



**Manual Regulamentar**  
**CONTROLO INTERNO**

**Ref.:** JFO.01

**Data:** Dezembro 2014

**Capítulo 20**  
**Controlo Interno**



## Conteúdo

<b>1. Controlo Interno .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Introdução .....</b>	<b>5</b>
1.1.1. Definição .....	5
1.1.2. Componentes .....	9
1.1.3. Relação entre Objetivos e Componentes .....	10
1.1.4. Eficácia .....	12
<b>1.2. Ambiente de Controlo .....</b>	<b>13</b>
1.2.1. Introdução.....	13
1.2.2. Fatores .....	14
1.2.3. Diferenças e Implicações .....	23
<b>1.3. Avaliação de Risco .....</b>	<b>23</b>
1.3.1. Introdução.....	23
1.3.2. Objetivos .....	24
1.3.3. Riscos.....	32
1.3.4. Gestão da Mudança .....	39
<b>1.4. Atividades de Controlo .....</b>	<b>43</b>
1.4.1. Introdução.....	43
1.4.2. Tipos de Atividades de Controlo.....	43
1.4.3. Integração com a Avaliação de Risco .....	45
1.4.4. Controlos sobre Sistemas de Informação.....	46
1.4.5. Controlos sobre Sistemas de Informação.....	46
1.4.6. Específico a Entidades .....	47
<b>1.5. Informação e Comunicação.....</b>	<b>49</b>
1.5.1. Introdução.....	49
1.5.2. Informação.....	49
<b>1.6. Controlo ("Monitoring") .....</b>	<b>57</b>
1.6.1. Introdução.....	57
1.6.2. Atividades Contínuas de Controlo .....	58
1.6.3. Avaliações Separadas.....	59
<b>1.7. Limitações do Controlo Interno .....</b>	<b>60</b>



## Manual Regulamentar CONTROLO INTERNO

Ref.: JFO.01

Data: Dezembro 2014

1.7.1. Introdução.....	60
1.7.2. Julgamento.....	61
1.7.3. Deficiências.....	61
1.7.4. Anulação pela Gestão.....	62
1.7.5. Conluio.....	63
1.7.6. Custos versus Benefícios.....	63
<b>2. Implementação de um Sistema de Controlo Interno.....</b>	<b>66</b>
<b>2.1. Introdução.....</b>	<b>66</b>
<b>2.2. Requisitos de Implementação do Controlo Interno.....</b>	<b>66</b>
2.2.1. Os Benefícios de uma Boa Governação em Gestão de Risco e Controlo Interno.....	66
2.2.2. Liderança.....	67
2.2.3. Steering Committee.....	68
2.2.4. Papel da Administração.....	68
2.2.5. Avaliação Preliminar.....	69
2.2.6. Casos Piloto.....	69
2.2.7. O Papel da Auditoria Interna.....	70
2.2.8. Papel do Comité de Auditoria.....	70
2.2.9. Controlo da auto avaliação.....	71
2.2.10. Papel da Formação e dos Formadores.....	71
2.2.11. O Papel do Consultor Independente.....	72
2.2.12. Plano de ação.....	72
2.2.13. Implementação.....	73
2.2.14. Planeamento.....	73
<b>2.3. Auditoria Interna.....</b>	<b>74</b>
2.3.1. Organização.....	74
2.3.2. Liderança.....	75
2.3.4. Casos Piloto e Controlo de Autoavaliação.....	76
2.3.5. Comunