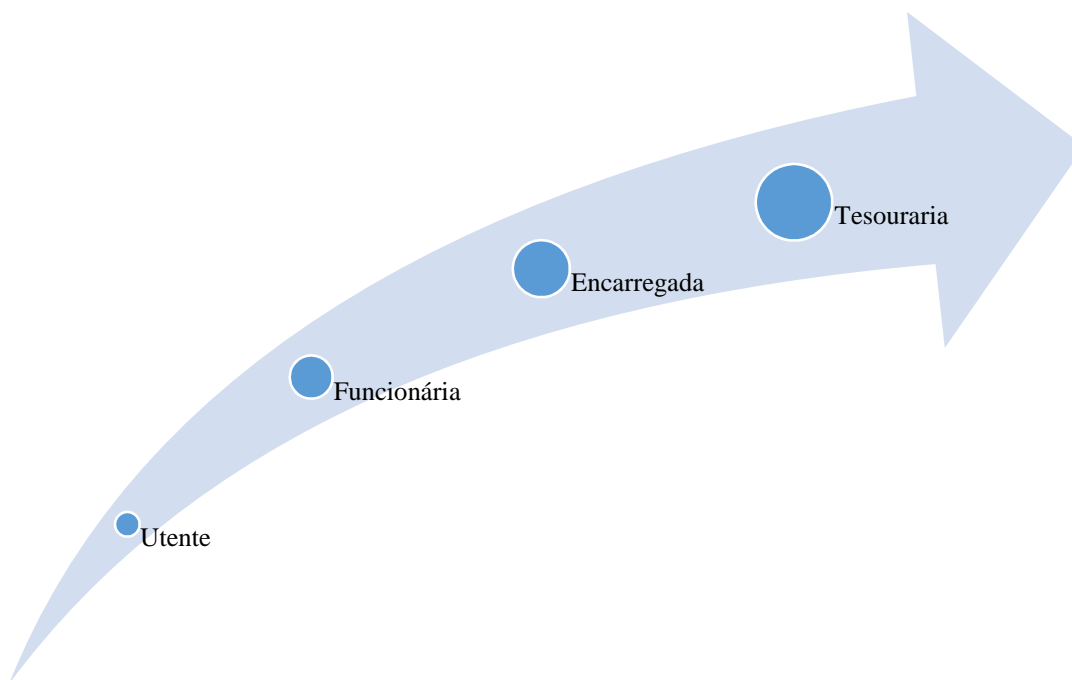


Ilustração 26: Circuito de recebimentos do CDI

Fonte 36: Elaboração própria

Quanto às compras

Verificou-se que existiu um adequado controlo no que diz respeito à elaboração das notas de encomenda.

Já relativamente às compras extras, e às compras semanais desprovidas de um contrato com fornecedores, normalmente adquiridas numa grande superfície, existe aqui um risco, pois quem elabora as notas de encomenda, é a mesma pessoa que vai efetuar as compras e posteriormente as entregas nas respetivas valências, deste modo faz parte integrante da conferência desses bens com a encarregada.



Recomendação

Se existir recursos humanos suficientes para o efeito, recomenda-se à mesa administrativa que, as compras devem ser elaboradas por pessoa diferente daquela que executa as notas de encomenda, ou seja que haja aqui segregação de funções, mas em todo caso se isso não for possível deve-se aumentar a fiscalização conforme previsto no §A 56 da ISA 315.

Quanto às compras entregues pelos fornecedores, é frequente não haver conferência da matéria entregue com a nota de encomenda, por parte de quem recebe a mercadoria.

Quem recebe a mercadoria deve receber indicações, no sentido que deve conferir sempre a mercadoria rececionada com a nota de encomenda.

Imobilizado

A entidade faz frequentemente avaliações independentes e periódicas, recorrendo a firmas especializadas de avaliação na parte do imobilizado nomeadamente prédios rústicos e urbanos.

No que toca ao inventário do património móvel especificamente os bens de arte sacra, a entidade têm um levantamento parcialmente, ou seja, nem todos os bens estão inventariados. E os que estão não foi elaborada uma avaliação independente para apurar a sua valorização. Os restantes bens do imobilizado, não estão etiquetados fisicamente, nem a sua localização está identificada pelas diversas seções valências.

Recomendações

Para o património móvel, arte sacra, recomenda-se que a SCM recorra a uma entidade independente e especializada para valorizar este património, de modo a apurar o real valor do seu património. Da forma como se encontra, existe condições favoráveis aos desaparecimento, desses bens, e ainda o património não se encontrar devidamente valorizado, poderá este influenciar o relato das DF.

Quanto ao restante património, deve-se encetar esforços, para que se possa ter uma certeza razoável onde os bens se encontram, permitindo um melhor controlo dos mesmos.

Estas recomendações devem sempre focar-se no custo benefício.

7.2. Levantamento e análise dos sistemas de tecnologia e informação

Fez-se o levantamento do equipamento dos sistemas de tecnologia e informação que a entidade utilizava à data da realização do estágio, que apresentamos no Anexo8.

Com o levantamento efetuado, com a análise dos documentos e das respostas aos questionários possibilitou a constatação de situações e ocorrências problemáticas.



Desde já se afirma como recomendação que a sua resolução possibilitaria garantir a integridade e a confidencialidade dos dados, assim como reduzir algumas fragilidades nas políticas globais de segurança da empresa.

7.2.1. Hardware e software

Não existe um inventário de Hardware atualizado, só no final deste estágio é que foi contratada uma empresa para efetuar este levantamento.

A entidade não tem uma política relativa a manutenção do hardware, os equipamentos são reparados em função da avaria e sempre pela mesma empresa, não existindo qualquer controlo sobre a veracidade das alterações realizadas.

7.2.2. Segurança do Sistema de Informação

Verificou-se a inexistência de um plano de segurança informático.

Não existe um plano de contingência aprovado pela mesa administrativa acerca da reposição de dados na eventualidade de avarias que possam destruir programas.

Não há um período de retenção de *backups*.

Não existe procedimentos sobre *backups* e recuperação de ficheiros em caso de acidente.

Infraestrutura de rede

7.2.3. Segurança Física

Os bastidores possuem alimentação socorrida por (UPS).

Os bastidores sectoriais apresentam taxas de ocupação muito elevadas, entre 85 a 95%, o que dificulta a ventilação interior dos equipamentos ativos e limita a instalação de mais equipamentos nos bastidores;

Há a salientar que a arrumação dos componentes não é a mais conveniente, e a sala não possui um sistema de ventilação que permita a refrigeração dos componentes.

7.2.4. Impressoras

A entidade opera com uma impressora centralizada no edifício da gestão administrativa, onde se produz um maior fluxo de trabalho, este sistema permite reduzir e controlar o n.º de cópias e impressões pelas diversas secções.



7.3. Proposta para redução de custos de papel

A instituição utiliza, mas deve rentabilizar melhor as TI, por isso e com o intuito de redução da quantidade de papel a utilizar que se traduz numa poupança significativa para a entidade, recomenda-se:

- Que a entidade deva tirar partido da assinatura digital, utilizando-a como procedimento, normal para autenticar documentos.
- O Arquivo deve ser gradualmente reduzido ao mínimo indispensável em suporte de papel e utilizar mais o suporte digital recorrendo a discos de armazenamento.

Normas a adotar

O Colaborador que recebe a correspondência deve digitalizá-la e enviá-la por correio eletrónico ao coordenador.

O coordenador após estudar e dar indicações deve encaminhar via correio eletrónico a correspondência a cada departamento com o intuito de dar a aprovação para registar; processar, pagar; ou arquivar ou ainda enviara para consideração superior.

As secções devem adotar também medidas nesse sentido ou seja o trabalho desenvolvido pelas mesmas só deve ser impresso em último caso, em substituição deve-se utilizar o procedimento, imprimir para *pdf* e encaminhar para os membros com competências para validá-los, para isso deve utilizar-se *pdf reader* com possibilidade de assinatura, ou outro programa semelhante.

Deve-se procurar aderir à assinatura digital, possibilitando autenticar documentos sem a presença física dos responsáveis, aumentando o tempo de resposta, nas decisões que necessitam da autenticação prévia dos intervenientes.

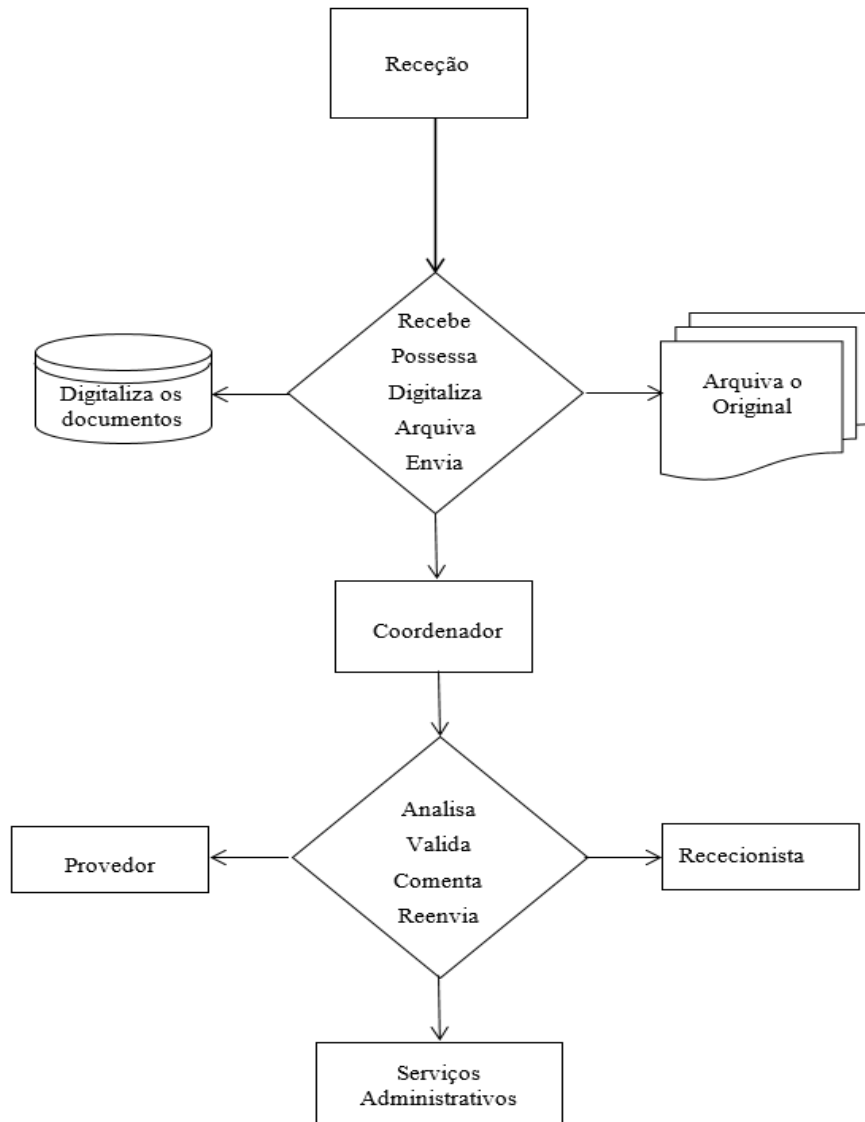


Ilustração 27: Fluxograma proposto de redução de custos de papel

Fonte 37: Elaboração própria



7.4. Pontos Fracos vs. Recomendações

Áreas	Ponto Fraco	Risco	Recomendações	Prioridade
Geral	Existe procedimentos escritos de controlo interno ou mas estão bastante incompletos e alguns necessitam de atualização no que respeita a execução de funções	Ocorrência de erros por desconhecimento de procedimentos ou funções	Elaboração de um manual de controlo interno, com as responsabilidades definidas, onde devem constar todas as normas e condutas da organização. Acesso de todos os funcionários ao manual para que conheçam as suas funções e responsabilidades. Revisão periódica desse manual Definição de funções e responsabilidades dos órgãos de chefia e do restante pessoal no controlo interno	Média
Tesouraria	Este sistema o ERPv.13, permite a possibilidade de sair do caixa sem sair da contabilidade, assim existe um risco de lançar na contabilidade sem ser registado no caixa, mas o mapa de contabilidade é sempre verificado, para ver se está igual ao mapa de caixa para o mesmo período.	Possibilidade de ocorrência de erros ou eventuais desvio de verbas, lançando-as na contabilidade sem estarem lançadas na tesouraria.	Alertar o fornecedor do ERPv13, para solucionar esta lacuna.	Média
Pagamentos de terceiros à entidade	Nos centros de dia	Existência favorável à ocorrência de erros, e possíveis desvios de verbas	Implementação de uma rede intranet/extranet, possibilitando a entrega no imediato da fatura/recibo ao utente, E permite um melhor controlo das verbas recebidas.	Baixa
	No, SAD existe demasiadas pessoas no manuseamento de dinheiro	Existência favorável à ocorrência de erros, e possíveis desvios de verbas.	Aquisição de um equipamento, que permita utilizar as redes mencionadas anteriormente. Possibilitando um melhor controlo das verbas recebidas, bem a entrega imediata da fatura/recibo ao utente.	Baixa



Áreas	Ponto Fraco	Risco	Recomendações	Prioridade
Compras	Quem elabora as notas de encomenda, é a mesma pessoa que posteriormente realiza as compras, e conferências, nas respectivas secções valências.	Existência favorável à ocorrência de desvios, e ou conluio.	Segregação de funções, mas em todo caso isso não for possível, deve-se aumentar a fiscalização conforme previsto no §A 56 da ISA 315.	Alta
TI	Arrumação dos componentes, provoca sobreaquecimento nos componentes, a falta de disciplina de <i>backups</i> e a falta de utilização de palavras-chave.	Perda de informação essencial, para o funcionamento das entidades. Avarias nos <i>hardwares</i> .	Arrumar convenientemente a cablagem. Criar um ambiente regulado na sala onde se encontra o servidor <i>modem</i> e <i>swits</i> .	Alta

Tabela 13: Pontos Fracos vs. Recomendações

Fonte 38: Elaboração própria



CONCLUSÃO

O controlo interno por vezes confunde-se com sistema de controlo interno e a nível geral significam o mesmo porém, o sistema é todo um conjunto de controlos, e o controlo é uma das partes que contribuem para o conjunto, daí haver diversos tipos de controlos.

Assim, o Sistema de controlo interno é uma Combinação de partes coordenadas entre si, com o intuito de conferir, orientar e melhorar ações que concorrem para um resultado.

Para tal, ancora-se em princípios básicos como a segregação de funções; o controlo das operações; a definição de autoridade e de responsabilidade; a competência do pessoal e o registo das operações. Para atingir os objetivos do cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis, a eficácia e eficiência das operações e a confiabilidade dos relatórios financeiros.

O COSO tem vindo a desenvolver desde 1992 um modelo de referência que se aplica a todas as organizações, e em 2013 lançou o novo modelo que aborda o controlo interno numa perspetiva de componente desdobrada em 17 princípios, para atingir os três objetivos do controlo interno, que enumeramos anteriormente.

Porém o controlo interno só terá êxito se for assumido por todos os elementos de uma organização.

Cada vez mais as organizações utilizam as ferramentas de tecnologia da informação para atingir os seus objetivos de maneira mais rápida eficaz e eficiente.

O controlo interno não se pode excluir dessas mudanças, deve-se adaptar e reinventar surgindo assim novos desafios para o controlo interno na parte das tecnologias da informação.

Nesse pressuposto, e na evolução organizacional surgem novos modelos para mitigar o risco e prevenir eventuais fraudes e erros, como o modelo das três linhas de defesa, que tem o intuito de atribuir responsabilidades a diversos níveis.



Mais recentemente em junho de 2015 surge uma proposta de conciliação modelo de alavancagem COSO 2013 entre as três linhas de defesa.

Estas mudanças também vem a ser efetuadas no campo das normas legislativas que afetam as entidades deste setor, nomeadamente o DL n.º 36- A/2011, de 9 de março, que aprova o regime de normalização contabilística para as ESNL; o Decreto-Lei nº 172-A/2014, de 14 de novembro, alterou profundamente o regime das Misericórdias.

A entidade onde foi desenvolvido o estágio é uma Misericórdia, reconhecida como IPSS, que tem um papel fulcral na sociedade onde se insere bem como as suas homólogas.

A realização deste trabalho sensibilizou-me para a operacionalidade do controlo interno na prática ser mais complexa do que na teoria, pois está condicionada por vários fatores, tais como a falta de pessoal, a falta de meios, a falta de informação acerca do controlo interno, e a falta de recursos financeiros para implementá-lo, e principalmente ao custo benefício que este traz para a instituição.

Por outro lado, constatamos que o controlo interno embora não esteja claramente explícito ele funciona através da autorresponsabilização dos colaboradores ao assumirem intrinsecamente o compromisso do bem-fazer baseado no princípio da confiança e da responsabilidade, motivados neste caso em particular pelas obras de misericórdia que os sensibiliza no plano moral na prática do bem comum.

Na esteira do objetivo que foi proposto quanto o levantamento e avaliação do sistema de controlo interno de uma IPSS estou em crer que foi alcançado e o modelo COSO 2013 aplica-se à instituição acolhedora do estágio bem como às restantes intervenientes estudadas. Não obstante, importa salientar as deficiências detetadas bem como o facto de o modelo não ser estático mas sim dinâmico, por isso requer atenção e acompanhamento constante para dar respostas eficazes.

Com este trabalho conclui-se que o controlo interno nesta instituição é eficaz pois dá a garantia razoável à administração e ao definitório que os objetivos operacionais que a SCM



realiza são eficazes e eficientes, pois é improvável que os eventos externos tenham um impacto significativo na realização dos objetivos, bem como esta utiliza meios que podem prevenir com antecedência essas alterações, podendo razoavelmente mitigar o seu impacto a um nível aceitável.

Por outro lado, a SCM divulga a informação financeira e operacional em conformidade com as leis, regras, regulamentos, e normas legislativas, dos órgãos reguladores e autoridades normativas, tanto assim é que o relatório do auditor externo - a certificação legal das contas teve uma opinião limpa.” *Em nossa opinião, as referidas Demonstrações Financeiras apresentam de forma verdadeira e apropriada, em todos os aspetos materialmente relevantes, a posição financeira da SCM, em 31 de dezembro de 2014, o resultado das suas operações e os fluxos de caixa no exercício findo naquela data, em conformidade com os princípios contabilísticos geralmente aceites em Portugal*”. E acrescenta ainda, sobre os requisitos legais que há concordância entre os mesmos, “*É também nossa opinião que a informação constante do relatório económico e financeiro é concordante com as demonstrações financeiras do exercício*”.

No campo da inventariação do imobilizado, bem como os bens do património histórico, nomeadamente a arte sacra a entidade deve encetar esforços na inventariação correta desses bens, utilizando a identificação física e individual, bem como a sua localização e valorização.

Por último, a SCM utiliza TI para apoio à gestão na consecução dos seus objetivos. Estes meios são em número suficiente, embora haja também aqui propostas de melhoria, como é o caso da funcionalidade de poder projetar uma rede intranet ou extranet para integrar todas as valências, a modernização a médio prazo de algum software e hardware.



Bibliografia

Abbas, Qaisar e Iqbal, Javid. 2012. Internal Control System: Analyzing Theoretical Perspective and Practices. 2012. pp. 530-538.

Alegria, Maykol Alexandre Ramos, Ribeiro, Nuno Adriano Baptista e Nogueira, Sónia Paula da Silva. 2014. Impacto da adoção do sistema de normalização contabilística - entidades do setor não lucrativo (SNC-ESNL) nas Santas Casas da Misericórdia: estudo de caso. [Online] 2014. <http://hdl.handle.net/10198/10853>.

Almeida, Bruno José Machado. 2014. *Manual de auditoria financeira - Uma análise integrada baseada no risco*. Lisboa : Escolar Editora, 2014. ISBN 978-972-592-427-3.

Almeida, Marcelo Cavalcanti. 2003. *Auditoria um curso moderno e completo*. 6ª. São Paulo : Atlas, 2003.

Almeida, Vasco. 2010. *Governança, instituições e terceiro sector: as instituições particulares de solidariedade social - Programa de Doutoramento em Governança, Conhecimento e Inovação*. Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra. Coimbra : s.n., 2010.

Anderson, Douglas J e Eubanks, Gina. 2015. Leveraging coso across the three lines of defense. www.coso.org. [Online] julho de 2015. [Citação: 10 de 09 de 2015 às 17:34.] <http://www.coso.org/>.

Araújo, Duarte Nuno, Cardoso , Patrícia e Novais, José. 2012. *Manual de prestação de contas nas entidades do setor não lucrativo - O processo de relato financeiro em SNC-ESNL*. Porto : Vida Económica, 2012. ISBN 978-972-788-503-9.

Attie , William. 1984. *Auditoria conceitos e aplicações*. 2ª. São Paulo : Atlas, 1984.

Attie, William. 1998. *Auditoria conceitos e aplicações*. 3ª . São Paulo : Atlas, 1998.

Aviso n.º6726-B, de 14 de março. 2011. Diário da República n.º 51/2011- II Série. *Norma contabilística e de relato financeiro para as entidades do sector não lucrativo*. s.l. : Ministério das Finanças, 2011. pp. 12226-(8).

Azevedo, Azevedo Vicente de. 2014. Referencial para a auditoria interna nas instituições particulares de solidariedade social. 2014.

Bedhouche, Julien , et al. 2014. *Guidance for boards and audit and risk committees*. Brussels : FERMA / ECIIA, 2014.

Bíblia. 2012. *Bíblia de jerusalém*. 8ª impressão. São Paulo - Brazil : Paulus, 2012. p. Pág. 2010. ISBN 978-85-349-1977-7.



Carneiro, Alberto. 2009. *Auditoria de sistemas de informação*. Lisboa : FCA - Editora de Informática, 2009. ISBN 978-972-722-407-4.

Catton, W R. 1954. Exploring techniques for measuring human values. s.l. : American Sociological Review, 1954, pp. 49-55.

CMVM. 2008. Regulamento do controlo interno 3/2008. [Online] 2008. [Citação: 18 de junho de 2015.] http://www.cmvm.pt/pt/Legislacao/Legislacaonacional/Regulamentos/Pages/Reg2008_03_vconsolidada.aspx.

COSO. 2013. Internal Control - Integrated Framework. [Online] 2013. [Citação: 26 de 06 de 2015 às 15:56.] <http://www.coso.org/IC.htm>.

Cosserat, Graham. 2004. *Modern auditing*. 2nd ed. West Sussex : John wiley & Sons,Ltd, 2004.

Costa, Carlos Baptista. 2014. *Auditoria financeira teoria e prática*. 10ª. Venda do Pinheiro : Rei dos Livros, 2014. ISBN 978-989-8305-64-0.

Costa, Marco António. 2013. A economia social. Lisboa : s.n., abr / jun de 2013.

Decreto-Lei 36-A, de 9 de março. 2011. Diário da República n.º 48/2011 - I Série. *Aprovação do regime da normalização contabilística para as entidades do sector não lucrativo (ESNL)*. s.l. : Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2011. pp. 1344(8)-1344(11).

Decreto-Lei n.º119/83, de 25 fevereiro. Diário da República n.º46/83 - I Série. *É aprovado o estatuto das instituições particulares de solidariedade social*. s.l. : Ministério dos Assuntos Sociais - Secretaria de Estado da Segurança Social. p. 644.

Decreto-Lei n.º166/98, de 25 junho. Diário da Republica n.º144/98 - I Série A. *Sistema de controlo interno da administração financeira do estado (SCI)*. s.l. : Ministério das Finanças. p. 2815.

Decreto-Lei n.º172-A/2014, de 14 de novembro. Diário da Republica n.º221/2014 - I Série. *5ªAlteração ao estatuto das instituições particulares de solidariedade social*. s.l. : Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social. pp. 5882-(2).

Decreto-Lei n.º.64, de 13 de maio. 2013. Diário da República N.º 91/2013 - I Série. [ed.] Ministério da Solidariedade e da Segurança Social. *Segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 36 -A/2011*. 2013. p. 2864.

Dhillon, Gurpreet e Torkzadeh, Gholamreza. 2006. *Value-focused assessment of information system security in organizations*. 2006. pp. 293-314.



- Douglas, Anne Marie. 2014.** *Audit and advisory services - Who is responsible for internal controls.* [https://www.calstate.edu/audit/internal.shtml ; em 17-Jun-2015 às 10:25] s.l. : The California State University, 26 de Março de 2014.
- Dussaulx, P. 1971.** *Controlo interno e informática.* [trad.] A. M. Teixeira. Porto : Clássica editora, 1971.
- Ferrão, Francisco. 2015.** Os desafios atuais dos sistemas ERP e CRM. [ed.] IPAI. *Revista Auditoria Interna.* abril/junho, 2015, Vol. 59, p. 16.
- Fonseca, Luís José Pinto da. 2015.** Os números da fraude. [ed.] IPAI. *Revista Auditoria Interna.* julho/setembro, 2015, Vol. 60, pp. 19-22.
- Francis, Dave e Woodcock, Mike. 2008.** *Auditorias da eficácia organizacional.* Lisboa : Monitor - Projetos e edições, Lda., 2008. ISBN 978-972-9413-76-6.
- Francisco, Luís António Antunes. 2012.** *O desempenho das organizações sem fins lucrativos na perspetiva dos stakeholders - Tese de Doutoramento.* Ciências Sociais e Humanas , Universidade da Beira Interior. Covilhã : s.n., 2012. p. 6.
- Geraldes, Carla, et al. 2012.** *Novo normativo contabilístico para as entidades do setor não lucrativo - Casos práticos.* Porto : PositivAgenda, 2012. ISBN 978-989-20-2825-5.
- Gomes, Emilia. 2014.** *A importancia do controlo interno no planeamento da auditoria.* 2014.
- Goodolphim, Costa. 1998.** *As misericórdias.* 2^a. Lisboa : Livros Horizonte, 1998. p. 345. ISBN 972-24-1034-2.
- Hayes, Rick, Gartemaker, Hans e Wallage, Philip. 2014.** *In principles of auditing - An introduction to international on auditing standards on auditing.* Harlow : Person Education, 2014.
- IFAC , International Federation of Accountants. 2014.** *Handbook of international quality control, auditing, review, other assurance, and related services pronouncements.* New York : IFAC, 2014. ISBN 978-1-60815-185-1.
- IFAC, International Federation of Accountants. 2010.** *Manual de normas internacionais de controlo de qualidade, auditoria, revisão, outros trabalhos de garantia de fiabilidade e serviços relacionados.* New York : s.n., 2010.
- Keeney, Ralph L. 1992.** *Value focussed thinking: A path to creative decisionmaking.* Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1992.
- Kirsch, Laurie J., et al. 2002.** *Controlling information systems development projects: The view from the client.* s.l. : Management Science, 2002. pp. 484-498. Vol. 48.



- Machado, Luís Filipe. 2015.** Pensando de forma holística sobre a segurança. *Revista Auditoria Interna*. abril/junho, 2015, Vol. 59.
- Madeira, Marques. 1997.** *Auditoria e gestão*. 1ª. Lisboa : Presença, 1997.
- Magalhães, Alexandra Sofia. 2012.** As entidades do setor não lucrativo. *Revista Revisores e Auditores*. 2012.
- Marçal, Nelson e Marques, Fernando Luis. 2011.** *Manual de auditoria e controlo interno no sector publico*. 1ª. Lisboa : Edições Sílabo, 2011. ISBN 978-972-618-623-6.
- Marks, Norman. 2013.** *Management's guide to sarbanes - Oxley section 404 maximize value within your organization*. Florida : IARF, 2013.
- Marques , Delmina Antunes. 2013.** *Implementação de um sistema de controlo interno numa escola de ensino profissional*. Tomar : ESGT, 2013.
- Marques, José Filipe Madeira. 1997.** *Auditoria e gestão*. Lisboa : Editorial Presença, 1997.
- Martinho, Ana Luísa, et al. 2008.** *RDISS – Referencial para o desenvolvimento de iniciativas socialmente sustentáveis: Manual e estudos de caso*. s.l. : Projecto COMpasso, 2008.
- Morais, Georgina e Martins, Isabel. 2013.** *Auditoria interna função e processo*. 4ª. edição. Lisboa : Áreas Editora, 2013. ISBN 978-989-8058-81-2.
- Mosher, Richard. 2009.** The basics of Internal controls. http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/242/internal_controls_basics_ii_040709.pdf. [Online] 7 de abril de 2009. www.theiia.org.
- Nabais, Carlos. 1993.** *Noções práticas de auditoria*. Lisboa : Editorial Presença, 1993.
- Nascimento, Domingos, et al. 2014.** Grupo Moneris. [Online] 2014. [Citação: 19 de 06 de 2015 às 14:13.] <http://www.moneris.pt/dados.php?ref=setor-nao-lucrativo>.
- Neves , João Filipe. 2008.** A importância de um sistema de controlo interno. *Revista TOC*. junho de 2008, Vol. 99, p. 60.
- Neves , Renata. 2010.** *Características do controlo interno com base na estrutura COSO - Um estudo de caso*. Cataguases : s.n., 2010.
- Norman, Marks. 2013.** *Management's guide to Sarbanes- Oxley Section 404*. Florida : IARF, 2013.
- Oliveira, José António. 2006.** *Método de auditoria a sistemas de informação*. s.l. : Porto Editora, 2006. ISBN 978-972-0-45021-0.



- Oliveira, José. 2011.** *Modelo integrado para uma gestão eficiente e controlo do risco.* Porto : Vida Económica, 2011.
- Ordem, Revisores Oficiais Contas. 2014.** *www.oroc.pt.* [Online] 18 de out de 2014. <http://www.oroc.pt/>.
- Paulo, João. 1983.** Código do direito canónico. 4ª edição revista em 2007 Braga : Editorial Apostolado da Oração, 1983. ISBN 978-972-39-0098-9;.
- PCAOB, Public Company Accounting Oversight Board. 2007.** *An audit of internal control over financial reporting that is integrated with an audit of financial statements: Appendix A - Definitions.* Washington, D.C. : www.pcaobus.org, 2007. pp. 41- 42.
- Pedro, José M. 2008.** A convergência das práticas caso prático 2: COBIT. Lisboa : itSMF, 2008.
- Pinheiro(a), Joaquim Leite. 2014.** *Auditoria, manual prático para auditores internos.* 3ª edição. Venda do Pinheiro : Rei dos Livros, 2014. ISBN 978-989-8305-74-9.
- Pinheiro(b), Joaquim Leite. 2015 .** Princípios de boa governação e risco de fraude. [ed.] IPAI. *Revista Auditoria Interna.* julho/setembro, 2015 , Vol. 60, p. 8.
- Pinho, Joana Balsa de. 2013.** As casas da misericórdia: confrarias da misericórdia e a arquitectura quinhentista portuguesa. 2013.
- Portaria n.º 106, de 14 de março. 2011.** Diário da República n.º51 I Série. *Aprova o código de contas específico para as entidades do sector não Lucrativo.* [<https://dre.pt>]. 2011. p. 1431.
- Portaria, 14 de março. n.º105/2011.** Diário da República n.º 51/11- I Série. *Aprova vários modelos de demonstrações financeiras aplicáveis às entidades do sector não lucrativo (ESNL).* [<https://dre.pt>]. n.º105/2011. p. 1425.
- Porto Editora.** controlo in Dicionário da Língua Portuguesa com acordo Ortográfico. *Infopédia Dicionários Porto Editora.* [Online] [Citação: 02 de 06 de 2015, 09:55:57.] <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/controlo>.
- Pricewaterhousecoopers. 2005.** Governação, o controlo e a Sarbanes-Oxley Act. [Online] 2005. www.aese.pt/documentos/190505.
- Rebelo, Glória. 2013.** Ano internacional das cooperativas: que desafios? Lisboa : IEFEP, jan / mar de 2013.
- Rittenberg, Larry. 2013.** *COSO internal control - Integrated framework turning principles in to positive action.* Florida : IIARF, 2013.



Russo, João. 2004. O controlo interno nas empresas. *joaorusso.com.sapo.pt/ControloInternoEmpresas19122004.pdf*. [Online] 19 de 2 de 2004. [Citação: 1 de 9 de 2015 às 16:01.]

Salamon, Lester M., et al. 2012. *Portugal's nonprofit sector in comparative context*. s.l. : Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 2012.

Santos, António J. Robalo. 2008. *Gestão estratégica, conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa : Escolar Editora, 2008.

Scott, W Richard. 1995. *Institutions and organizations. ideas, interests and identities*. s.l. : Sage, 1995. ISBN: 978-142242224.

Silva, Eduardo Sá. 2013. *Dicionário de gestão*. Porto : Editorial SA, 2013. p. 280.

Soares, Cândida, et al. A economia social e a sua sustentabilidade como fator de inclusão social. s.l. : POAT/FSE.

Souto, Teresa. 2013. O dinamismo da solidariedade. s.l. : IEFP, abr / jun de 2013.

Tribunal de Contas. 1999. Manual de Auditoria e Procedimentos. [Online] I, 9 de fevereiro de 1999. [Citação: 22 de 06 de 2015 às 16:04.] http://www.tcontas.pt/pt/publicacoes/manuais_publicacoes.shtm.

Vaclovas, Lakis e Lukas, Giriūnas. 2012. *The concept of internal control system: theoretical aspect*. Lithuania : Vilnius University, 2012.

Zorrinho, Carlos, Serrano, António e Lacerda, Palmira. 2007. *Gerir em complexidade um novo paradigma da gestão*. Lisboa : Edições Silabo, 2007.



Webgrafia

<https://www.ifac.org/>

<http://www.oroc.pt/>

<http://www.ipai.pt/index.php>

<https://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx>

<http://www.coso.org/>

<http://www.ferma.eu/>

<http://pcaobus.org/Standards/Pages/default.aspx>

<http://www.aicpa.org/>

<http://www.cmvm.pt/>

<http://www.igf.gov.pt/>



ANEXOS



Anexo 1 – Questionário aplicado na SCM

Características do colaborador

Função: _____

Área de Trabalho: _____

Grau de escolaridade: _____

Tempo de Serviço: _____

Ambiente de Controle		Sim	Não	N/A	Observações
1.	Os padrões de comportamento da valência reflete a integridade e a ética da SCM?				
2.	A integridade e os valores éticos são comunicados através de um código de conduta formal, de ética, ou outros?				
3.	A Diretora ou encarregados reforçam os valores não apenas verbalmente, mas também através de ações do dia-a-dia?				
4.	A valência possui normas ou códigos de conduta?				
5.	A Diretora dá conhecimento dessas normas aos colaboradores?				
6.	Você cumpre as normas e códigos de conduta da SCM?				
7.	É política da SCM contratar os melhores colaboradores e dar-lhes formação, sempre que necessário?				
8.	A valência tem os profissionais certos executando os papéis corretos para atingir seus objetivos?				
9.	Quanto à pergunta anterior, há verificação periódica acerca dessa afirmação?				
10.	A valência está organizada de maneira formal com um apropriado sistema de distribuição de tarefas e responsabilidades?				
11.	Existe manual de procedimentos em relação à sua função?				
12.	Sabe quais são as suas atribuições?				
13.	Essas atribuições são claramente definidas?				
14.	Sente-se habilitado para executar a função?				
15.	Se a sua função não for exercida corretamente, a SCM toma alguma ação corretiva?				

Avaliação de Risco		Sim	Não	N/A	Observações
16.	A valência conhece os riscos do trabalho a efetuar?				
17.	De que forma a valência identifica esses riscos?				
18.	A valência usa algum mecanismo para controlar os riscos existentes? Quais?				
19.	A valência efetua análise dos riscos existentes?				
20.	A valência avalia e identifica riscos de erros ou fraude?				
21.	A valência identifica e analisa mudanças significativas?				

Atividades de Controle		Sim	Não	N/A	Observações
22.	Existe algum valor em caixa atribuído à valência?				
23.	Existe algum procedimento que preveja recebimentos de valores?				
24.	No caso de recebimentos de valores acontecerem estes são registrados e enviados à tesouraria?				



Atividades de Controlo		Sim	Não	N/A	Observações
25.	Só a diretora é que pode aceitar esses recebimentos de valores?				
26.	Quantos colaboradores renumerados têm a valência?				
27.	Quantos voluntários exercem funções na valência?				
28.	Quantos utentes usufruem dos serviços da valência?				
29.	Quantas viaturas estão atribuídas à valência?				
30.	A valência tem lista de espera?				
31.	Os turnos estão assegurados por um número mínimo de colaboradores?				
32.	Existe um processo que assegure a passagem ao turno seguinte?				
33.	Há rotação dos colaboradores, entre os turnos?				
34.	Existe avaliação dos colaboradores?				
35.	Existe a atribuição de incentivos?				
36.	As pessoas têm completamente sob sua responsabilidade a execução da sua tarefa?				
37.	As férias dos colaboradores são desfasadas de modo a permitir a continuidade do serviço?				
38.	As remunerações dos trabalhadores são feitas por transferência bancária?				
39.	Existe algum colaborador ao abrigo de um acordo do IIEFP? Quantos.				
40.	Existe algum estagiário na valência?				
41.	Os registos são feitos após cada turno?				
42.	O recebimento de bens do fornecedor é efetuado pela diretora ou encarregada?				
41.	A pessoa que controla os bens também retira estes bens do Stocks?				
43.	É elaborado semanalmente um mapa de existências em <i>stock</i> , e enviada à logística.				
44.	Na receção de bens é conferido a encomenda com o documento de entrega, aposto o carimbo de recebido, datado e assinado por quem recebeu?				
45.	Há o acompanhamento entre o orçamentado e o realizado?				
46.	Há o acompanhamento de procedimentos “ <i>benchmarking</i> ” de valências equiparadas noutras entidades?				
47.	A valência possui seguros?				
48.	Há controlo de entrada e saída de funcionários?				
49.	Há controlo de entrada e saída de estranhos?				
50.	Há controlo de entrada e saída de materiais?				
51.	Há inventário de bens imobilizados (carga) da valência?				
52.	Existe procedimento para gestão de conflitos entre utente/utente; utente/colaborador; colaborador/colaborador?				
53.	As responsabilidades são definidas de por escrito?				
54.	Existe manual de procedimentos para as áreas?				
55.	Existe frequentemente avaliação de satisfação dos utentes?				
56.	Existem planos de contingências acerca de acidentes?				
57.	Existe simulacros acerca de possíveis acidentes catástrofes ou calamidades?				
58.	A valência é certificada a nível da qualidade?				
59.	Existe procedimentos de redução de energia?				
60.	Existe frequentemente visitas de equipas da Segurança Social?				



Informação e Comunicação		Sim	Não	N/A	Observações
61.	A valência utiliza informações internas relevantes (dos processos) e externas (economia, mercado), a fim de possibilitar um processo decisório eficaz?				
62.	Os sistemas informatizados são confiáveis?				
63.	A valência atua em ambiente informatizado?				
64.	A valência efetua <i>back-up</i> ?				
65.	A valência funciona em rede com a restante entidade?				
66.	Há senhas de acesso (passwords) para sistemas eletrônicos?				
67.	A tempestividade do fluxo de informações é consistente com o nível de mudança nos ambientes internos e externos da empresa?				
68.	Os dados e as informações geradas, pelos sistemas de informática são confiáveis e fornecidos oportunamente?				
69.	As informações pertinentes são identificadas, recolhidas e comunicadas de forma coerente e tempestivamente, a fim de permitir que as pessoas realizem e cumpram as suas responsabilidades?				
70.	Existem canais abertos de comunicação de informações relevantes e disposição de ouvir, que englobe todos e toda a estrutura funcional da empresa?				
71.	Existem canais de comunicação fora dos normais, e o pessoal entende que não haverá represálias à comunicação de informações relevantes?				

Monitorização		Sim	Não	N/A	Observações
72.	São desempenhadas atividades contínuas de monitorização e ou supervisão, dos processos operacionais, atividades e serviços da valência?				
73.	Há a monitorização da medicação de cada utente?				
74.	Há a monitorização de fraldas e outros descartáveis por cada utente?				
75.	Existe monitorização escrita de cada utente que identifique quem fez, como fez, quando fez, e o que fez?				
76.	A supervisão e ou monitorização são conduzidas tempestiva e dinamicamente para a tomada de decisão?				
77.	A segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição é monitorizada de forma que seja evitado os conflitos de interesses e os meios que prejudiquem nos desempenhos funcionais?				
78.	As deficiências identificadas capazes de afetar de modo geral a empresa são relatadas às pessoas com condições de tomar medidas necessárias e corretivas?				

Responda à questão

17. _____

Responda à questão

18. _____

Obrigado pela sua colaboração



Anexo 2.- Distribuição das respostas por princípios

Ambiente de Controle		Sim	Não	N/A	Freq.	Comp
Princípio 1	Os padrões de comportamento da valência refletem a integridade e a ética da SCM?	X			100 %	68,6%
	A integridade e os valores éticos são comunicados através de um código de conduta formal, de ética, ou outros?	X				
	A Diretora ou encarregados reforçam os valores não apenas verbalmente, mas também através de ações do dia-a-dia?	X				
	A valência possui normas ou códigos de conduta?	X				
	A Diretora dá conhecimento dessas normas aos colaboradores?	X				
	Você cumpre as normas e códigos de conduta da SCM?	X				
Princípio 2	Sente-se habilitado para executar a função?			X	42,9 %	
	Se a sua função não for exercida corretamente, a SCM toma alguma ação corretiva?		X			
	A segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição é monitorizada de forma que seja evitado os conflitos de interesses e os meios que prejudiquem nos desempenhos funcionais?	X				
Princípio 3	A valência está organizada de maneira formal com um apropriado sistema de distribuição de tarefas e responsabilidades?	X			100 %	
	Existe manual de procedimentos para as áreas?		X			
	Você sabe quais são as suas atribuições?	X				
	Essas atribuições são claramente definidas?	X				
	As pessoas têm completamente sob sua responsabilidade a execução da sua tarefa?	X				
	As responsabilidades são definidas de por escrito?	X				
	Existe manual de procedimentos em relação à sua função?		X			
Princípio 4	É política da SCM contratar os melhores colaboradores e dar-lhes formação, sempre que necessário?	X			80%	
	A valência tem os profissionais certos executando os papéis corretos para atingir seus objetivos?	X				
	Quanto à pergunta anterior, há verificação periódica acerca dessa afirmação?	X				
	Existe algum colaborador ao abrigo de um acordo do IEFPP? Quantos.		X			
	Existe algum estagiário na valência?	X				
Princípio 5	Existe algum valor em caixa atribuído à valência?			X	20%	
	Existe algum procedimento que preveja recebimentos de valores?			X		
	Só a diretora é que pode aceitar esses recebimentos de valores?			X		
	Existe avaliação dos colaboradores?	X				
	Existe a atribuição de incentivos?			X		



Avaliação do Risco		Sim	Não	N/A	Freq.	Comp
Princípio 6	A valência conhece os riscos do trabalho a efetuar?	X			66,7 %	74,8 %
	A valência efetua análise dos riscos existentes?	X				
	Existe monitorização escrita de cada utente que identifique quem fez, como fez, quando fez, e o que fez?			X		
Princípio 7	De que forma a valência identifica esses riscos?			X	60 %	
	A valência usa algum mecanismo para controlar os riscos existentes? Quais?	X				
	A valência possui seguros?	X				
	Existe planos de contingências acerca de acidentes?			X		
	Existe simulacros acerca de possíveis acidentes catástrofes ou calamidades?	X				
Princípio 8	A valência avalia e identifica riscos de erros ou fraude?			X	72,7 %	
	No caso de recebimentos de valores acontecerem estes são registados e enviados à tesouraria?			X		
	As remunerações dos trabalhadores são feitas por transferência bancária?	X				
	O recebimento de bens do fornecedor é efetuado pela diretora ou encarregada?	X				
	A pessoa que controla os bens também retira estes bens do Stocks?	X				
	É elaborado semanalmente um mapa de existências em <i>stock</i> , e enviada à logística.	X				
	Na receção de bens é conferido a encomenda com o documento de entrega, aposto o carimbo de recebido, datado e assinado por quem recebeu?	X				
	Há controlo de entrada e saída de funcionários?	X				
	Há controlo de entrada e saída de estranhos?		X			
	Há controlo de entrada e saída de materiais?	X				
Há inventário de bens imobilizados (carga) da valência?	X					
Princípio 9	A valência identifica e analisa mudanças significativas?	X			100 %	



Atividades de Controlo		Sim	Não	N/A	Freq.	Comp
Princípio 10	Os turnos estão assegurados por um número mínimo de colaboradores?			X	16,7 %	63,9 %
	Há rotação dos colaboradores, entre os turnos?			X		
	As férias dos colaboradores são desfasadas de modo a permitir a continuidade do serviço?	X				
	Os registos são feitos após cada turno?			X		
	A valência é certificada a nível da qualidade?		X			
	Existe procedimentos de redução de energia?		X			
Princípio 11	A valência atua em ambiente informatizado?	X			75 %	
	A valência efetua <i>back-up</i> ?	X				
	A valência funciona em rede com a restante entidade?	X				
	Há senhas de acesso (passwords) para sistemas eletrónicos?	X				
Princípio 12	São desempenhadas atividades contínuas de monitorização e ou supervisão, dos processos operacionais, atividades e serviços da valência?	X			100 %	
	Há o acompanhamento entre o orçamentado e o realizado?	X				
Informação e Comunicação		Sim	Não	N/A	Freq	Comp
Princípio 13	Os sistemas informatizados são confiáveis?	x			100 %	
	Os dados e as informações geradas, pelos sistemas de informática são confiáveis e fornecidos oportunamente?	x				
Princípio 14	As informações pertinentes são identificadas, recolhidas e comunicadas de forma coerente e tempestivamente, a fim de permitir que as pessoas realizem e cumpram as suas responsabilidades?	x			33,3 %	
	Existem canais abertos de comunicação de informações relevantes e disposição de ouvir, que englobe todos e toda a estrutura funcional da empresa?		x			
	Existem canais de comunicação fora dos normais, e o pessoal entende que não haverá represálias à comunicação de informações relevantes?		x			
Princípio 15	A valência utiliza informações internas relevantes (dos processos) e externas (economia, mercado,), a fim de possibilitar um processo decisão eficaz?	x			100 %	
	A tempestividade do fluxo de informações é consistente com o nível de mudança nos ambientes internos e externos da empresa?	x				
	Há o acompanhamento de procedimentos “ <i>benchmarking</i> ” de valências equiparadas noutras entidades?	x				



Monitorização		Sim	Não	N/A	Freq	Comp
Princípio 16	Existe frequentemente visitas de equipas da Segurança Social?			x	0	50
Princípio 17	A supervisão e ou monitorização são conduzidos tempestiva e dinamicamente para a tomada de decisão?	x			100	
	As deficiências identificadas capazes de afetar de modo geral a empresa são relatadas às pessoas com condições de tomar medidas necessárias e corretivas?	x				



Anexo 3 – Questionário enviado às SC

Questões gerais de Controlo Interno		Sim	Não	N/A	Observações
1.	A entidade tem gabinete de auditoria interna?		x		
2.	A entidade conhece a metodologia COSO?		x		
3.	A entidade tem Certificação legal das contas?	x			
4.	A entidade tem normas escritas acerca do controlo interno?		x		
5.	O Imobilizado está inventariado?	x			
6.	As fichas de imobilizado estão organizadas em função dos centros de custo?	x			
7.	A entidade utiliza as tecnologias da informação?	x			
8.	Utiliza política frequente mudança de <i>password</i> ?	x			
9.	Existe verificação física na receção dos bens aquando a entrega por parte do fornecedor?	x			
10.	A entidade faz um estudo de mercado frequentemente, a fim de determinar o binómio preço qualidade?	x			
11.	Tem uma base organizada dos fornecedores?		x		
12.	A entidade tem algum negócio além das respostas sociais? Qual?		x		
13.	Qual a idade média dos colaboradores?				44
14.	Existe avaliação dos mesmos?		x		
15.	A entidade utiliza alguma política de incentivos?		x		
16.	Quantas contas bancárias têm a entidade?				3
17.	A entidade promove a formação dos colaboradores?	x			
18.	Quantos colaboradores trabalham para a entidade?				124
19.	A entidade utiliza o sistema de inventário permanente?	x			
20.	A entidade faz frequentemente inventário do património?	x			
21.	A nível de viaturas quantas possui?				5
22.	Existe um controlo de médias por viatura?		x		
23.	Existe um registo histórico das reparações?		x		
24.	A entidade está abrangida por algum programa comunitário? Qual?		x		
25.	Existe uma base de dados dos colaboradores, onde prefiguram a conta bancária o contato, morada, itinerário de deslocação casa trabalho, telemóvel, quem contatar em caso de acidente?	x			
26.	A entidade tem algum processo judicial pendente? Quantos?	x			2



Questões gerais de Controlo Interno (cont.)		Sim	Não	N/A	Observações
27.	A entidade está atenta aos sinais do mercado, e pondera-os nos seus investimentos?			x	
28.	Na contratação dos colaboradores é-lhe dado a conhecer a política de funcionamento, o compromisso ético, que de deve assumir no cumprimento do seu serviço?	X			
29.	Este compromisso ético é passado a escrito?		x		
30.	A entidade faz um estudo frequente acerca das instituições que operam no mesmo setor?		x		
31.	A entidade é empreendedora?		x		
32.	A entidade sonda a população acerca da imagem da instituição?		x		
33.	Só a mesa administrativa é quem autoriza as compras?	x			
34.	Caso a resposta anterior seja negativa existe algum coordenador ou supervisor com capacidade de autorizar essas compras? Existe um Plafond limitado para esse efeito?			x	
35.	A entidade têm respostas sociais? Quais e quantas?	x			8
36.	Quantos utentes têm por resposta social?				
37.	Tem lista de espera	x			
38.	Tem capacidade máxima utilizada?	x			
39.	Tem projetos idealizados ou em curso de novas respostas sociais?			x	
40.	As Notas de encomenda são numeradas?		x		
41.	A entidade têm seguros para veículos?	x			
42.	A entidade têm seguros para ativos fixos tangíveis?	x			
43.	A entidade têm seguros para sistemas informáticos?		x		
44.	Existe um registo de entrada e saída de correspondência?	x			
45.	Este registo é efetuado informaticamente?	x			
46.	Existe algum programa de contabilidade qual?	x			F3M
47.	As transferências bancárias são autorizadas e são do conhecimento da mesa administrativa?	x			
48.	Quem autoriza a venda de Imobilizado (Património)?			x	
49.	Aquando da venda existe publicação pública?			x	
50.	É respeitado a legislação laboral?	x			
51.	A entidade utiliza alguma rede informática interna ou externa para comunicação?	x			



Ambiente de Controle		Sim	Não	N/A	Observações
52.	Os padrões de comportamento da SCM refletem a integridade e a ética?	x			
53.	A integridade e os valores éticos são comunicados através de um código de conduta formal, de ética, ou outros?	x			
54.	Os elementos da mesa administrativa reforçam os valores não apenas verbalmente, mas também através de ações do dia-a-dia?	x			
55.	A SCM possui normas ou códigos de conduta?	x			
56.	A SCM dá conhecimento dessas normas aos colaboradores?	x			
57.	Existe o cumprimento das normas e códigos de conduta da SCM?	x			
58.	É política da SCM contratar os melhores colaboradores e dar-lhes formação, sempre que necessário?	x			
59.	A SCM tem os profissionais certos executando os papéis corretos para atingir seus objetivos?	x			
60.	Quanto à pergunta anterior, há verificação periódica acerca dessa afirmação?	x			
61.	A SCM está organizada de maneira formal com um apropriado sistema de distribuição de tarefas e responsabilidades?	x			
62.	Existe manual de procedimentos em relação às funções de cada colaborador?	x			
63.	Cada colaborador sabe quais são as suas atribuições?	x			
64.	Essas atribuições são claramente definidas?	x			
65.	Os colaboradores sentem-se habilitados para executarem a função?	x			
66.	Se a função do colaborador não for exercida corretamente, a SCM toma alguma ação corretiva?	x			

Avaliação de Risco		Sim	Não	N/A	Observações
67.	A SCM conhece os riscos do setor?			x	
68.	De que forma SCM a identifica esses riscos?			x	
69.	A SCM usa algum mecanismo para controlar os riscos existentes? Quais?			x	
70.	A SCM efetua análise dos riscos existentes de erros/ fraude?			x	

Atividades de Controle		Sim	Não	N/A	Observações
71.	Existe um valor máximo para pagamento em dinheiro?		x		
72.	Apenas os elementos da mesa administrativa podem assinar cheques?	x			
73.	Em caso da resposta negativa para a questão anterior, há um valor limite para que as demais pessoas estejam autorizadas a assinar?			x	
74.	Os cheques são assinados por mais do que uma pessoa?	x			
75.	O pagamento das obrigações é aprovado pela mesa administrativa?	x			
76.	O pagamento das obrigações pode ser aprovado por um coordenador?		x		
77.	Há um valor máximo para aprovação pelo coordenador?		x		



Atividades de Controlo		Sim	Não	N/A	Observações
78.	A retirada de itens de estoque deve ser aprovada por supervisor?	x			
79.	A aprovação ocorre de modo eletrónico?		x		
80.	A aprovação para pagamentos ocorre mediante documentação comprobatória?	x			
81.	A aprovação para retirada de itens em estoque ocorre mediante documentação comprobatória?	x			
82.	Os registos contabilísticos são confrontados?	x			
83.	É efetuada a conciliação bancária?	x			
84.	Existem provas independentes para provar que as operações e a contabilidade estão registadas de forma exata?	x			
85.	Há a monitorização do comportamento das receitas da SCM?	x			
86.	Há a monitorização do comportamento das contas a receber?	x			
87.	Há o acompanhamento entre o orçamentado e o realizado?	x			
88.	Há o acompanhamento de outras SCM?		x		
89.	A SCM possui seguros?	x			
90.	Há controlo de entrada e saída de funcionários?	x			
91.	Há controlo de entrada e saída de estranhos?	x			
92.	Há controlo de entrada e saída de materiais?	x			
93.	Há senhas de acesso para sistemas eletrónicos?	x			
94.	Há inventário de bens?	x			
95.	Há controlo de entrada e saída de recursos financeiros?	x			
96.	Há rotação entre os funcionários?		x		
97.	A contabilização e as operações são segregadas?	x			
98.	As pessoas têm completamente sob sua responsabilidade uma transação comercial?	x			
99.	A pessoa que controla os bens também retira estes bens do STOCK?	x			
100.	As operações estão estruturadas de tal forma que duas ou mais pessoas ou setores participem de cada transação e que o trabalho de um sirva como prova para o trabalho do outro?		x		
101.	A empresa atua em ambiente informatizado?	x			
102.	A empresa efetua <i>back-up</i> ?	x			
103.	Os sistemas informatizados são confiáveis?	x			
104.	As responsabilidades são definidas de por escrito?	x			
105.	Existe manual de procedimentos para as áreas?	x			
Informação e Comunicação		Sim	Não	N/A	Observações
106.	A SCM utiliza informações internas relevantes (dos processos) e externas (economia, mercado,), a fim de possibilitar um processo decisão eficaz?	x			
107.	A tempestividade do fluxo de informações é consistente com o nível de mudança nos ambientes internos e externos da empresa?	x			
108.	Os dados e as informações geradas, pelos sistemas de informática são confiáveis e fornecidos oportunamente?	x			
109.	As informações pertinentes são identificadas, recolhidas e comunicadas de forma coerente e tempestivamente, a fim de permitir que as pessoas realizem e cumpram as suas responsabilidades?	x			



Informação e Comunicação		Sim	Não	N/A	Observações
110.	Existem canais abertos de comunicação de informações relevantes e disposição de ouvir, que englobe todos e toda a estrutura funcional da empresa?		x		
111.	Existem canais de comunicação fora dos normais, e o pessoal entende que não haverá represálias à comunicação de informações relevantes?		x		

Monitorização		Sim	Não	N/A	Observações
112.	São desempenhadas atividades contínuas de monitorização e ou supervisão, dos processos operacionais, atividades e serviços da entidade?	x			
113.	A supervisão e ou monitorização são conduzidos tempestiva e dinamicamente para a tomada de decisão?	x			
114.	A segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição são monitoradas de forma que seja evitado os conflitos de interesses e os meios que prejudiquem nos desempenhos funcionais?	x			
115.	As deficiências identificadas capazes de afetar de modo geral a empresa são relatadas às pessoas com condições de tomar medidas necessárias e corretivas?	x			

Responda à questão

24. _____

Responda à questão 35: Creche, ATL, Pré-Escolar, Lar, Centro de Dia, Apoio Domiciliário, Unidade de Cuidados Continuados

Responda à questão 36: Creche:37; Pré-Escolar:44; ATL:31; Lar:45; Centro de Dia:18; Apoio Domiciliário: 146; UCC:17

Responda à questão

67. _____

Responda à questão

68. _____

Obrigado pela vossa colaboração



Anexo 4 – Distribuição das respostas obtidas por princípios

Ambiente de Controlo		Sim	Não	N/A	Freq	Componentes
Princípio 1	Os padrões de comportamento da SCM refletem a integridade e a ética?	X			98,3%	
	A integridade e os valores éticos são comunicados através de um código de conduta formal, de ética, ou outros?	X				
	Os elementos da mesa administrativa reforçam os valores não apenas verbalmente, mas também através de ações do dia-a-dia?	X				
	A SCM possui normas ou códigos de conduta?	X				
	A SCM dá conhecimento dessas normas aos colaboradores?	X				
	Existe o cumprimento das normas e códigos de conduta da SCM?	X				
Princípio 2	Os colaboradores sentem-se habilitados para executarem a função?	X			90,0%	
	Se a função do colaborador não for exercida corretamente, a SCM toma alguma ação corretiva?	X				
	A segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição é monitorizada de forma que seja evitado os conflitos de interesses e os meios que prejudiquem nos desempenhos funcionais?	X				
Princípio 3	A entidade tem normas escritas acerca do controlo interno?	X			87%	85,56
	Na contratação dos colaboradores é-lhe dado a conhecer a política de funcionamento, o compromisso ético, que de deve assumir no cumprimento do seu serviço?	X				
	Este compromisso ético é passado a escrito?		X			
	A SCM está organizada de maneira formal com um apropriado sistema de distribuição de tarefas e responsabilidades?	X				
	Existe manual de procedimentos em relação às funções de cada colaborador?	X				
	Cada colaborador sabe quais são as suas atribuições?	X				
	Essas atribuições são claramente definidas?	X				
	A contabilização e as operações são segregadas?	X				
	As responsabilidades são definidas de por escrito?	X				
	Existe manual de procedimentos para as áreas?	X				
Princípio 4	A entidade promove a formação dos colaboradores?			X	87,5%	
	É política da SCM contratar os melhores colaboradores e dar-lhes formação, sempre que necessário?	X				
	A SCM tem os profissionais certos executando os papéis corretos para atingir seus objetivos?	X				
	Quanto à pergunta anterior, há verificação periódica acerca dessa afirmação?	X				



Ambiente de Controlo		Sim	Não	N/A	Freq	Componentes
Princípio 5	Existe avaliação dos mesmos?	X			65%	
	A entidade utiliza alguma política de incentivos?	X				
Avaliação de Risco		Sim	Não	N/A	Freq	Componentes
Princípio 6	As fichas de imobilizado estão organizadas em função dos centros de custo?	X			83,3%	
	É respeitada a legislação laboral?	X				
	A SCM conhece os riscos do setor?	X				
Princípio 7	A SCM possui seguros?	X			73,3%	
	A entidade tem seguros para veículos?	X				
	A entidade tem seguros para ativos fixos tangíveis?	X				
	A entidade tem seguros para sistemas informáticos?	X				
	De que forma SCM a identifica esses riscos?			X		
	A SCM usa algum mecanismo para controlar os riscos existentes? Quais?	X				
Princípio 8	O Imobilizado está inventariado?	X			85,6%	66,175
	Existe verificação física na receção dos bens aquando a entrega por parte do fornecedor?	X				
	A entidade faz frequentemente inventário do património?		X			
	A SCM efetua análise dos riscos existentes de erros/fraude?	X				
	Há controlo de entrada e saída de funcionários?	X				
	Há controlo de entrada e saída de estranhos?	X				
	Há controlo de entrada e saída de materiais?	X				
	Há inventário de bens?	X				
	A pessoa que controla os bens também retira estes bens do STOCK?	X				
Princípio 9	A entidade faz um estudo de mercado frequentemente, a fim de determinar o binómio preço qualidade?	X			22,50%	
	A entidade têm algum negócio além das respostas sociais? Qual?		X			
	A entidade está abrangida por algum programa comunitário? Qual?		X			
	A entidade está atenta aos sinais do mercado, e pondera-os nos seus investimentos?	X				



	Atividades de Controle	Sim	Não	N/A	Freq	Componentes
Princípio 10	Tem uma base organizada dos fornecedores?	X			74,1%	83,2
	A entidade utiliza o sistema de inventário permanente?			X		
	Existe um controlo de médias por viatura?	X				
	Existe um registo histórico das reparações?	X				
	Existe uma base de dados dos colaboradores, onde prefiguram a conta bancária o contato, morada, itinerário de deslocação casa trabalho, telemóvel, quem contactar em caso de acidente?	X				
	Só a mesa administrativa é quem autoriza as compras?	X				
	As Notas de encomenda são numeradas?		X			
	Existe um registo de entrada e saída de correspondência?	X				
	Este registo é efetuado informaticamente?	X				
	As transferências bancárias são autorizadas e são do conhecimento da mesa administrativa?	X				
	Aquando da venda existe publicação pública?	X				
	Existe um valor máximo para pagamento em dinheiro?	X				
	Apenas os elementos da mesa administrativa podem assinar cheques?	X				
	Os cheques são assinados por mais do que uma pessoa?	X				
	O pagamento das obrigações é aprovado pela mesa administrativa?	X				
	O pagamento das obrigações pode ser aprovado por um coordenador?		X			
	Há um valor máximo para aprovação pelo coordenador?		X			
	A retirada de itens de estoque deve ser aprovada por supervisor?	X				
	A aprovação ocorre de modo eletrónico?		X			
	A aprovação para pagamentos ocorre mediante documentação comprobatória?	X				
	A aprovação para retirada de itens em estoque ocorre mediante documentação comprobatória?	X				
	Os registos contabilísticos são confrontados?	X				
	É efetuada a conciliação bancária?	X				
Há controlo de entrada e saída de recursos financeiros?	X					
Há rotação entre os funcionários?	X					
As pessoas têm completamente sob sua responsabilidade uma transação comercial?		X				
As operações estão estruturadas de tal forma que duas ou mais pessoas ou setores participem de cada transação e que o trabalho de um sirva como prova para o trabalho do outro?	X					
Princípio 11	A entidade utiliza as tecnologias da informação?	X			88%	
	Utiliza a política de frequente mudança de <i>password</i> ?	X				
	Há senhas de acesso para sistemas eletrónicos?	X				
	A empresa atua em ambiente informatizado?	X				
	A empresa efetua <i>back-up</i> ?	X				



Atividades de Controlo		Sim	Não	N/A	Freq	Componentes
Princípio 12	Há a monitorização do comportamento das receitas da SCM?			X	87,5%	
	Há a monitorização do comportamento das contas a receber?	X				
	Há o acompanhamento entre o orçamentado e o realizado?	X				
	São desempenhadas atividades contínuas de monitorização e ou supervisão, dos processos operacionais, atividades e serviços da entidade?	X				

Informação e Comunicação		Sim	Não	N/A	Freq	Componentes
Princípio 13	A entidade utiliza alguma rede informática interna ou externa para comunicação?	X			86,7%	
	Os sistemas informatizados são confiáveis?	X				
	Os dados e as informações geradas, pelos sistemas de informática são confiáveis e fornecidos oportunamente?	X				
Princípio 14	As informações pertinentes são identificadas, recolhidas e comunicadas de forma coerente e tempestivamente, a fim de permitir que as pessoas realizem e cumpram as suas responsabilidades?	X			66,7%	66,47
	Existem canais abertos de comunicação de informações relevantes e disposição de ouvir, que englobe todos e toda a estrutura funcional da empresa?	X				
	Existem canais de comunicação fora dos normais, e o pessoal entende que não haverá represálias à comunicação de informações relevantes?	X				
Princípio 15	A entidade faz um estudo frequente acerca das instituições que operam no mesmo setor?		X		46%	
	A entidade sonda a população acerca da imagem da instituição?	X				
	Há o acompanhamento de outras SCM?		X			
	A SCM utiliza informações internas relevantes (dos processos) e externas (economia, mercado,), a fim de possibilitar um processo decisão eficaz?	X				
	A tempestividade do fluxo de informações é consistente com o nível de mudança nos ambientes internos e externos da empresa?	X				
Monitorização		Sim	Não	N/A	Freq	Componentes
Princípio 16	A entidade tem gabinete de auditoria interna?		X		42,5%	
	A entidade conhece a metodologia COSO?		X			
	A entidade tem Certificação legal de contas?		X			
	Existem provas independentes para provar que as operações e a contabilidade estão registradas de forma exata?	X				
Princípio 17	A supervisão e ou monitorização são conduzidos tempestiva e dinamicamente para a tomada de decisão?	X			75%	58,75
	As deficiências identificadas capazes de afetar de modo geral a empresa são relatadas às pessoas com condições de tomar medidas necessárias e corretivas?	X				



Anexo 5 – Carta de apresentação enviada às SCM

Exmo. (a) Senhor (a), (Provedor),
(Padre), (Administrador);
Responsável pela SCM

No âmbito do Curso de Mestrado em Auditoria e Análise Financeira do Instituto Politécnico de Tomar (IPT), foi desenvolvido o presente questionário, que dará suporte ao relatório de estágio com o título “Levantamento do Sistema de Controlo Interno numa IPSS”.

Apelamos à participação da vossa entidade para o preenchimento do presente questionário, dado que a sua colaboração é de um valor incomensurável e imprescindível para a concretização deste trabalho.

A sua participação é voluntária e confidencial, pelo que as informações servirão apenas para efeitos da presente investigação e serão tratados com o máximo rigor.

O preenchimento do questionário demorará aproximadamente 10/15 minutos.

Agradecemos desde já o tempo despendido, aguardando por resposta até ao dia 24 de agosto. Para qualquer informação adicional poderá contactar-me através do correio eletrónico ou por telefone através do 933.....

Agradecemos, antecipadamente a sua disponibilidade e colaboração.

Atenciosamente.

Ludgero Ferreira



Anexo 6 – Descrição dos princípios COSO 2013

Ambiente de Controle

Princípio 1

Demonstra compromisso com a integridade e os valores éticos - A SCM demonstra ter compromisso com a integridade e os valores éticos.

Pontos a considerar

Liderar pelo exemplo - A Mesa Administrativa demonstra a todos os níveis da SCM, por meio das suas orientações, ações e comportamentos, a importância da integridade e dos valores éticos para apoiar o funcionamento do sistema de controle interno.

Estabelecer normas de conduta – As expectativas da Mesa Administrativa em relação à integridade e aos valores éticos são definidos nas normas de conduta da SCM, e são entendidas a todos os níveis da organização, bem como pelos prestadores de serviços e parceiros de negócios.

Avaliar a adesão às normas de conduta – Existem processos para avaliar o desempenho das pessoas e das equipas em relação às normas de conduta da entidade.

Trata desvios de forma oportuna – Desvios em relação às normas de conduta da entidade são identificados e corrigidos tempestivamente e de forma compatível.

Resumo do Princípio 1: A Mesa Administrativa formula um conjunto de políticas de integridade ética. Essas políticas são periodicamente divulgadas no portal eletrónico e nos boletins informativos internos da SCM, além de estarem incorporadas nos contratos com os prestadores de serviços.

Cabe à administração de cada valência avaliar a adesão às políticas de integridade e ética da SCM. Na maioria dos casos, isso não é feito. Cabe à administração de cada valência identificar e tratar os desvios em relação às políticas de integridade e ética da SCM. Normalmente, isso ocorre somente quando a administração toma conhecimento de alguma situação específica.



Princípio 2

Cumpra a responsabilidade de supervisão - A Mesa Administrativa demonstra independência em relação ao Definitório, e supervisiona o desenvolvimento do desempenho do controlo interno.

Estabelecer as responsabilidades pela supervisão – A Mesa Administrativa identifica e aceita as suas responsabilidades de supervisão em relação às expectativas e aos requisitos estabelecidos.

Utiliza experiências relevantes – A Mesa Administrativa define, mantém e avalia, periodicamente, as habilidades e as experiências necessárias entre os seus membros, de forma a capacitá-los a questioná-la de forma desafiadora e a tomar ações compatíveis.

Age de forma independente – A Mesa Administrativa tem membros independentes em número suficiente e mantém a objetividade nas avaliações e na tomada de decisões.

Exercer a supervisão do sistema de controlo interno – A Mesa Administrativa assume a responsabilidade de supervisionar o desenho, a implementação e a aplicação do controlo interno:

Ambiente de controlo – Estabelece integridade e valores éticos, na estrutura de supervisão, autoridade e responsabilidade, expectativas de competência e prestação de contas ao Definitório.

Avaliação de Riscos – Supervisiona a avaliação efetuada pela administração dos riscos na realização dos objetivos, inclusive no potencial impacto de mudanças importantes, fraudes e da não observância dos controlos internos pela administração.

Atividade de Controlo – Exerce supervisão à própria Mesa Administrativa no desenvolvimento e no desempenho das atividades de controlo.

Atividades de monitorização – Avalia e supervisiona a natureza e o objetivo de monitorização, avaliação e correção das deficiências pela administração.



Resumo dos controlos para colocar em prática o Princípio 2

A SCM dispõe de um estatuto abrangente que detalhe as suas responsabilidades de supervisão de forma consistente com o ambiente regulamentar e as expectativas da própria SCM. Esse estatuto estabelece claramente a necessidade de integridade e de valores éticos e detalha os requisitos de integridade, ética, e competência.

Princípio 3

Estabelece a estrutura, a autoridade e a responsabilidade – O Definitório estabelece, com a Mesa Administrativa, as estruturas, os níveis de subordinação, as autoridades e responsabilidades adequados na realização de objetivos.

Considerar todas as valências da SCM - O Definitório e a Mesa Administrativa consideram as múltiplas valências e serviços (inclusive unidades operacionais, entidades legais, distribuição geográfica bem como os prestadores de serviço) utilizadas para apoiar a realização de objetivos.

Estabelecer linhas de subordinação – A administração desenha e avalia linhas de subordinação para cada secção/valência, de modo a permitir o exercício de autoridade, responsabilidade, e o fluxo da informação para gestão das atividades.

Definir, atribuir e limitar autoridades e responsabilidades – O definitório e a mesa administrativa delegam autoridade, definem responsabilidades e utilizam processos de tecnologia adequados para atribuir responsabilidades e segregação de funções, conforme necessário, nos vários níveis da SCM:

O Definitório – Assume a autoridade sobre as decisões importante e revisão das atribuições, limitações de autoridade e responsabilidade da Mesa administrativa.

Mesa administrativa – Estabelece diretrizes, orientações e controlos que permitam à própria administração e aos outros funcionários entenderem e executarem as responsabilidades de controlo interno.

A Mesa administrativa – Orienta e facilita a execução das suas orientações, dentro da entidade e nas subunidades.

O Pessoal – Entende as normas de conduta da SCM, os riscos identificados em relação aos objetivos e às atividades de controlo relacionadas a esses riscos, nos respetivos níveis da



entidade, o fluxo esperado de informação e comunicação e as atividades de monitorização importantes para a realização dos objetivos.

Prestadores de serviços – Cumprem as orientações dadas pela Mesa administrativa no cumprimento do objetivo da autoridade e responsabilidade de todos os não funcionários contratados.

Resumo dos controlos para colocar em prática o Princípio 3

O desenho do sistema de controlo interno e os objetivos de divulgação financeira interna são discutidos nas reuniões da Mesa Administrativa. O desenho da organização de controlo interno é avaliado, em conjunto, pelo Definitório e pela Mesa Administrativa.

A relação entre a subordinação e a governação é planeada recorrendo a consultas ao comité de governança, formado por uma equipa competente da alta administração.

A Mesa Administrativa trabalha em conjunto com o Definitório e o Conselho de contas para assegurar que as responsabilidades sejam claramente definidas e que os controlos relacionados à segregação de funções são adequadamente projetados.

Princípio 4

Demonstra comprometimento com a competência - A SCM, compromete-se a atrair, desenvolver e reter talentos competentes, em linha com os seus objetivos.

Estabelecer políticas e práticas – As políticas e práticas refletem as expectativas quanto às competências necessárias para apoiar a realização dos objetivos.

Avaliar a competência e tratar as deficiências – A Mesa Administrativa e os serviços administrativos avaliam as competências na SCM e nos prestadores de serviços em relação às políticas estabelecidas, e agem conforme necessário para tratar as deficiências.

Atrair, desenvolver e reter talentos – A Mesa Administrativa dá conselhos e treino necessário para atrair, desenvolver e reter talentos e prestadores de serviços, suficientes e competentes para apoiar a realização dos objetivos.



Planear e preparar a sucessão – O Definitório, o Conselho de contas, e a Mesa Administrativa desenvolvem planos de contingência para os responsáveis por atividades importantes de controlo interno.

Resumo dos controlos para colocar em prática o Princípio 4

A estrutura de competência está inserida nas políticas e nos procedimentos da SCM. Especificamente, existem secções nas políticas e nos procedimentos que abordam as capacidades requeridas em cada nível para executar, com eficácia, os controlos de divulgação financeira. A equipa de controlo interno avalia e presta informações sobre a competência da SCM e dos prestadores de serviços contratados. Essas informações são avaliadas, e quaisquer deficiências são tratadas pelos serviços administrativos e pela Mesa Administrativa.

A SCM tem uma sólida estrutura de treino e aconselhamento para orientar e apoiar os profissionais e os prestadores de serviços em relação às políticas e aos procedimentos da organização.

Princípio 5

Reforça a responsabilidade pela prestação de contas - A SCM faz com que as pessoas assumam responsabilidades por as suas funções de controlo interno de acordo com os objetivos.

Exigir a prestação de contas por meio de estruturas, autoridades e responsabilidades – O Definitório e a Mesa Administrativa, estabelecem mecanismos para comunicar as responsabilidades pelo controlo interno, obrigar os indivíduos a prestar contas sobre esse controlo em toda a SCM e implementar ações corretivas conforme o necessário.

Estabelecer métricas, incentivos e recompensas de desempenho – O Definitório e a Mesa Administrativa, estabelecem métricas, incentivos e outras recompensas por desempenho aplicáveis às responsabilidades em todos os níveis da SCM. Eles refletem as dimensões adequadas de desempenho e normas de conduta esperadas e consideram a realização dos objetivos de curto e longo prazo.

Avaliar continuamente a relevância de métricas, incentivos e recompensas de desempenho – O Definitório e a Mesa Administrativa, alinham incentivos e recompensas ao cumprimento das responsabilidades de controlo interno na realização dos objetivos.



Considerar pressões excessivas – O Definitório e a Mesa Administrativa, avaliam o desempenho das responsabilidades de controlo interno, inclusive a adesão às normas de conduta e os níveis de competência esperados, e oferecem recompensas ou aplicam ações disciplinares, conforme necessário.

Resumo dos controlos para colocar em prática o princípio 5

As responsabilidades são claras dentro da estrutura organizacional e relacionam-se com os controlos que apoiam o objetivo de divulgação financeira interna. Essas responsabilidades são revistas anualmente pela Mesa Administrativa.

A relação entre a responsabilidade e a estrutura organizacional está vinculada a uma estrutura de avaliação transparente que incorpora boas práticas que estimulam o comportamento responsável desejado.

Existe um sistema descendente (*Top-Down*) de recompensas de desempenho vinculado às responsabilidades do controlo interno para a maioria dos funcionários. A Mesa Administrativa avalia o desempenho da equipa administrativa por meio de discussões e revisões e não apenas acompanhando métricas numéricas.

O desempenho é revisto em relação às metas do controlo interno estabelecidos e das responsabilidades definidas no início do ano. É feita também uma revisão na organização do controlo.

Avaliação de Risco

Princípio 6

Especifica objetivos adequados - A SCM especifica os objetivos com clareza de forma a permitir a avaliação dos riscos associados a esses objetivos.

Objetivos operacionais

Refletem as escolhas da administração – Os objetivos refletem as escolhas da Mesa Administrativa sobre a estrutura, aspetos setoriais e o desempenho da SCM.

Considerar as tolerâncias ao risco – A Mesa Administrativa considera os níveis aceitáveis de variação na realização dos objetivos operacionais.



Incluir metas de desempenho operacionais e financeiras – A Mesa administrativa reflete o nível desejado do desempenho operacional e financeiro para a SCM, de acordo com os objetivos operacionais.

Formar uma base para o compromisso de recursos – A administração utiliza os objetivos operacionais com uma base de alocação dos recursos necessários para atingir o desempenho operacional e financeiro desejado.

Objetivos de divulgação financeira externa

Estar em conformidade com as normas de contabilidade aplicáveis – Os objetivos das divulgações financeiras são consistentes com os princípios de contabilidade adequados e disponíveis para a SCM. Os princípios contabilísticos são apropriados às circunstâncias.

Considerar a Materialidade – A Mesa Administrativa considera a materialidade na apresentação das demonstrações financeiras.

Refletir as atividades da entidade – A divulgação externa reflete as transações e os eventos subjacentes para representar características qualitativas e afirmações financeiras.

Objetivos de divulgação não financeira externa

Estar em conformidade com as normas e estruturas estabelecidas externamente – A administração estabelece objetivos consistentes com as leis e os regulamentos ou com as normas e estruturas de organizações externas reconhecidas.

Considerar os níveis exigidos de precisão – A Mesa Administrativa estabelece objetivos consistentes com as leis e os regulamentos ou com as normas e estruturas de organizações externas reconhecidas.

Considerar os níveis exigidos de precisão – A Mesa Administrativa reflete o nível exigido de precisão e exatidão condizente com as necessidades do cliente e baseadas nos critérios estabelecidos por terceiros para a divulgação não financeiras.

Reflete as atividades da SCM – A divulgação externa reflete as transações e os eventos subjacentes dentro de uma faixa de limites aceitáveis.

Objetivos de divulgação interna

Refletem as escolhas da Mesa Administrativa – As divulgações internas proporcionam à Mesa Administrativa informações precisas e completas sobre as escolhas da Mesa Administrativa e as informações necessárias para a gestão da entidade.



Considerar o nível exigido de precisão – A Mesa Administrativa reflete o nível exigido de precisão e exatidão condizente com as necessidades do cliente, em relação aos objetivos da divulgação não financeira, e à materialidade, dentro dos objetivos de divulgação financeira.

Refletem as atividades da entidade – A divulgação interna considera os níveis aceitáveis de variação em relação à realização dos objetivos de conformidade.

Princípio 7

Identifica e analisa riscos - A SCM identifica os riscos na realização dos objetivos por toda a entidade e analisa-os numa perspetiva que permita determinar o modo como devem ser geridos.

Incluir os níveis da entidade, valências e secções funcionais – A SCM identifica e avalia os riscos da entidade, valências e secções funcionais relevantes à realização dos objetivos.

Analisar fatores internos e externos – A identificação de riscos considera tanto os fatores internos como os fatores externos, assim como o impacto sobre a realização dos objetivos.

Envolver os níveis apropriados da administração – A SCM coloca em prática mecanismos eficazes de avaliação de riscos que envolvem os níveis apropriados da administração.

Estimar a importância dos riscos identificados – Os riscos identificados são analisados ao longo de um processo que inclui estimar a importância do risco.

Determinar como responder aos riscos – A avaliação de riscos pondera o modo como o risco deve ser gerido ou se é necessário aceitar, evitar, reduzir ou compartilhar o risco.

Princípio 8

Avalia o risco fraude – A SCM considera a hipótese de fraude na avaliação dos riscos à realização dos objetivos.

Considerar os vários tipos de fraude – A avaliação de fraudes considera divulgações fraudulentas, a possível perda de ativos e a corrupção que resulta das várias formas de ocorrência de fraude e condutas ilícitas.

Avaliar incentivos e pressões – A avaliação do risco de fraude considera os incentivos e as pressões.



Avaliar oportunidades – A avaliação do risco de fraude considera as oportunidades para a aquisição, utilização ou disposição não autorizadas de ativos, a alteração dos registos de divulgações da entidade ou a realização de outros atos inapropriados.

Avaliar atitudes e racionalizações – A avaliação do risco de fraude considera a forma como a Mesa Administrativa e outros funcionários podem envolver-se em ações inapropriadas, ou justifica-las.

Princípio 9

Identifica e analisa mudanças significativas – A SCM Identifica e avalia as mudanças que poderiam afetar, de forma significativa, o sistema de controlo interno.

Avaliar mudanças no ambiente externo - O processo de identificação de riscos considera as mudanças nos ambientes regulatórios, económico e físico nos quais a entidade opera.

Avaliar mudanças no modelo de negócios – A SCM considera os potenciais impactos no sistema de controlo interno de novas linhas de negócio, alterações radicais nas composições de linhas de negócios existentes, operações de negócios adquiridos ou desinvestidos, crescimento rápido, mudança na dependência de localidades no exterior e novas tecnologias.

Avaliar mudanças na liderança – A SCM considera mudanças na administração e as novas atitudes e filosofias no sistema de controlo interno.

Atividades de Controlo

Princípio 10

Seleciona e desenvolve atividades de controlo – A SCM seleciona e desenvolve atividades de controlo que contribuem para a redução, a níveis aceitáveis, dos riscos à realização dos objetivos.

Integra-se com a avaliação de riscos – As atividades de controlo ajudam a assegurar que as respostas que abordam e mitigam riscos executados.



Considerar fatores específicos à entidade – A Mesa Administrativa considera que forma o ambiente, a complexidade, a natureza e o objetivo das suas operações, bem como as características específicas à SCM afetam a seleção e o desenvolvimento das atividades de controlo.

Determinar os processos de negócios relevantes – A Mesa Administrativa determina quais os processos de negócios relevantes que requerem atividades de controlo.

Avaliar a combinação de tipos de atividades de controlo – As atividades de controlo incluem uma vasta de lista de tipos de controlos e preveem também uma ponderação de abordagens para mitigar riscos, considerando controlos manuais e automatizados, assim como controlos preventivos e de deteção.

Considerar em qual dos níveis as atividades são realizadas – A Mesa Administrativa considera as atividades de controlo nos vários níveis da SCM.

Abordar a segregação de funções – A Mesa Administrativa segrega as funções incompatíveis e, quando essa segregação não é viável, seleciona e desenvolve atividades alternativas de controlo.

Princípio 11

Seleciona e desenvolve controlos gerais de tecnologia – A SCM seleciona e desenvolve atividades de controlo gerais sobre a tecnologia para apoiar a realização dos objetivos.

Determinar a dependência entre o uso da tecnologia nos processos de negócio e os controlos gerais de tecnologia – A Mesa Administrativa entende e determina a dependência e a relação entre os processos de negócios, as atividades de controlo automatizadas e os controlos gerais de tecnologia.

Estabelecer atividades de controlo sobre a infraestrutura de tecnologia relevante – A Mesa Administrativa seleciona e desenvolve atividades de controlo sobre a infraestrutura de tecnologia, desenhadas e implementadas para auxiliar e assegurar o cumprimento, a exatidão e disponibilidade do processo de tecnologia.

Estabelecer atividades de controlo sobre os processos relevante de gestão de segurança – A Mesa Administrativa seleciona e desenvolve atividades de controlo que são desenhadas e implementadas para restringir direitos de acesso à tecnologia aos utilizadores de forma



adequada com as suas responsabilidades funcionais, bem como para proteger os ativos da entidade contra ameaças externas.

Estabelecer atividades de controlo sobre os processos relevantes de aquisição, desenvolvimento e manutenção da tecnologia – A Mesa Administrativa seleciona e desenvolve atividades de controlo sobre a aquisição, o desenvolvimento e a manutenção da tecnologia sobre a sua infraestrutura, de modo a realizar os objetivos da administração.

Princípio 12

Implementa por meio de políticas e procedimentos – A SCM estabelece atividades de controlo por meio de políticas que estabelecem o que é esperado e os procedimentos que colocam em prática essas políticas.

Estabelecer políticas e procedimentos para apoiar a implementação das diretrizes da administração – A Mesa Administrativa estabelece atividades de controlo que são inseridas nos processos de negócios e nas atividades quotidianas dos funcionários, por meio de políticas que estabelecem o que é esperado e procedimentos relevantes que especificam as ações.

Estabelecer responsabilidades e prestação de contas pela execução das políticas e procedimentos – A Mesa Administrativa estabelece responsabilidades de prestação de contas pela atividade de controlo em relação à administração (ou a outros funcionários designados) da unidade de negócio ou da área funcional afetada pelos riscos relevantes.

Realizar tempestivamente – A equipa responsável realiza as atividades de controlo em tempo útil, conforme definido pelas políticas e pelos procedimentos.

Realizar ações corretivas – A equipa responsável aprofunda as questões identificadas pelas atividades de controlo e atua para solucioná-las.

Utilização de pessoal competente – Pessoal competente com suficiente autoridade realiza as atividades de controlo com diligência de forma continuada.

Reavaliar políticas e procedimentos – A Mesa Administrativa revê periodicamente as atividades de controlo para determinar a sua continuidade, a sua relevância e ainda faz atualizações quando necessário.



Informação e Comunicação

Princípio 13

Utiliza informações relevantes – A SCM obtém ou gera e utiliza informações significativas e de qualidade para apoiar o funcionamento de controlo interno.

Identificar os requisitos de informações – Existe um processo instalado para identificar as informações necessárias e previstas para apoiar o funcionamento das componentes de controlo e a realização dos objetivos da entidades.

Capturar fontes internas e externas de dados – Sistemas de informação capturam fontes internas e externas de dados.

Processar dados relevantes em informações – Sistemas de informação processam e transformam dados relevantes em informações.

Manter a qualidade durante todo o processamento – Sistema de informação produz informações tempestivas, atuais, exatas, completas, acessíveis, protegidas, verificáveis e retidas. As informações são revistas para avaliar a sua relevância no suporte às componentes de controlo interno.

Considerar custos e benefícios – A natureza, a quantidade e a precisão das informações comunicadas estão de acordo com a realização dos objetivos e a apoiam.

Princípio 14

Comunicação internamente – A SCM transmite internamente as informações necessárias para apoiar o funcionamento do controlo interno, inclusive os objetivos e responsabilidades pelo controlo.

Comunica as informações de controlo interno – Existe um processo instalado para comunicar as informações para que toda a equipa entenda e conduza as suas responsabilidades de controlo interno.



Comunicar-se com a Mesa Administrativa – Existe comunicação entre a administração e a Mesa Administrativa para que ambas disponham das informações necessárias para cumprir as suas funções com respeito aos objetivos da SCM.

Fornecer linhas de comunicação independentes – Existem canais de comunicação independentes, como canais de denúncias, que servem como mecanismos à prova de falhas para permitirem a comunicação anónima e confidencial quando os canais normais estão inoperantes ou são ineficazes.

Selecionar métodos de comunicação relevantes – Os métodos de comunicação consideram a tempestividade, o público e a natureza das informações.

Princípio 15

Comunicação externamente – A SCM comunica-se com os públicos externos sobre assuntos que afetam o funcionamento do controlo interno.

Comunica-se com os públicos externos – Existem processos instalados para comunicar as informações relevantes e tempestivas aos públicos externos, inclusive aos irmãos, órgãos reguladores, clientes, analistas financeiros e outros.

Possibilitar o recebimento de comunicações – Canais abertos de comunicação permitem a entrada de dados de clientes, consumidores, fornecedores, auditores externos, órgãos reguladores e analistas financeiros, entre outros, proporcionam informações relevantes à Mesa Administrativa.

Comunicar-se com a Mesa Administrativa – Informações relevantes de avaliações conduzidas por grupos externos são comunicados à Mesa Administrativa.

Fornecer linhas de comunicação independentes – Existem canais de comunicação independentes, como os de denúncias, que servem como mecanismos à prova de falhas para permitir a comunicação anónima e confidencial quando os canais estão inoperantes ou são ineficazes.

Selecionar métodos de comunicação relevantes – Os métodos de comunicação consideram a tempestividade, o público e a natureza das comunicações, além dos requisitos e das expectativas legais, regulatórias e de confiabilidade.



Atividades de monitorização

Princípio 16

Realiza avaliações contínuas e/ou independentes – A SCM seleciona, desenvolve e realiza avaliações contínuas e/ou independentes para certificação da presença e funcionamento dos componentes do controlo interno.

Considerar uma combinação de avaliações contínuas e independentes – A Mesa Administrativa promove um equilíbrio entre avaliações contínuas e independentes.

Considerar o ritmo das mudanças – A Mesa Administrativa considera o ritmo de mudanças nos negócios e nos processos de negócios ao selecionar e desenvolver as avaliações contínuas e independentes.

Estabelecer o entendimento de base de referência – O desenho e a situação atual de um sistema de controlo interno são usados para estabelecer uma base de referência para as avaliações contínuas e independentes.

Utilizar pessoal com conhecimento – Os profissionais que realizam as avaliações contínuas e independentes têm conhecimento suficiente para entender o que está a ser avaliado.

Integrar nos processos de negócios – As avaliações contínuas estão inseridas nos processos de negócios e ajustadas quando as condições se modificam.

Ajustar o objetivos e a frequência – A Mesa Administrativa varia o objetivo e a frequência das avaliações independentes dependendo do risco.

Avaliar objetivamente – As avaliações independentes são realizadas periodicamente para dar uma resposta (feedback) objetiva.



Princípio 17

Avalia e comunica deficiências – A SCM avalia e comunica deficiências no controlo interno em tempo útil aos responsáveis, de modo a executar as correções, inclusive a estrutura de governo e a Mesa administrativa.

Avaliar resultados – A Mesa Administrativa, avalia os resultados das avaliações contínuas e independentes.

Comunica deficiências – As deficiências são comunicadas aos responsáveis por tomar ações corretivas, A Mesa Administrativa.

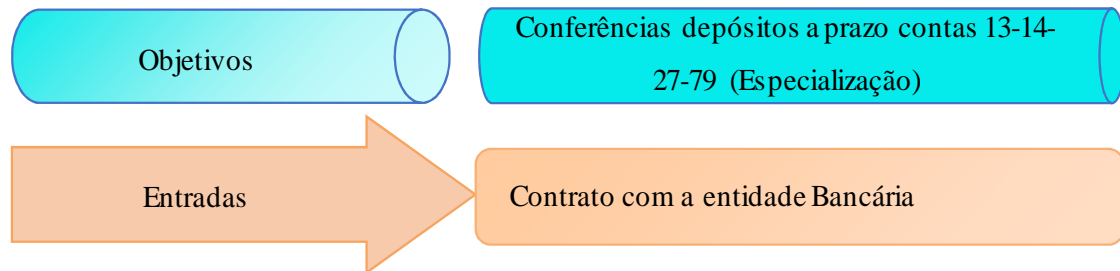
Monitorização e ação corretiva – A Mesa Administrativa acompanha as ações para verificar se as deficiências são corrigidas em tempo útil.



Anexo 7 – Narrativas e Fluxogramas

7.5. Narrativas dos procedimentos contabilísticos

Conferências depósitos a prazo / proveitos financeiros 79



Atividades	Intervenientes				Doc. Sup.	Reg. Prod.
	MA	Eb	DAF	Cb		
1	Negociação do contrato com a entidade bancária.	•	•	•	Contrato	
2	Comunicação das novas condições.			•	Verbal	
3	Registo contabilístico da operação (contrato).					Excel
4	Preparação do ficheiro de registo de depósitos a prazo, com a elaboração de mapa de registo dos mesmos depósitos.					ERPv.13 Excel
5	Lançamento da especialização mensal (juro)					ERPv.13 Excel
6	Controlo mensal de Juros creditados / especializados					ERPv.13 Excel

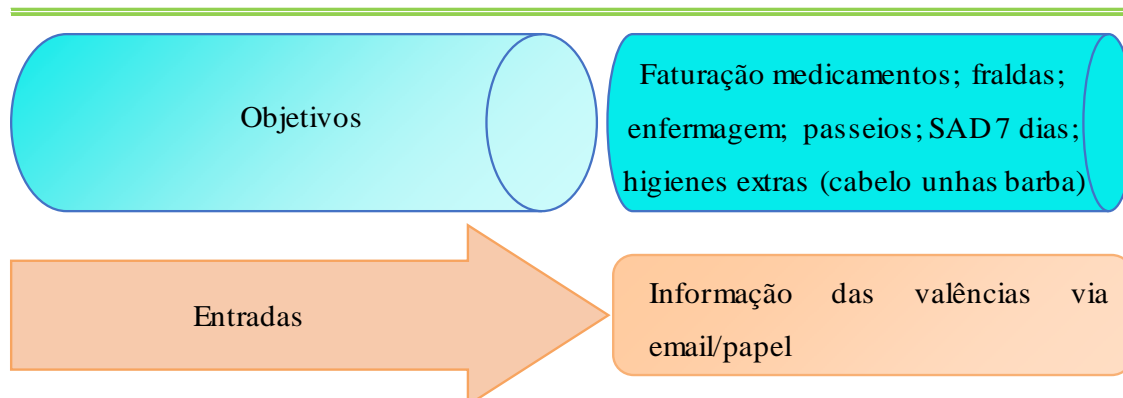
Tabela 14: Conferência depósitos a prazo / proveitos financeiros 79¹⁹

Fonte 39: Elaboração própria

¹⁹Conta79- Proveitos e ganhos financeiros; Conta 13- Outros depósitos bancários; Conta 14- Instrumentos financeiros; Conta 27- Outras contas a receber e a pagar;



Emissão pontual de faturas



Atividades		Intervenientes		Doc. Sup.	Reg. Prod.
		DT	Cb		
1	Informação dos valores a faturar aos utentes.	•		e-mail / papel	
2	Emissão da fatura		•		eticadata ERPv.13
3	Registo na conta corrente do utente e na contabilidade.		•		eticadata ERPv.13
4	Controlo da faturação		•		ERPv.13 Excel
5	Impressão de faturas .- entrega do original ao utente e duplicado arquivada nos serviços.		•		30.05 Faturação

Tabela 15: Emissão pontual de faturas

Fonte 40: Elaboração própria



Avenças

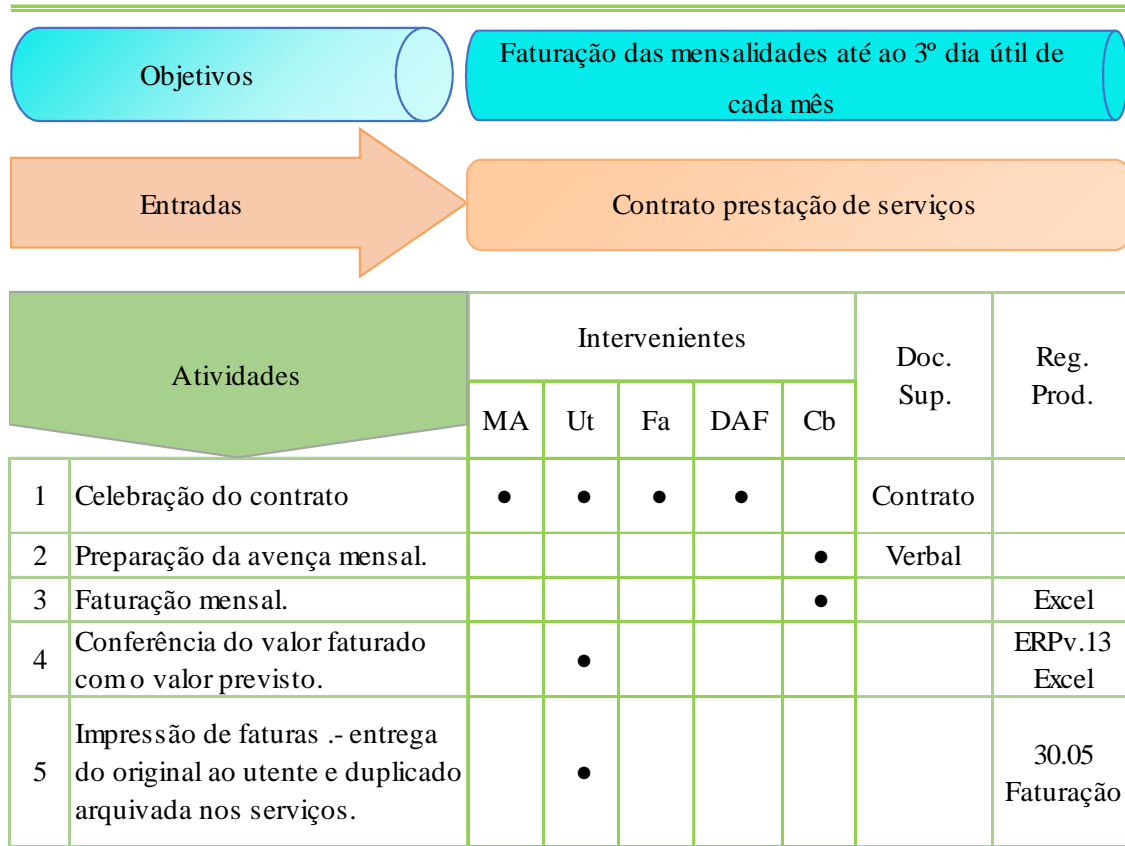


Tabela 16: Avenças

Fonte 41: Elaboração própria



Compras (faturação fornecedores de Bens e Serviços)

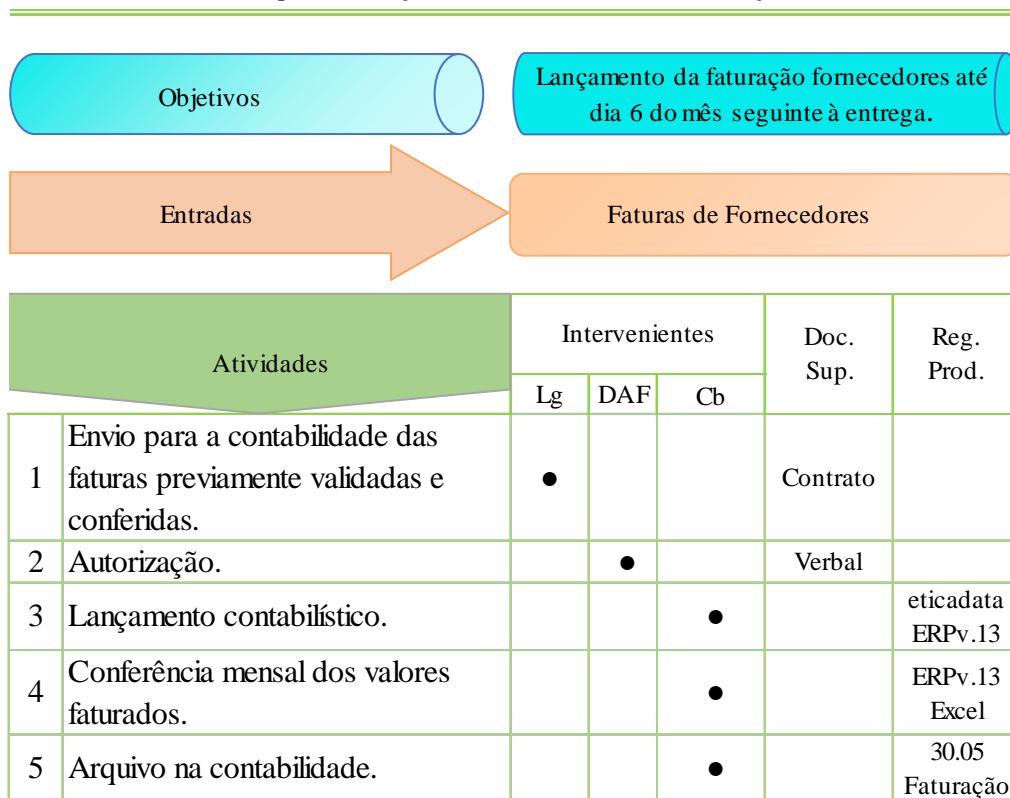
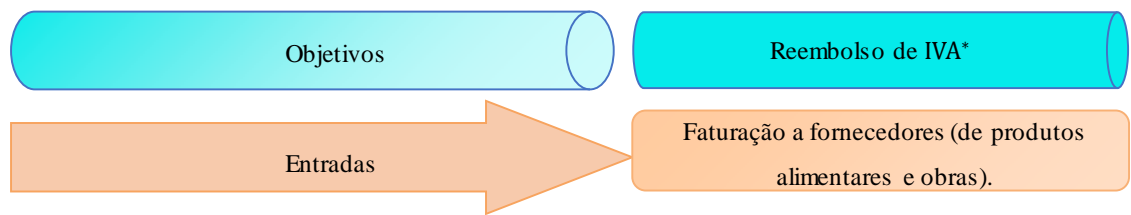


Tabela 17: Compras (faturação fornecedores de bens e serviços)

Fonte 42: Elaboração própria



Pedido de reembolso IVA (conta 24 Obras 50%; Alimentação 50%)



Atividades		Intervenientes				Doc. Sup.	Reg. Prod.
		Cb	TOC	AT	Stes		
1	Faturação dos fornecedores	•					ERPv.13 Excel
2	Lançamento na conta "gastos" e na conta de IVA dedutível (243). Contabilidade a 50% mas na declaração de restituição de outros regimes de IVA inserido a 100%	•					ERPv.13 Excel
3	Conferência valores registados na contabilidade / preparação da declaração de pedido de restituição IVA.	•					ERPv.13 Excel
4	Verificação / validação	•	•				Aplicação AT
5	Emitir e submeter declaração	•	•				Aplicação AT
6	Conferência conta 243 IVA a deduzir pela conta 243x reembolsos pedidos.	•					ERPv.13 Excel
7	Envio à Segurança Social para aprovação e reconhecimento.		•				
8	Segurança Social devolve, a SCM recebe e prepara envio definitivo.	•	•				
9	Envio Definitivo a AT		•				Aplicação AT
10	Aprovação do pedido, ou Eventual pedido de esclarecimento por parte da AT.			•			e-mail / via CTT
11	Envio resposta à AT " no caso de pedido de esclarecimento".	•	•				e-mail / via CTT
12	Recebimento do reembolso.			•			Transf. Bancária
13	Conferência valor recebido com o valor pedido.	•	•				ERPv.13 Excel
13	Confirmação na entidade Bancária do recebimento.				•	Excel	e-banking
14	Lançamento na conta entidades bancária conta 24.				•	Excel	e-banking
15	Conferência mensal no balancete, igual ao valor acumulado, e arquivo.	•	•				30.02.07 Reembolso IVA

IVA* - De acordo com o previsto no DL 20/90 e n.º 3 da lei n.º 82 - B/2014 de 31 de dezembro

Tabela 18: Pedido de reembolso de IVA Conta 24

Fonte 43: Elaboração própria



Frequências de Utentes- Acordos de cooperação SCM com a Segurança Social

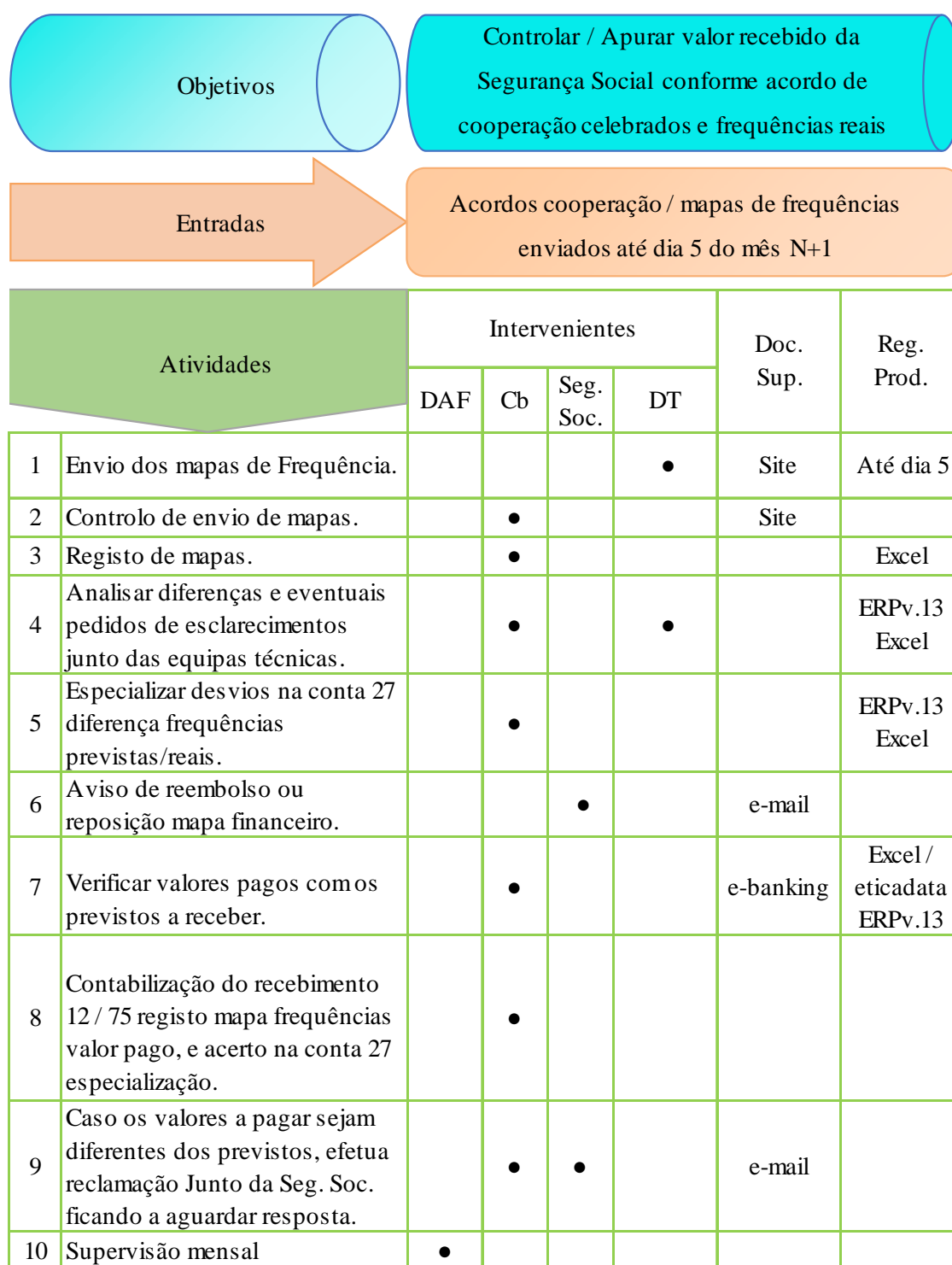


Tabela 19: Frequências de utentes – Acordos de cooperação SCM com a Segurança Social

Fonte 44: Elaboração própria



Especialização Mensal (Água;Luz;Seguros;Férias; Subsídios de Férias e outros)

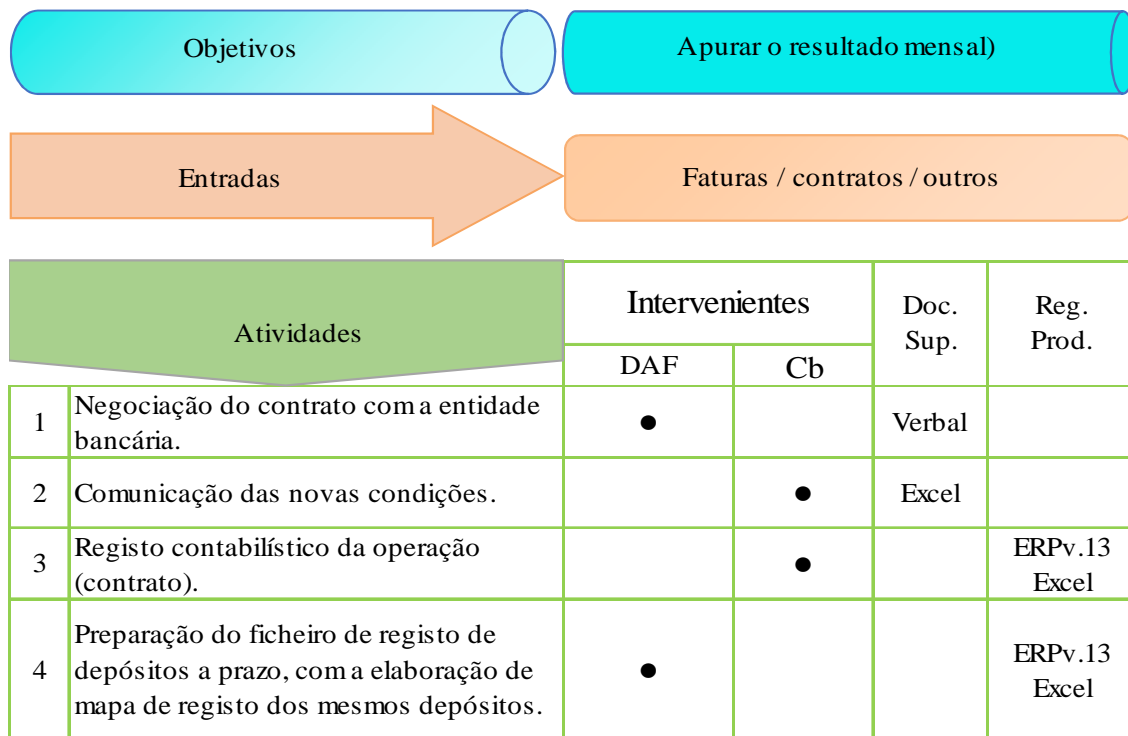


Tabela 20: Especialização mensal (Água; luz; férias; subsídios de férias e outros)

Fonte 45: Elaboração própria

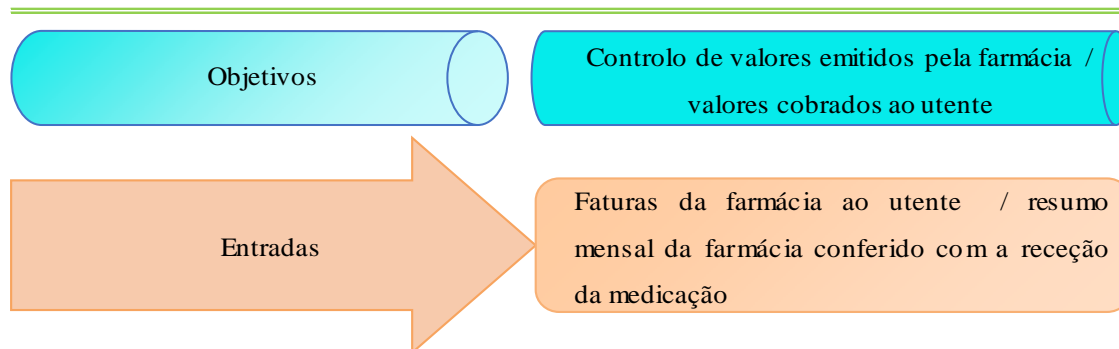
Nota: Os serviços Água Luz são pagos na totalidade dentro do prazo, mas são especializados como gastos ao longo do ano, mensalmente na conta 27.

No caso dos Seguros existe uma subconta para cada apólice, nos seguros automóveis 6263; Pessoais 6264; edifício utiliza-se a conta 28 para a especialização.

No subsídio de férias; e natal também são especializados mensalmente.



Gestão administrativa da faturação da farmácia aos utentes 27;21;22



Atividades		Intervenientes			Doc. Sup.	Reg. Prod.
		Cb	DT	Farm		
1	Envio mapa mensal aos serviços adm. Com o valor a cobrar ao utente e os valores a pagar à farmácia.		•		Papel	Access
2	Lançamento na 21/27. conta corrente do utente. Emissão de nota interna a cada utente. Não se emiti fatura pois esta já foi emitida pela farmácia.	•			Excel	
3	Lançamento do valor total a pagar à Farmácia 22 / 27. Se houver medicamentos a suportar pela SCM será registado na conta 62 e a fatura será em nome da SCM.	•				ERPv.13 Excel
4	O saldo da Conta 27 deve ser igual a 0	•				ERPv.13 Excel
5	Após conferencia do processo emissão pagamento à farmácia no prazo definido.	•				ERPv.13 Excel
6	A farmácia após recebimento das faturas do mês N-1, transfere para a SCM um valor a título de donativo que corresponde a cerca de 25% da faturação do mês N-1.			•		Transf. Bancária
7	A SCM após receber o valor da farmácia verifica se o valor pago corresponde aos 25% acordado, e emite documento de donativo a favor da Farmácia.	•			e-banking	ERPv.13 Excel

Tabela 21: Gestão administrativa da faturação da farmácia aos utentes 27;21;22

Fonte: 46: Elaboração própria

Nota: Existe um acordo entre a farmácia e a SCM, na restituição em forma de donativo por transferência bancária de 25% do valor cobrado em medicamentos referente ao mês N-1. Este movimento só será efetuado após pagamento do mês em referência.



7.6. Fluxograma Gestão de Medicamentos ERPI

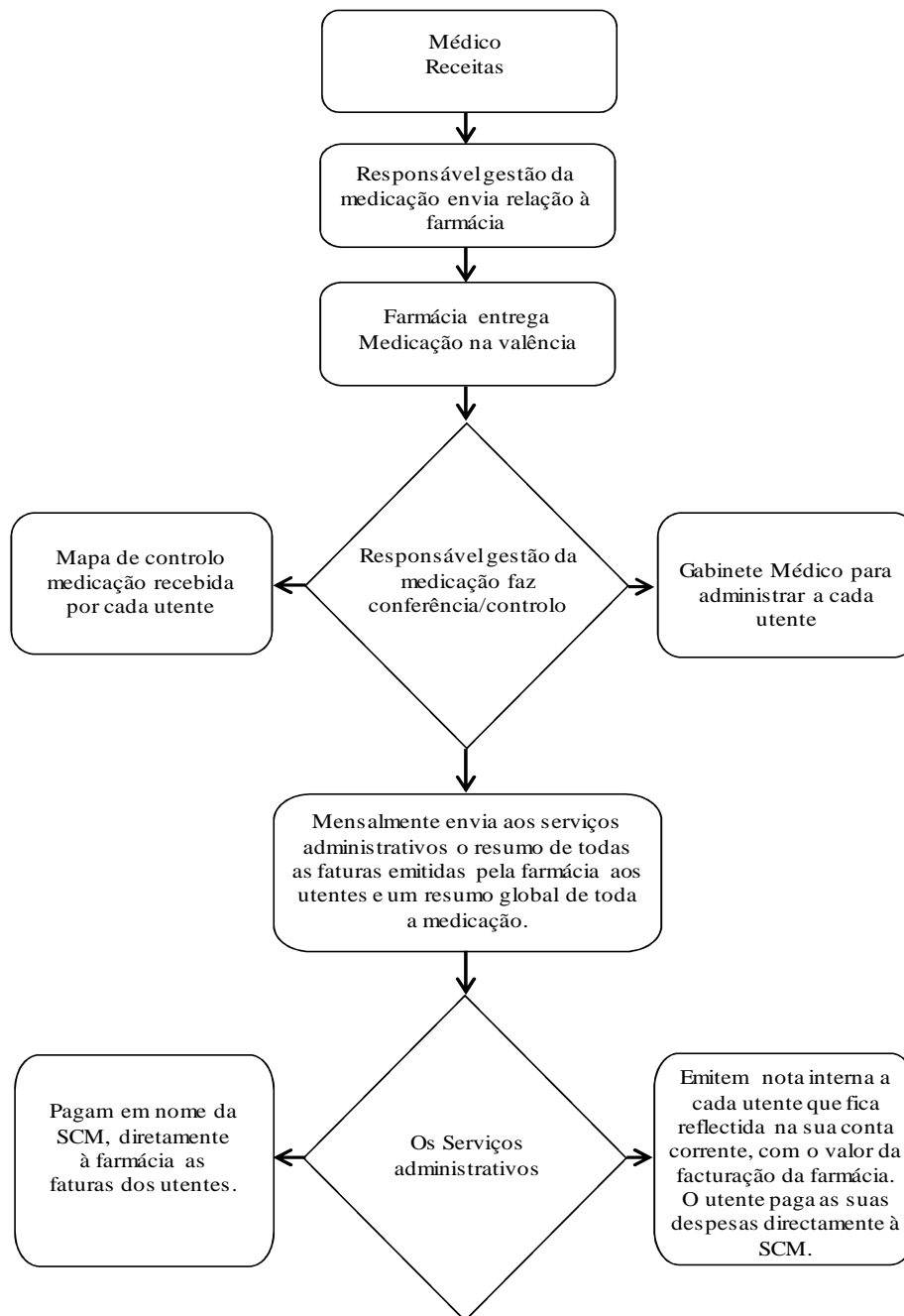


Ilustração 28: Fluxograma Gestão de Medicamentos ERPI

Fonte 47: Elaboração própria

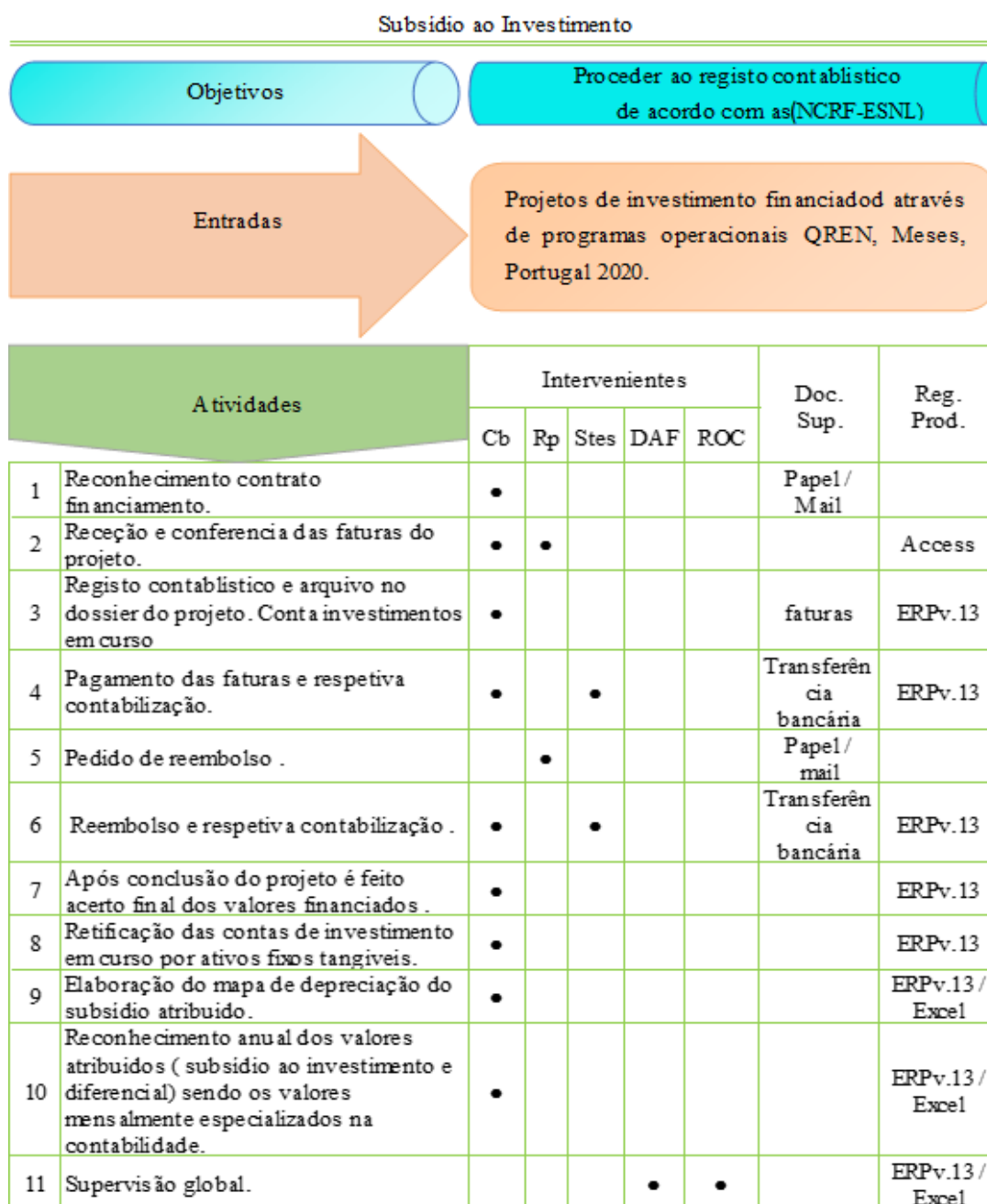


Tabela 22: Subsídio ao investimento

Fonte: 48: Elaboração própria

Nota: Rendimentos a reconhecer mensalmente 593²⁰ / 7883²¹ com base na duração faz-se a especialização mensal. Meses 1; Meses 2; QREN – Ren CD1; QREN – Ren Lar idosos; QREN – Ren CD2

²⁰ 593 - Subsídios

²¹ 7883 – Imputação de subsídios para investimento



7.7. Fluxograma Subsídio ao Investimento

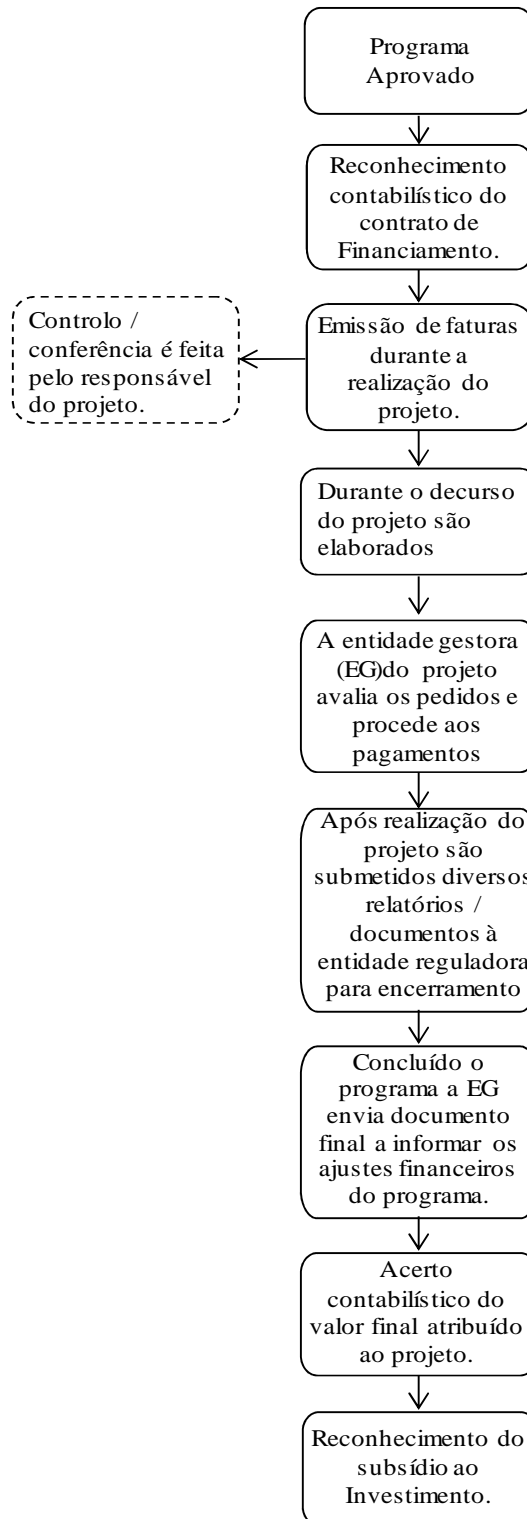
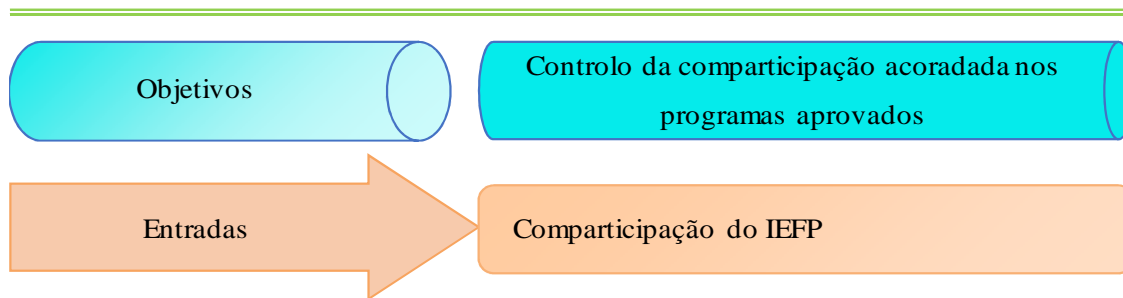


Ilustração 29: Fluxograma Subsídio ao Investimento

Fonte 49: Elaboração própria



Programas IEFP



Atividades		Intervenientes				Doc. Sup.	Reg. Prod.
		IEFP	TOC	Cb	MA		
1	Aprovação do projecto.	•		•	•	Papel	
2	Envio dos Termos de aceitação.			•		Papel	
3	Preparação de um mapa com valor do programa e respectiva especialização.			•			Excel
4	Reconhecimento contabilístico do programa financeiro e dos réditos na 75 e 27.			•			ERPv.13
5	Reconhecimento do proveito relacionado com o programa na conta 27/ 75 e sempre que haja recebimentos.			•			ERPv.13
6	Final do programa conferência de todas as contas			•		Excel	
7	Supervisão		•				

Tabela 23: Programas IEFP

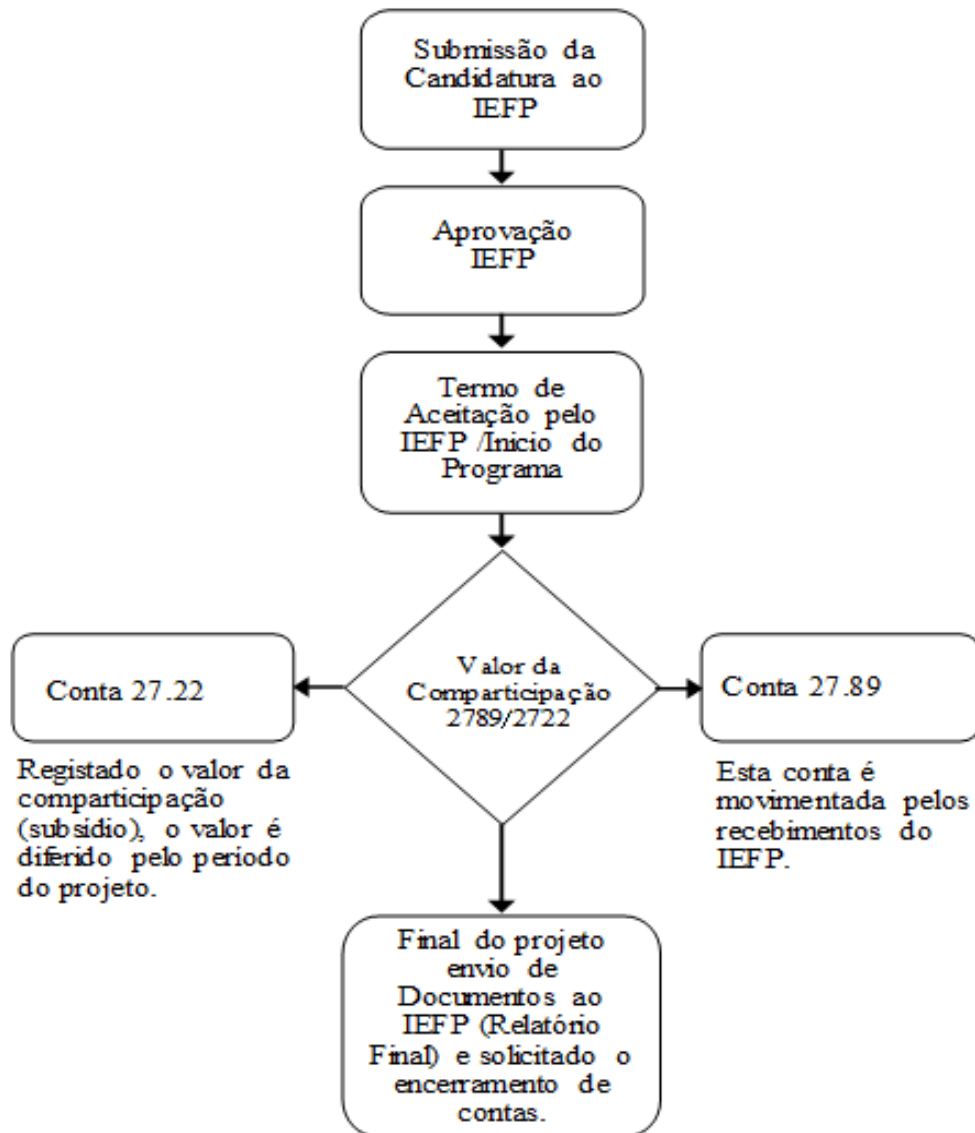
Fonte 50:Elaboração própria

Nota: A entidade no mês de agosto acolhia 4 projetos de medidas de apoio ao emprego ME/TSU; 4 estagiários e 1CEI.

-ESNL)



7.8. Fluxograma Processo contabilístico / Financeiro de Programas IEFP



Na atribuição do subsídio este é feito numa conta por cada candidatura.

Ilustração 30: Fluxograma Processo contabilístico / Financeiro de Programas IEFP

Fonte: 51: Elaboração própria



7.9. Narrativas dos procedimentos da secção de tesouraria

1. Recebimentos

1.7. Utentes

- d. Valências
- e. Serviços Administrativos
- f. Residência (apoio domiciliário)

1.8. Culto “Ofertório”

1.9. Mortuárias

1.10. Rendas

1.11. Outros Pontuais

- e. QREN
- f. IEFP
- g. Vendas de Livros
- h. Donativos

1.12. Transferências da Segurança Social através dos acordos de cooperação

2. Pagamentos

2.10. Fornecedores Alimentação

2.11. Fornecedores de Serviços

2.12. Obras

2.13. Avenças

2.14. Contratos de serviços

2.15. Fundo maneiio / caixas pequenas

2.16. Impostos

2.17. Salários

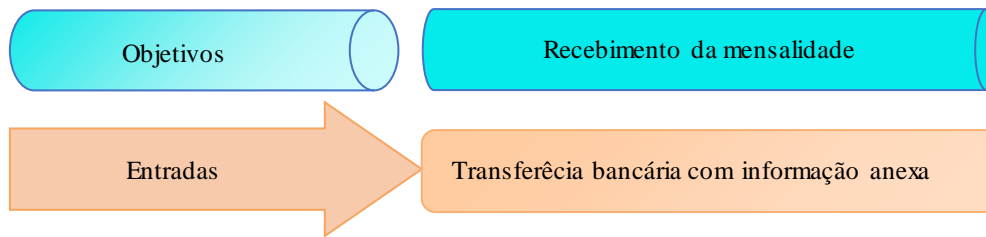
2.18. Débitos diretos “EDP, Água, comunicações”

3. Depósitos

Diários ou sempre que existe dinheiro em caixa, vales ou cheques.



Recebimentos dos utentes nas valências (transferência bancária)



Atividades		Intervenientes				Doc. Sup.	Reg. Prod.
		Stes					
1	Consulta do extrato bancário e identificação do valor/utente/mensalidade a que respeita.	•				e-banking	
2	Impressão do documento bancário.	•					
3	Emissão do recibo do utente.	•					ERPv.13
4	Envio do original ao utente.	•					Excel
5	Arquivo no diário de caixa do duplicado.	•					Diário 1

Tabela 24:Recebimentos dos utentes nas valências (transferência bancária)

Fonte 52: Elaboração própria



Recebimentos dos utentes nos serviços administrativos em numerário / vale / cheque

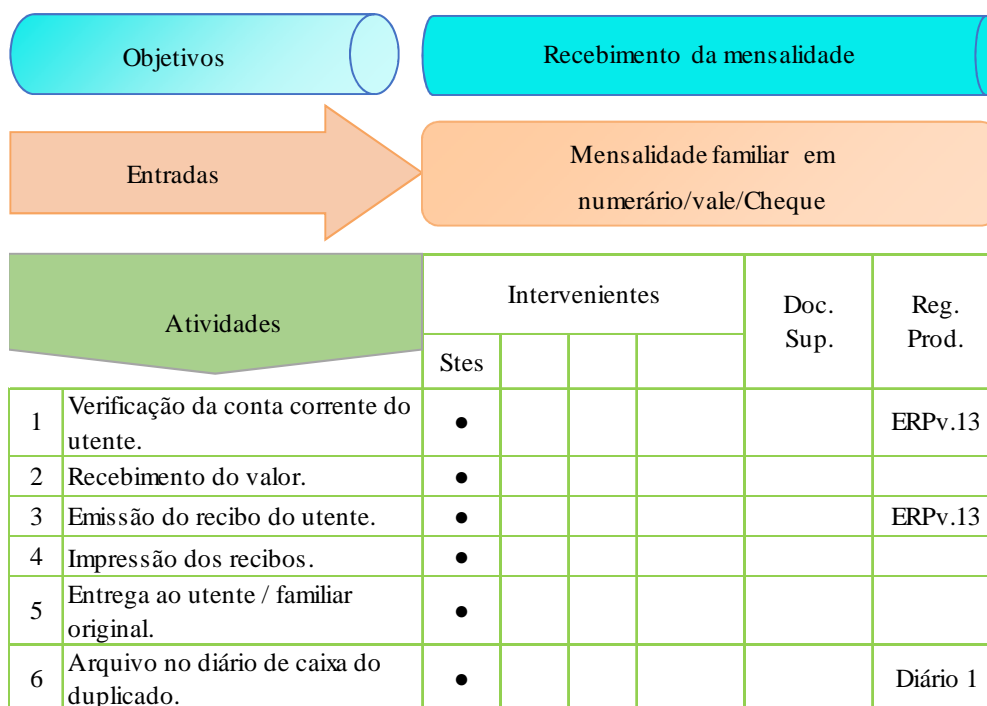


Tabela 25:Recebimentos dos utentes nos serviços administrativos em numerário/ vale/ Cheque

Fonte: 53: Elaboração própria



Recebimentos dos utentes diretamente nos Centros de Dia

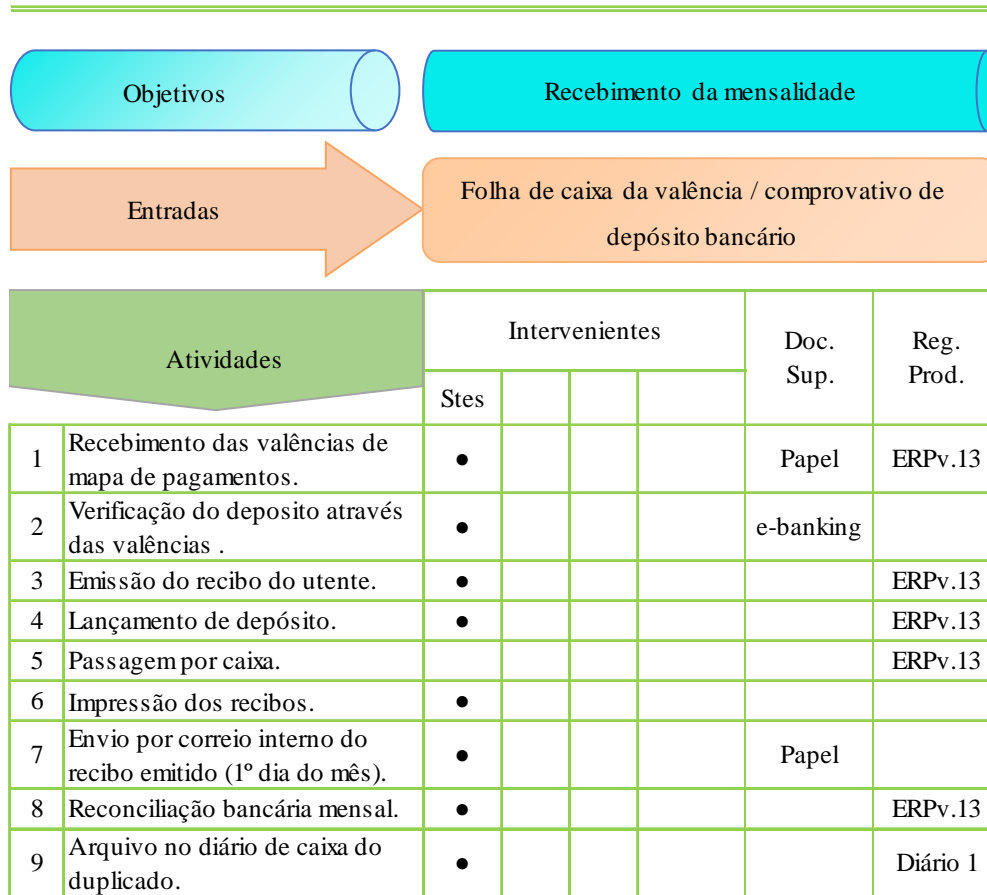


Tabela 26:Recebimentos dos utentes diretamente nos Centros de Dia

Fonte 54: Elaboração própria

Nota: imprime extrato do banco e extrato da valência, executa um mapa em *Excel* para reconciliação Bancária (verificação se o depositado coincide com os mapas recebidos).

Nas valências, à medida que vão recebendo os valores vão descarregando num mapa onde consta o nome o n.º da fatura, valor a depositar e a totalidade.

Quando existem recebimentos agrafa-se a este mapa o duplicado das faturas pagas e envia aos serviços administrativos junto com o comprovativo de depósito.



Processamento Salários

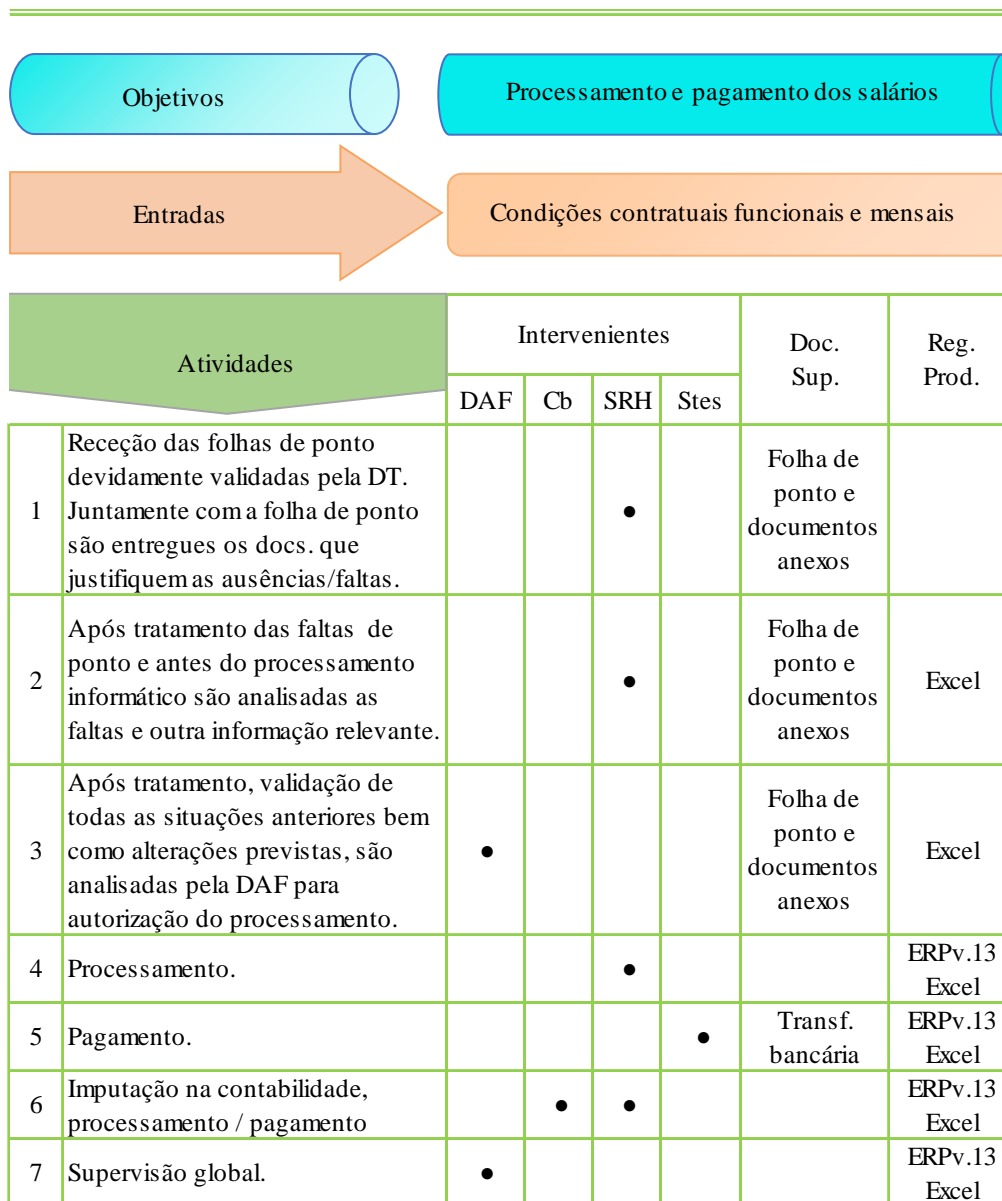
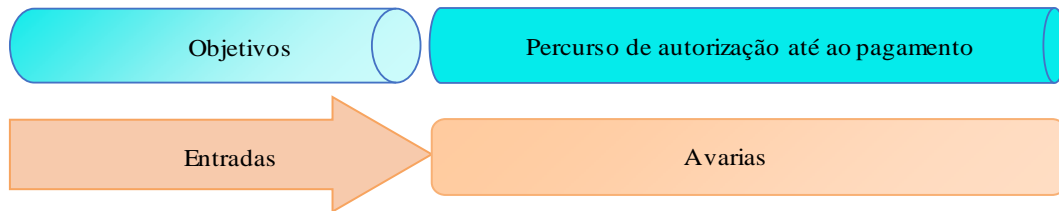


Tabela 27: Processamento de salários

Fonte 55: Elaboração própria



Aquisição de Serviços



Atividades		Intervenientes					Doc. Sup.	Reg. Prod.
		MA	DpT	Lg	Cb	Stes		
1	Análise e proposta de reparação, com orçamento prévio. Dependendo do tipo de Avaria esta é reparada interna ou externamente.		•	•			Verbal /Papel	Access
2	Aprovação.	•					Verbal	
3	Receção e conferência da fatura, através nota de encomenda, autorização e / ou documento oficial da receção.			•			Papel	Access
4	Lançamento contabilístico				•			ERPv.13
5	Preparação do pagamento através da emissão de uma ordem de pagamento, indicando a entidade bancária.					•		ERPv.13
6	Integração direta na contabilidade, emitir mapa de transferência bancária.					•		ERPv.13
7	Aprovação do DAF ou do provedor.					•		ERPv.13
8	Lançar ficheiros bancários.					•		e-banking
9	Imprimir doc. onde consta NIB; valor; nome beneficiário; descrição do pagamento.					•		
10	Enviar mapas de transferências dos valores do banco, juntamente com o mapa de transferência do sistema, para o provedor, tesoureiro, e TOC.					•	e-mail	
11	Envio de ordens de pagamentos emitidas assinadas carimbadas para o fornecedor.					•	e-mail	
12	Arquivo no diário 2					•		ERPv.13 Excel

Tabela 28: Aquisição de serviços

Fonte 56: Elaboração própria

Nota: Este procedimento pagamentos a fornecedores é efetuado por norma na 1ª semana de cada mês.



Pagamentos através dos fundos maneiio das valências

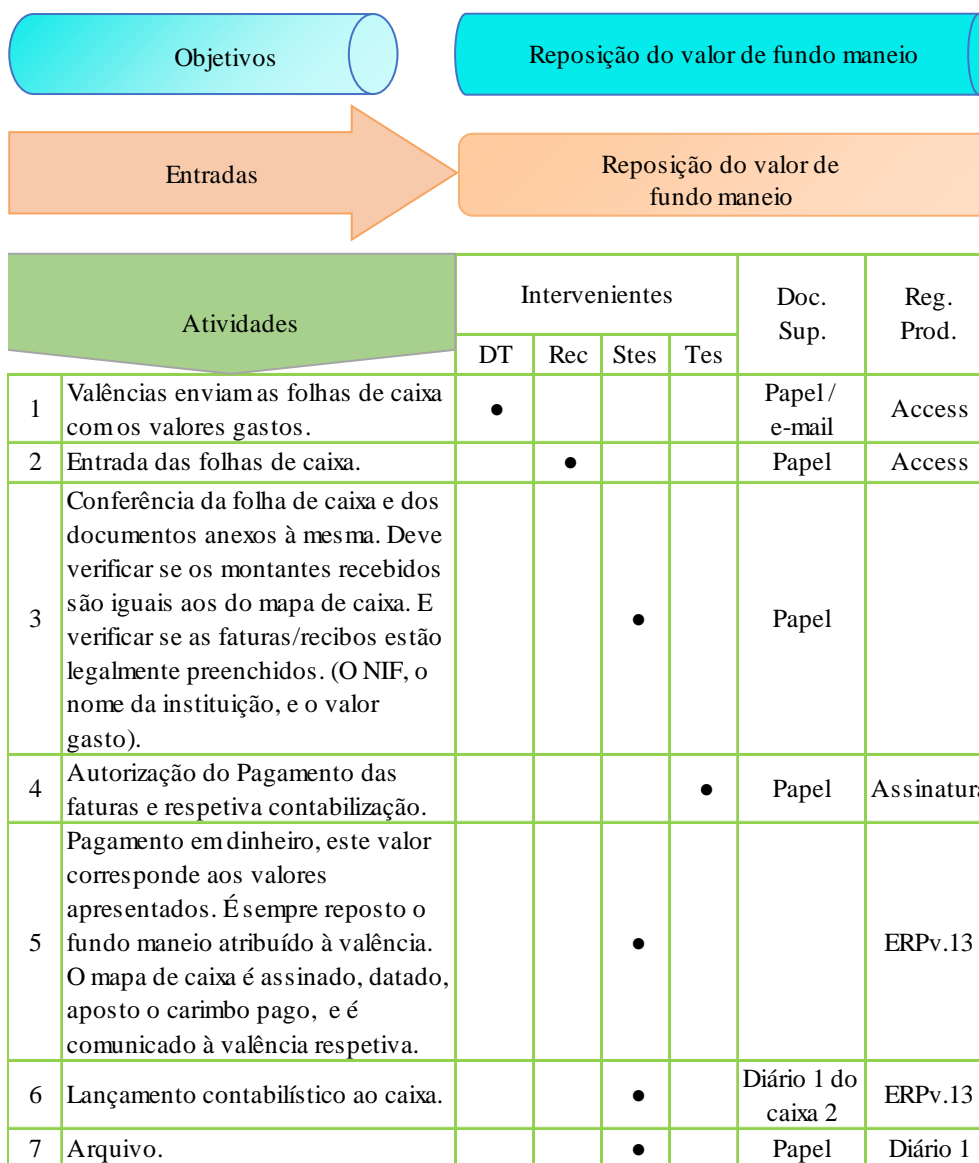


Tabela 29: Pagamentos através dos fundos maneiio das valências

Fonte 57: Elaboração própria

Nota: O caixa 1 é da responsabilidade da rececionista para efetuar pagamentos eventuais no caso do responsável da secção de tesouraria não estiver presente.



Entrega das declarações fiscais legais e das contribuições obrigatórias para a Segurança Social

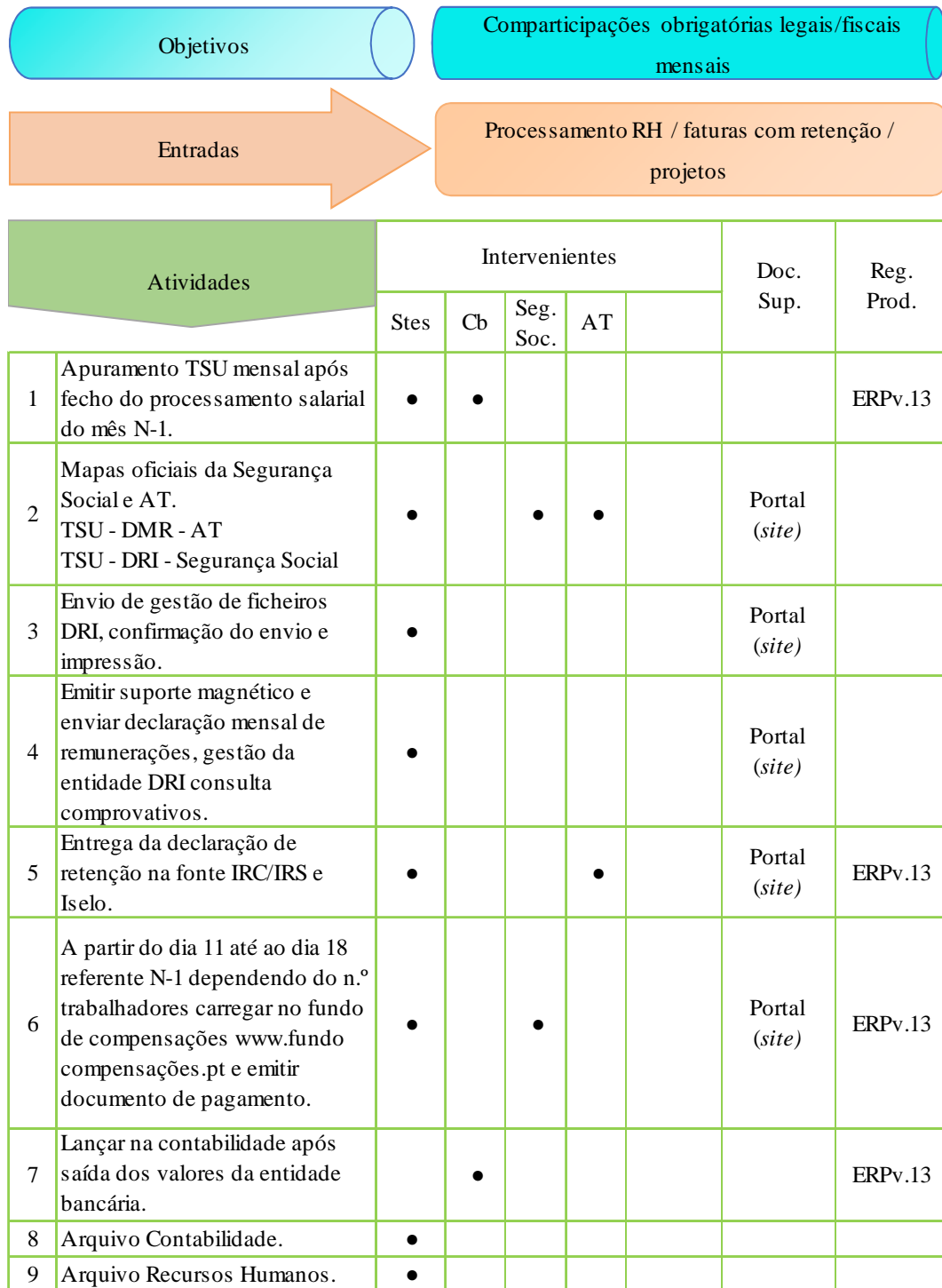


Tabela 30: Entrega das declarações fiscais legais e contribuições obrigatórias para a Segurança Social

Fonte 58: Elaboração própria

Nota: Listagem remunerações

Ao valor da Segurança Social soma-se o valor da Caixa Geral de Aposentações;



Enviar à AT (IRS=Sobretaxa + IRS + Recibos Verdes)

Subsídio de Natal em dias por duodécimos 50% mensalmente; os restantes 50% são pagos no mês de novembro.

Subsídio de férias por Duodécimos 50% mensalmente; os restantes 50% são pagos no mês de junho quando solicitado pelo trabalhador dentro do prazo.

Se não houver declaração do trabalhador o subsídio de férias é processado a 100% no mês de junho.

Ilustração 31: Declaração mensal de remunerações

Fonte 59: www4.seg-social.pt/dmr

DMR:

- Envio da declaração no portal da AT até ao dia 10 do mês N, referente ao mês N-1.
- Pagamento entre o dia 10 e o dia 20.
- Base de apuramento é o processamento de salários.

DRI:

- Envio da declaração no portal da Segurança Social até ao dia 10 do mês N, referente ao mês N-1.



- Pagamento entre o dia 10 e o dia 20.
- Base de apuramento é o processamento de salários.

Retenção na fonte:

- É paga até ao dia 20
- Todas as faturas com retenção na fonte de trabalhadores independentes e a empresas.
- Antes de enviar deve ser verificado no portal da AT os recibos eletrónicos emitidos em nome da entidade no mês anterior.

Fundos de garantia de compensação do trabalhador (FGCT):

- Entre o dia 10 e 20 de cada mês.
- Com base no processamento.



7.10. Fluxograma de Planeamento de Férias

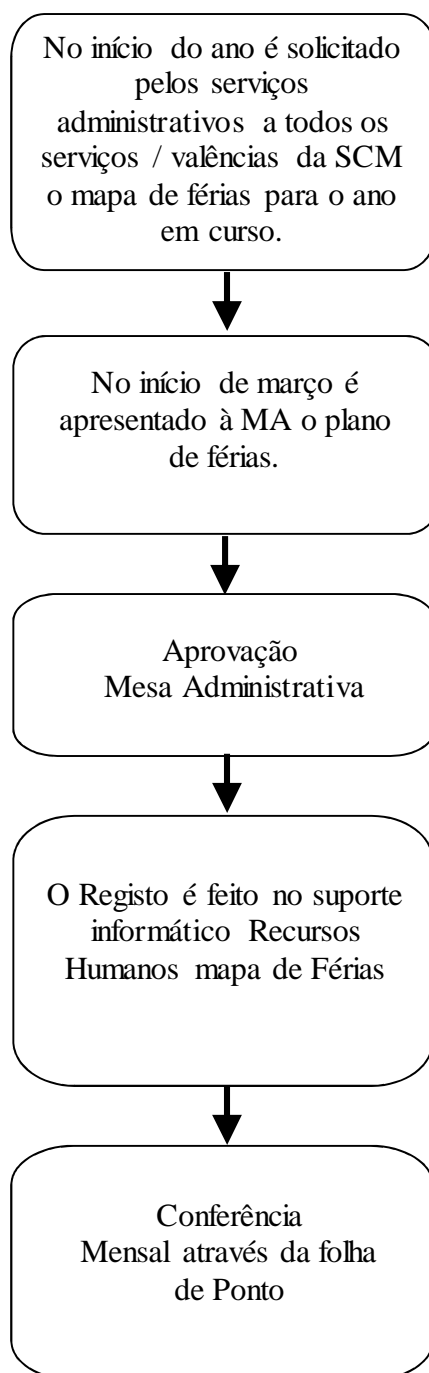


Ilustração 32: Fluxograma de Planeamento de Férias

Fonte 60: Elaboração própria



Recebimentos

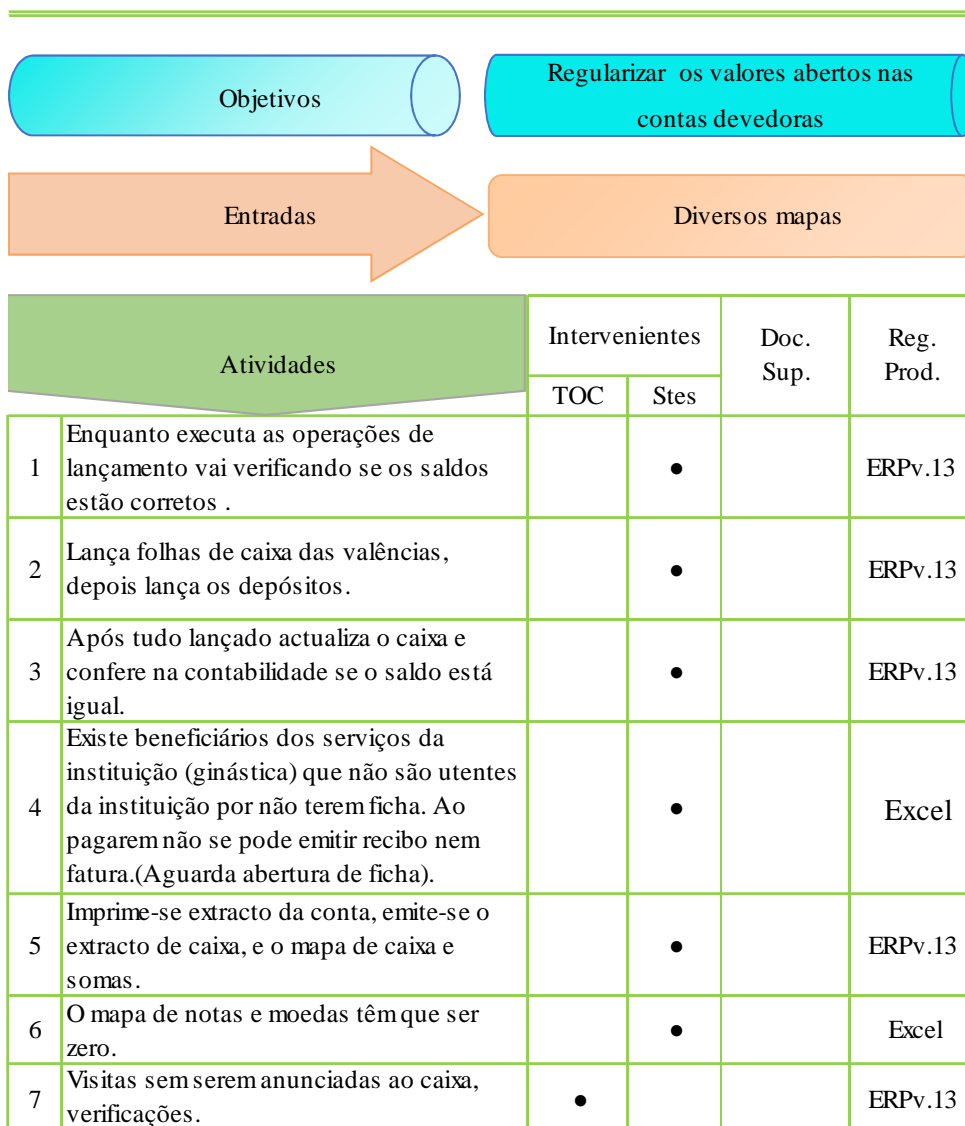


Tabela 31: Recebimentos

Fonte: 61: Elaboração própria

Nota: Este sistema o ERPv.13, permite a possibilidade de sair do caixa sem sair da contabilidade, assim existe um risco de lançar na contabilidade sem ser registado no caixa, mas o mapa de contabilidade é sempre verificado, para ver se está igual ao mapa de caixa para o mesmo período.



Cartão multibanco compras

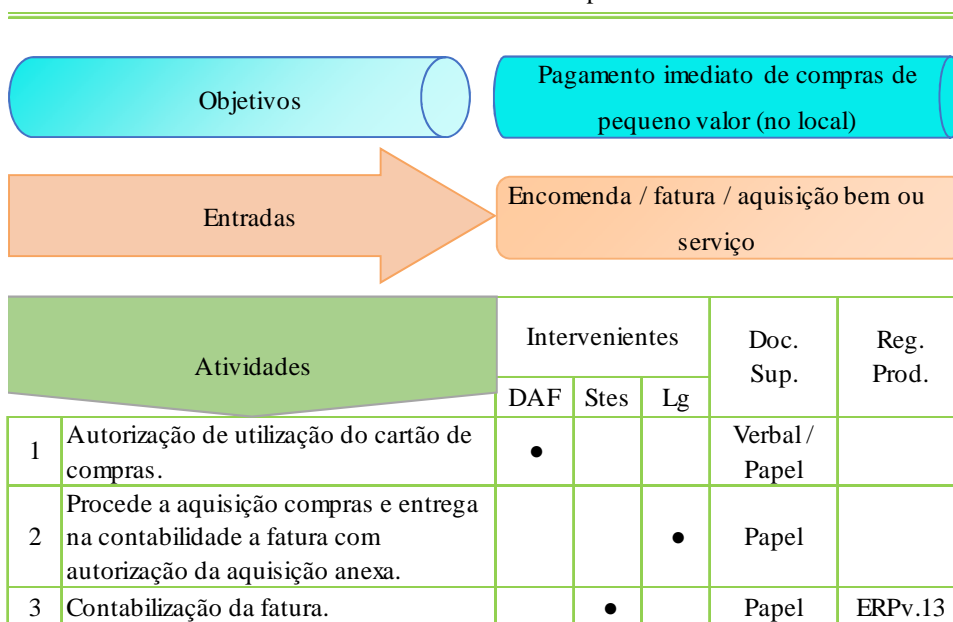


Tabela 32: Cartão multibanco compras

Fonte 62: Elaboração própria

Compras extras

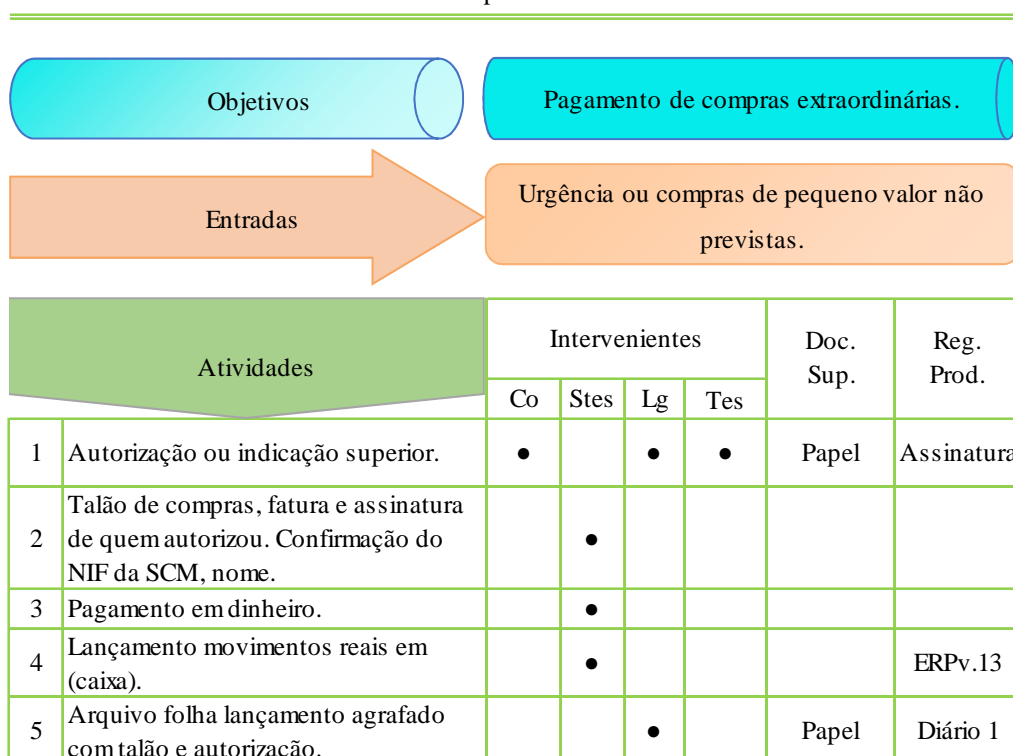


Tabela 33: Compras extras

Fonte 63: Elaboração própria



Cafés

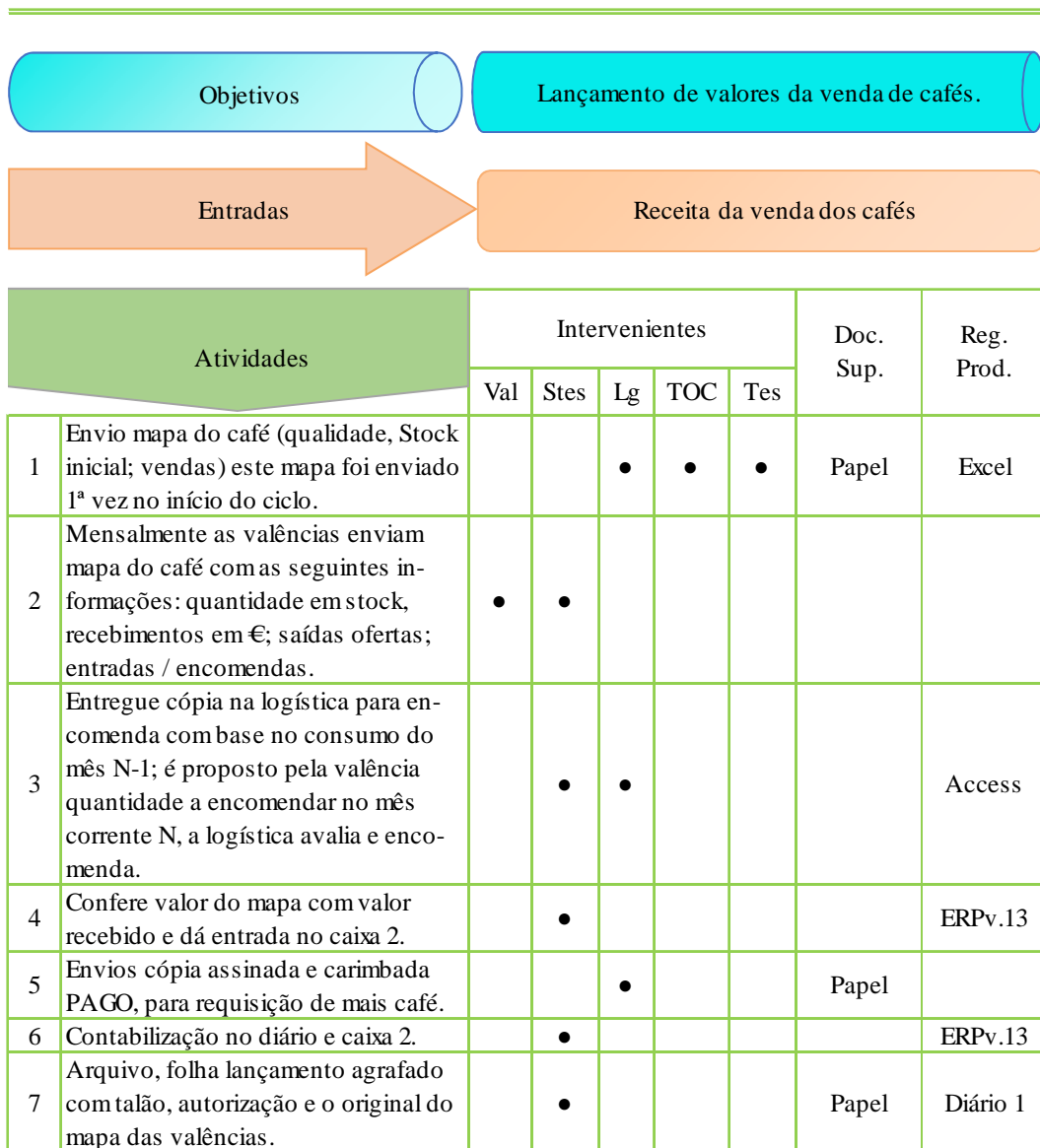


Tabela 34: Cafés

Fonte 64: Elaboração própria

Nota: Estes valores recebidos em dinheiro da venda do café, assim como todos os valores em dinheiro, após fecho do caixa são depositados ao final do dia quando haja valores a depositar.



7.11. Narrativas dos procedimentos da Secção de Logística

Circuito de fornecimento de bens Alimentares (Periodicidade semanal)

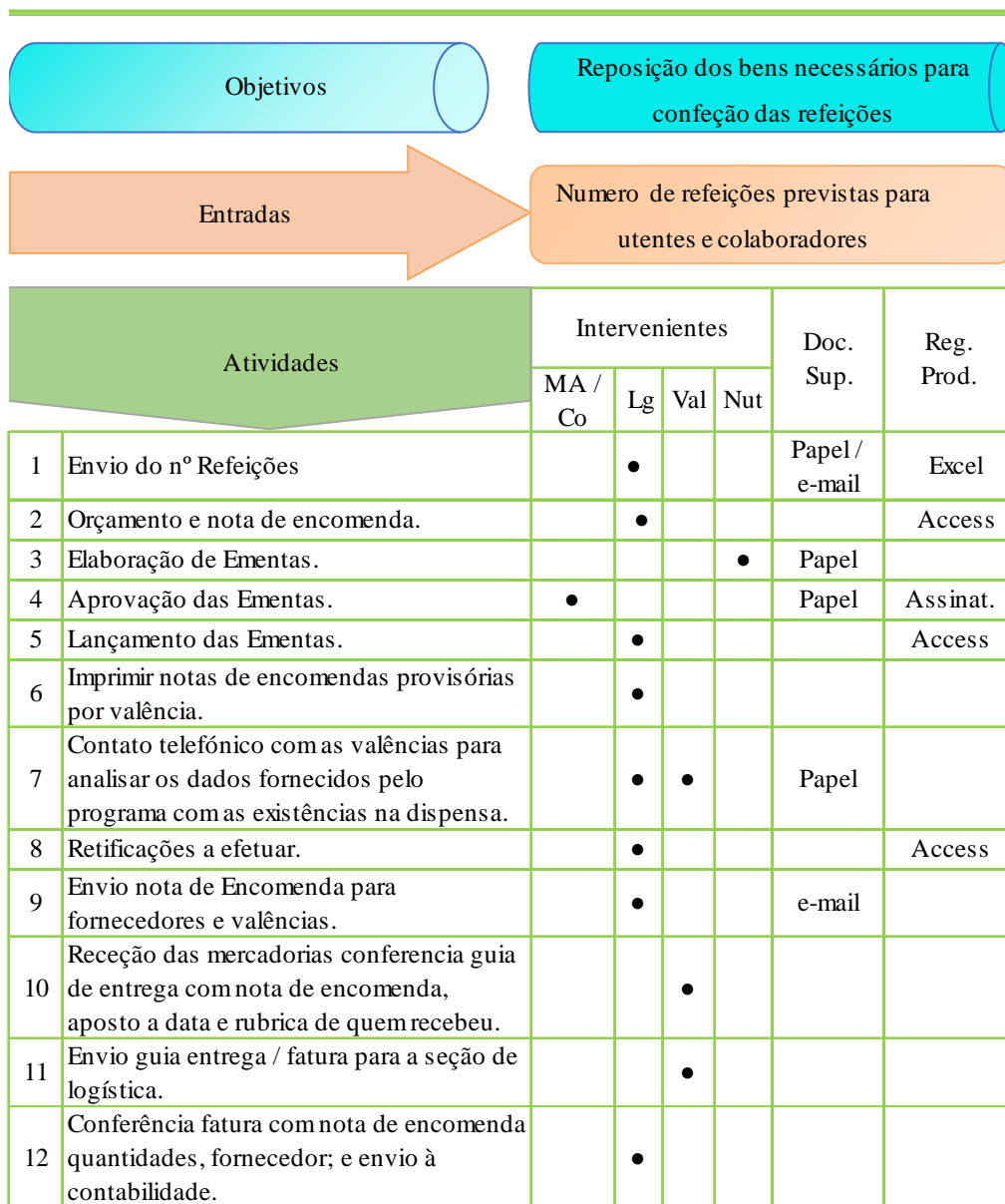


Tabela 35: Circuito de fornecimento de bens alimentares (periodicidade semanal)

Fonte 65: Elaboração própria



7.12. Fluxogramas dos procedimentos da Secção de Logística

Compras extras (Alimentares e não alimentares)

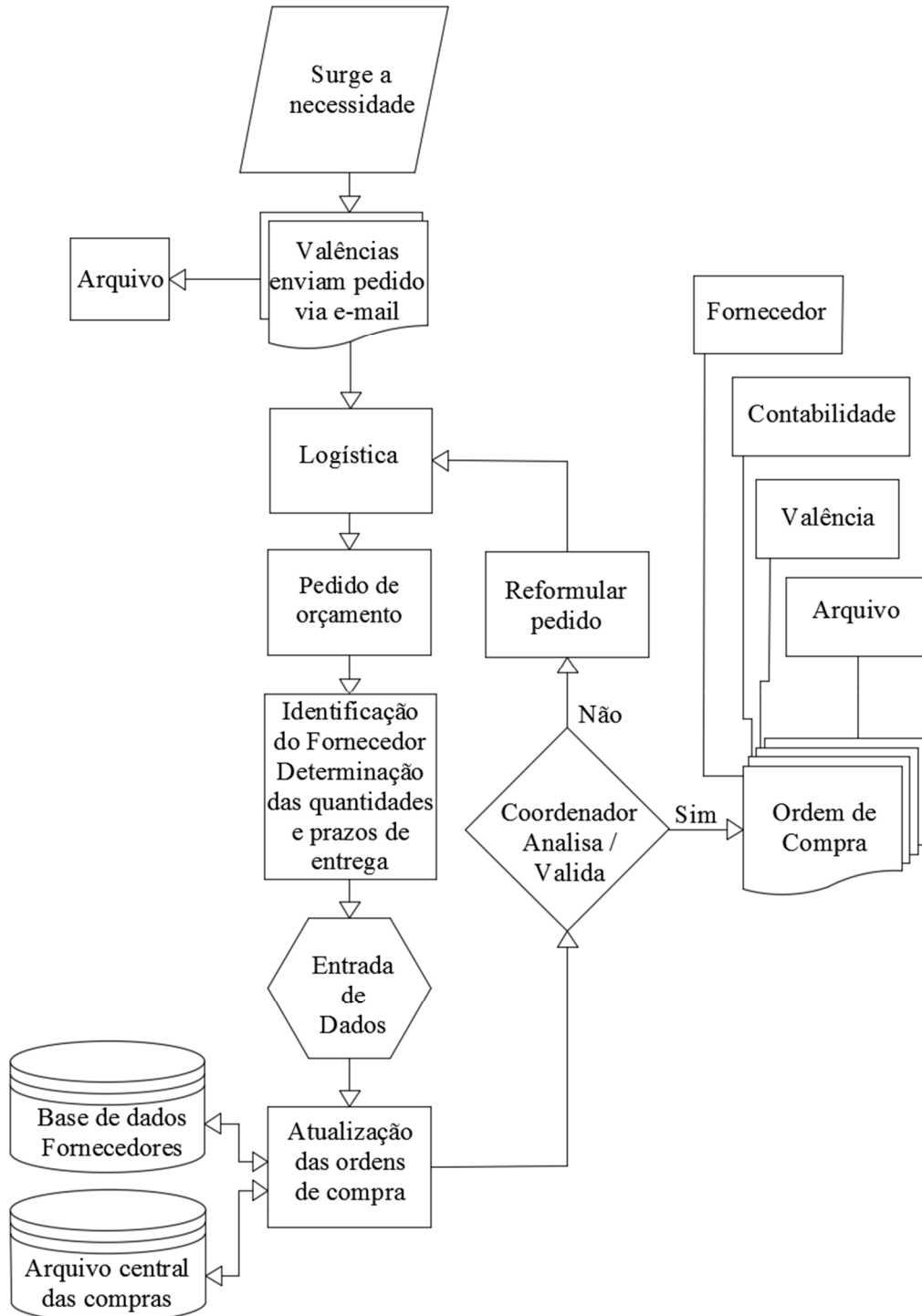


Ilustração 33: Fluxograma compras extras (Alimentares e não alimentares)

Fonte: 66:Elaboração própria



Aquisição de material diverso (Obras / Equipamentos)

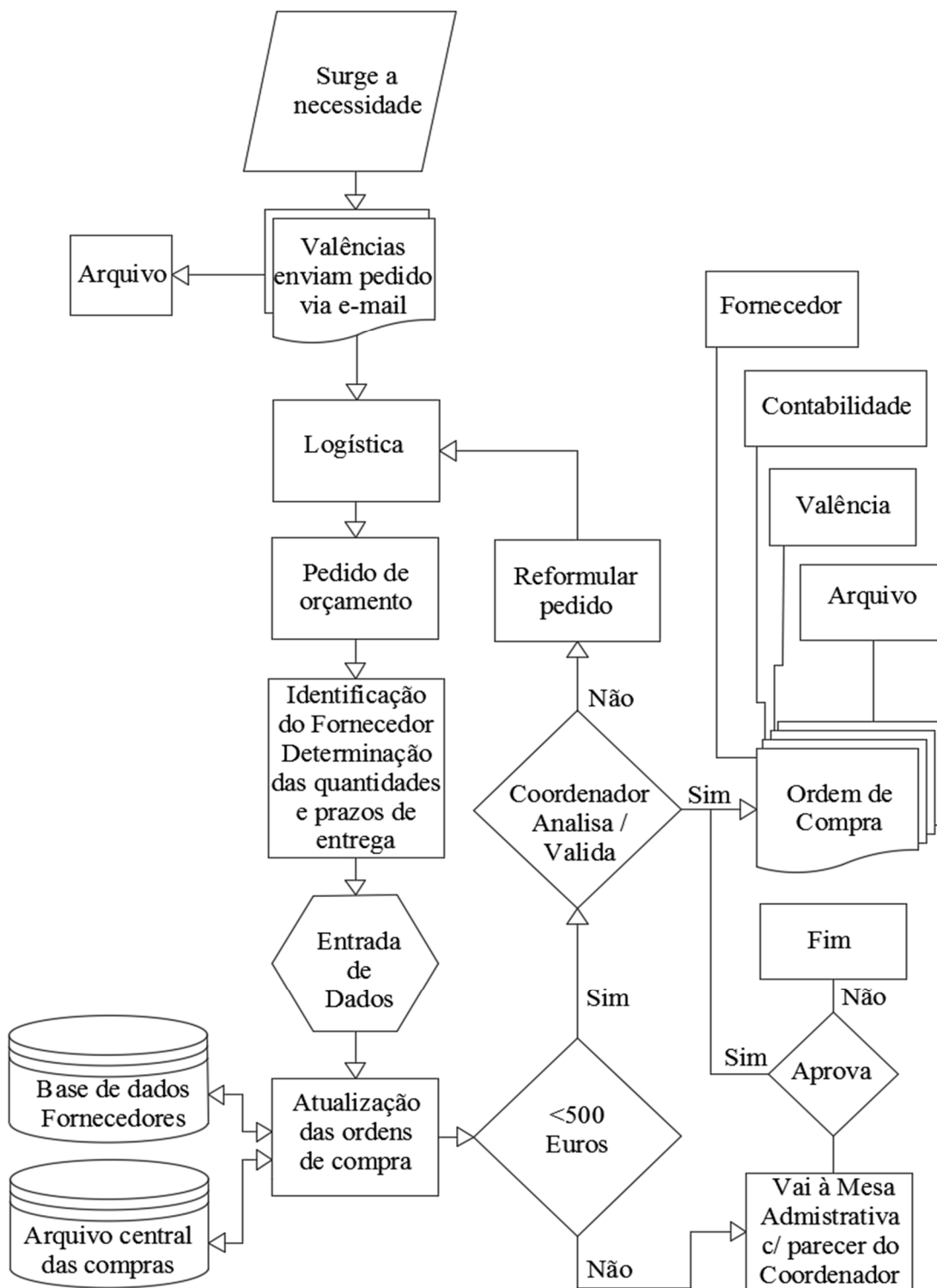


Ilustração 34: Fluxograma Aquisição de material diverso (Obras / Equipamentos)

Fonte: 67:Elaboração própria



Pedido de orçamentos

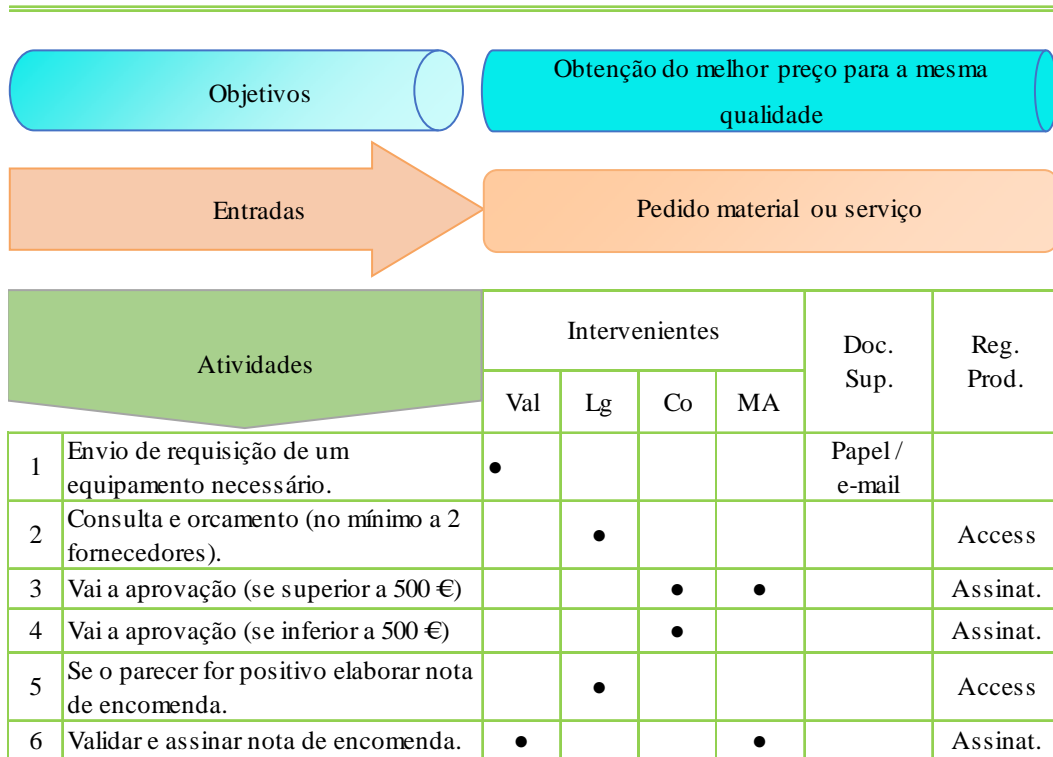


Tabela 36: Pedido de orçamentos

Fonte 68: Elaboração própria



Anexo 8 – Levantamento dos meios TI utilizados pela SCM

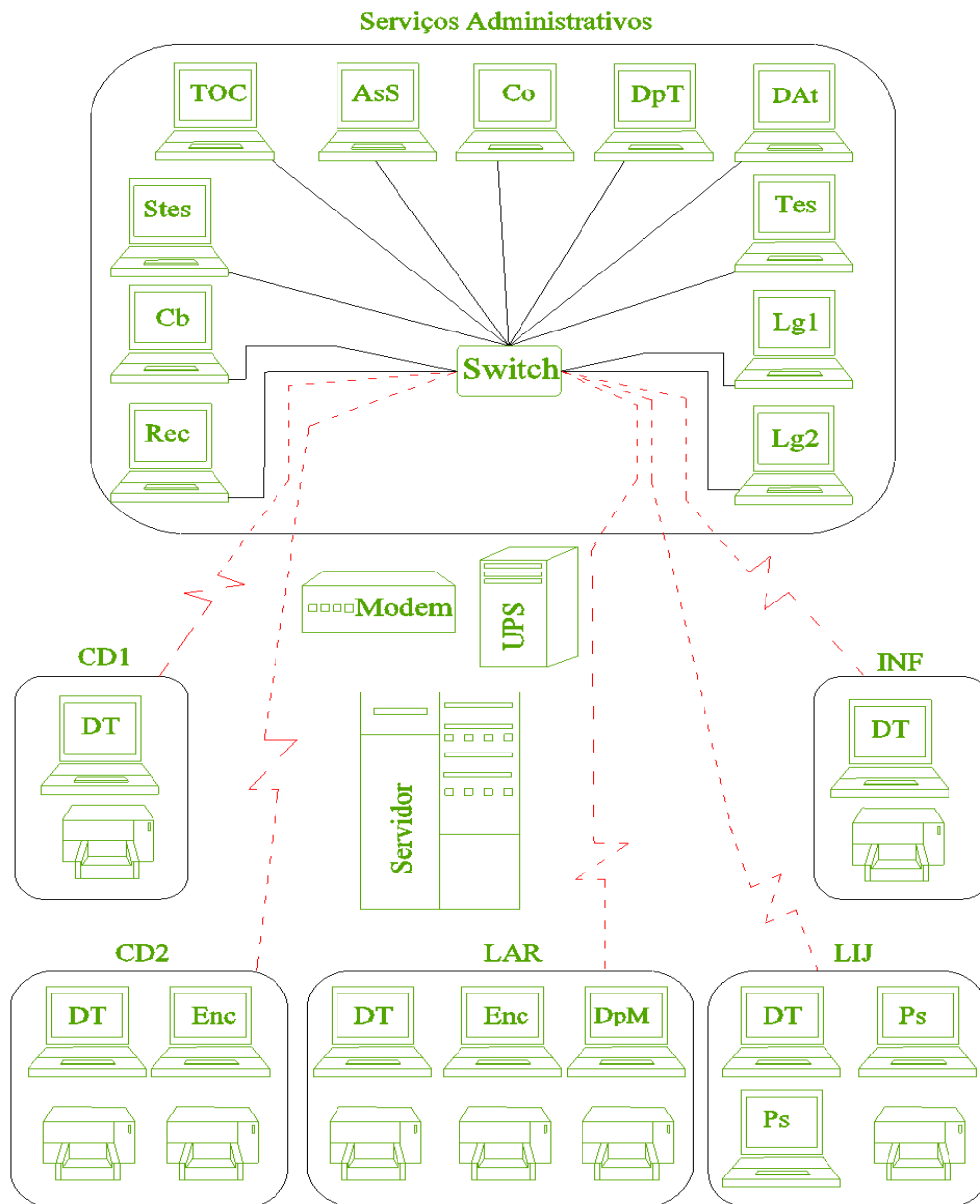


Ilustração 35: Rede equipamento informático

Fonte: 69: Elaboração própria

Nota:

As linhas a preto identificam o funcionamento em rede nos serviços administrativos.

As linhas a tracejadas vermelhas representam as recomendações para uma rede intra ou extranet.

Descrição dos meios de tecnologia e informação



Assistente Social	
Marca	HP
Modelo	HP Compaq dc7700
Sistema operacional	Windows 7 Home Premium
Tipo de Computador	PC com base em X86 ACPI
Tipo de processador	Dual Core Intel Core 2 Duo E6300, 1866 MHz (7 x 267)
Memória do Sistema	1008 MB (DDR2-667 DDR2 SDRAM)
	DIMM1: Samsung M3 78T2953EZ3-CE6
	1 GB DDR2-667 DDR2 SDRAM RAM
Monitor	Intel GMA 3000
Armazenamento:	SAMSUNG HD082GJ ATA Device (80 GB, 7200 RPM, SATA-II)
Programas	Microsoft Office 2010

Tabela 37: Meios de tecnologia e informação da secção da assistente social

Fonte 70: Elaboração própria

Receção	
Marca	Asus
Modelo	cm6330
Sistema operacional	Windows 7 Home Premium
Tipo de Computador	PC baseado em x64 ACPI
Tipo de processador	Intel(R) Core(TM) i3-2120 CPU @ 3.30GHz
Memória do Sistema	4049 MB
	DIMM0,06C1
	4 GB RAM
Monitor	HP 1702
Armazenamento:	Hitachi HDS721050CLA66 ATA Device (256 GB)
Programas	Microsoft Office 2010

Tabela 38: Meios de tecnologia e informação da secção de receção

Fonte: 71: Elaboração própria



TOC	
Marca	Asus
Modelo	k5130
Sistema operacional	Windows 8.1 Home Edition
Tipo de Computador	PC baseado em x64 ACPI
Tipo de processador	Intel(R) Core(TM) i3-3220T CPU @ 2.80GHz
Memória do Sistema	4049 MB
	DIMM1: ASint Tech. SLA302G08-GGNGG
	4 GB DDR3-1600 DDR3 RAM
Monitor	ImageQuest L19T [19" LCD]
Armazenamento:	TOSHIBA TransMemory USB Device (7 GB, USB)
Programas	Microsoft Office 2010
	Eticadata ERPv.13

Tabela 39: Meios de tecnologia e informação da secção do TOC

Fonte 72: Elaboração própria

Secção de Tesouraria	
Marca	Acer
Modelo	Aspire X1935
Sistema operacional	Windows 7 Home Premium
Tipo de Computador	Intel 64 Family 6 Model 42 Stepping 7
Tipo de processador	Intel(R) Core(TM) i3-2120 CPU @ 3.30GHz,2,4
Memória do Sistema	4049 MB
	DIMM1,Nanya,Physical Memory
	4 GB RAM
Monitor	hp 1702
Armazenamento:	80 GB
Programas	Microsoft Office 2010
	Eticadata ERPv.13

Tabela 40: Meios de tecnologia e informação da secção de tesouraria

Fonte 73: Elaboração própria



Contabilidade	
Marca	Dell Inc.
Modelo	OptiPlex 390
Sistema operacional	Microsoft Windows 7 Professional 6.1.
Tipo de Computador	ACPI x64-based PC
Tipo de processador	Intel(R) Core(TM) i3-2100 CPU @ 3.10GH
Memória do Sistema	4049 MB
	DIMM 1333 MHz
	4 GB RAM
Monitor	Dell E190S [19" LCD]
Armazenamento:	465 GB
Programas	Microsoft Office 2010
	Eticadata ERPv.13

Tabela 41: Meios de tecnologia e informação da secção de contabilidade

Fonte 74: Elaboração própria

Tesoureira	
Marca	Dell Inc.
Modelo	OptiPlex 390
Sistema operacional	Windows 8.1 Home Edition
Tipo de Computador	PC baseado em x64 ACPI
Tipo de processador	AMD E1-2500 APU with Radeon(TM) HD Graphics
Memória do Sistema	4049 MB
	DIMM 1333 MHz
	4 GB RAM
Monitor	Samsung S22C150N
Armazenamento:	465 GB
Programas	Microsoft Office 2010

Tabela 42: Meios de tecnologia e informação da secção do tesoureiro

Fonte 75: Elaboração própria



Coordenador	
Marca	Asus
Modelo	M51V
Sistema operacional	Microsoft Windows 7 Professional 6.1.
Tipo de Computador	PC com base em X86 ACPI (Mobile)
Tipo de processador	Mobile Dual Core Intel Core 2 Duo P8400, 2400 MHz (9 x 267)
Memória do Sistema	3072 MB
	(DDR2-800 DDR2 SDRAM)
	3 GB - RAM
Monitor	AU Optronics B154EW08 V1 [15.4" LCD]
Armazenamento:	298.0 GB
Programas	Microsoft Office 2010

Tabela 43: Meios de tecnologia e informação da secção do tesoureiro

Fonte: 76: Elaboração própria

Departamento Técnico	
Marca	Lenovo
Modelo	z50-70
Sistema operacional	Windows 8.1 Home Edition
Tipo de Computador	PC baseado em x64 ACPI
Tipo de processador	Intel(R) Core(TM) i5-4210U CPU @ 1.70GHz
Memória do Sistema	8084 MB
	(DDR2-800 DDR2 SDRAM)
	8 GB - RAM
Monitor	Samsung S22D300HY
Armazenamento:	TOSHIBA (465 GB)
Programas	Microsoft Office 2010

Tabela 44: Meios de tecnologia e informação da secção do tesoureiro

Fonte 77: Elaboração própria

Periféricos Administrativos	
Impressora	Xerox Global Print Driver PCL6 “Serviços Centrais”
Multifunções	XRX9C934E2EEF3D “Departamento Técnico”

Tabela 45: Periféricos da área administrativa

Fonte: 78: Elaboração própria



Logística Compras (Lg 1)	
Marca	Hewlett-Packard
Modelo	HP Compaq dc7700 Ultra-slim Desktop
Sistema operacional	Microsoft Windows 7 Professional 6.1.
Tipo de Computador	PC com base em X86 ACPI
Tipo de processador	Dual Core Intel Core 2 Duo E6300, 1866 MHz (7 x 267)
Memória do Sistema	1024 MB
	DDR2-667 DDR2 SDRAM
	1 GB RAM
Monitor	Intel GMA 3000
Armazenamento:	SAMSUNG HD082GJ ATA Device (80 GB, 7200 RPM, SATA-II)
Programas	Microsoft Office 2010

Tabela 46: Meios de tecnologia e informação da secção de logística compras (Lg1)

Fonte 79: Elaboração própria

Logística Aprovisionamento	
Marca	Hewlett-Packard
Modelo	HP d330 Ut (DF389T)
Sistema operacional	Microsoft Windows XP Professional
Tipo de Computador	PC multiprocessador PCACPI
Tipo de processador	Intel Pentium 4, 2800 MHz (14 x 200)
Memória do Sistema	1024 MB
	DDR
	512 MB RAM
Monitor	LG Flatron ez T710BH [17" CRT]
Armazenamento:	TOSHIBA ST340014A (40 GB, 7200 RPM, Ultra-ATA/100)
Programas	Microsoft Office 2010

Tabela 47: Meios de tecnologia e informação da secção de logística aprovisionamento (Lg2)

Fonte 80: Elaboração própria

Departamento de Atividades	
Marca	Dell
Modelo	Dell Optiplex 380
Sistema operacional	Microsoft Windows 7 Professional 6.1.
Tipo de Computador	PC com base em X86 ACPI
Tipo de processador	DualCore Intel Pentium E5500, 2800 MHz (14 x 200)
Memória do Sistema	2011 MB
	DDR3-1333 DDR3 SDRAM
	2 GB - RAM
Monitor	Dell E1910H [18.5" LCD]
Armazenamento:	82 GB
Programas	Microsoft Office 2010

Tabela 48: Meios de tecnologia e informação do departamento de atividades

Fonte 81: Elaboração própria



Diretora Técnica CD1	
Marca	ASUS
Modelo	ASUS di
Sistema operacional	Windows 7 Home Premium
Tipo de Computador	PC com base em X86 ACPI
Tipo de processador	Dual Core Intel Core 2 Duo E7400, 2800 MHz
Memória do Sistema	2011 MB
	(DDR2-800 DDR2 SDRAM)
	2 GB - RAM
Monitor	Asus Tryme
Armazenamento:	TOSHIBA (465 GB)
Programas	Microsoft Office 2010

Tabela 49: Meios de tecnologia e informação do gabinete da diretora técnica do CD1

Fonte 82: Elaboração própria

Encarregada CD1	
Marca	Hewlett-Packard
Modelo	HP
Sistema operacional	Microsoft Windows XP Home Edition
Tipo de Computador	PC com base em X86 ACPI
Tipo de processador	Intel Pentium 4, 3000 MHz
Memória do Sistema	2011 MB
	(DDR2-800 DDR2 SDRAM)
	2 GB - RAM
Monitor	Acer AL 1715
Armazenamento:	80 GB
Programas	Microsoft Office 2010

Tabela 50: Meios de tecnologia e informação do gabinete da encarregada do CD1

Fonte 83: Elaboração própria

Periféricos CD1	
Multifunções	HP Deskjet 6540

Tabela 51: Periféricos do CD1

Fonte 84: Elaboração própria



Diretora Técnica CD2	
Marca	Hewlett-Packard
Modelo	HP 20 All in one PC 20-2200np
Sistema operacional	Windows 8.1 Home Edition
Tipo de Computador	PC baseado em x64 ACPI
Tipo de processador	AMD Es-6010 APU with radean R2 Graphics 1,35 Ghz
Memória do Sistema	4049 MB
	(DDR2-800 DDR2 SDRAM)
	4 GB - RAM
Monitor	HP 20
Armazenamento:	80 GB
Programas	Microsoft Office 2013

Tabela 52: Meios de tecnologia e informação do gabinete da diretora técnica do CD2

Fonte 85: Elaboração própria

Periféricos CD2	
Multifunções	HP Deskjet F2280 All-in-One

Tabela 53: Periféricos do CD2

Fonte 86: Elaboração própria

Diretora Técnica Lar idosos	
Marca	Acer
Modelo	Aspire X1935
Sistema operacional	Windows 7 Home Premium
Tipo de Computador	PC baseado em x64 ACPI
Tipo de processador	Intel(R) Core(TM) i3-2120 CPU @ 3.30GHz
Memória do Sistema	4049 MB
	DIMM0,06C1
	4 GB - RAM
Monitor	Asus
Armazenamento:	500 GB
Programas	Microsoft Office 2010

Tabela 54: Meios de tecnologia e informação do gabinete da diretora técnica do lar de idosos

Fonte 87: Elaboração própria

Periféricos	
Multifunções	Brother DCP-7065 Printer

Tabela 55: Periféricos do gabinete da diretora técnica do lar de idosos.

Fonte 88: Elaboração própria



Gabinete Médico Lar idosos	
Marca	Acer
Modelo	Aspire X1935
Sistema operacional	Windows 7 Home Edition
Tipo de Computador	PC baseado em x64 ACPI
Tipo de processador	Intel Pentium 4CPU 3,06 GHz
Memória do Sistema	2011 MB
	DDR2
	2 GB - RAM
Monitor	Samsung Sync Master 701 N
Armazenamento:	80 GB
Programas	Microsoft Office 2010

Tabela 56: Meios de tecnologia e informação do gabinete médico do lar de idosos

Fonte 89: Elaboração própria

Periféricos	
Multifunções	Brother HL-2130 Series Laser Printer

Tabela 57: Periféricos do gabinete médico do lar de idosos.

Fonte 90: Elaboração própria

Encarregada Lar Idosos	
Marca	Asus
Modelo	Asus
Sistema operacional	Microsoft Windows XP Professional
Tipo de Computador	PC baseado em x64 ACPI
Tipo de processador	Dual Core Intel Pentium E4600, 960 GHz
Memória do Sistema	2011 MB
	DDR2
	2 GB - RAM
Monitor	HP 1702
Armazenamento:	80 GB
Programas	Microsoft Office 2010

Tabela 58: Meios de tecnologia e informação do gabinete da encarregada do lar de idosos

Fonte 91: Elaboração própria



Diretora Técnica LIJ	
Marca	Acer
Modelo	Aspire X1935
Sistema operacional	Windows 7 Home Premium
Tipo de Computador	PC baseado em x64 ACPI
Tipo de processador	Dual Core Intel Pentium E6400, 200 GHz
Memória do Sistema	4049 MB
	DIMM
	4 GB - RAM
Monitor	HP Touch Smart
Armazenamento:	500 GB
Programas	Microsoft Office 2010

Tabela 59: Meios de tecnologia e informação do gabinete da diretora técnica do LIJ

Fonte: 92: Elaboração própria

Gabinete Encarregada de Educação (Ps1)	
Marca	Hp
Modelo	Hp Pavillion 1480
Sistema operacional	Windows 7 Home Premium
Tipo de Computador	PC baseado em x 64 ACPI
Tipo de processador	Intel Pentium 4CPU 3 GHz
Memória do Sistema	4049 MB
	DIMM0,06C1
	1 GB - RAM
Monitor	Samsung Sync Master 701 N
Armazenamento:	70 GB
Programas	Microsoft Office 2010

Tabela 60: Meios de tecnologia e informação do gabinete da encarregada educação (Ps)

Fonte 93: Elaboração própria

Encarregada de Educação (Ps 2)	
Marca	Asus
Modelo	Asus di
Sistema operacional	Windows 7 Professional
Tipo de Computador	PC baseado em x 64 ACPI
Tipo de processador	Dual Core Intel Pentium E7300, 2,66 Ghz
Memória do Sistema	2011 MB
	DDR2
	2 GB - RAM
Monitor	Asus Tryme
Armazenamento:	150 GB
Programas	Microsoft Office 2010

Tabela 61: Meios de tecnologia e informação do gabinete da encarregada educação (Ps)

Fonte 94: Elaboração própria



Periféricos	
Impressora	XEROX Work center 6605

Tabela 62: Periféricos do LIJ

Fonte 95: Elaboração própria

Infantário	
Marca	Acer
Modelo	
Sistema operacional	Microsoft Windows XP Profissional
Tipo de Computador	PC baseado em x 64 ACPI
Tipo de processador	Intel Pentium 4, 3 GHz
Memória do Sistema	1024 MB
	(DDR2-800 DDR2 SDRAM)
	512 MB RAM
Monitor	Samsung Sync Master 701n
Armazenamento:	35 GB + 35 GB
Programas	Microsoft Office 2010

Tabela 63: Meios de tecnologia e informação do Infantário

Fonte 96: Elaboração própria

Periféricos Infantário	
Multifunções	HP Deskejet 6540
UPS	0800-PE

Tabela 64: Periféricos do Infantário

Fonte 97: Elaboração própria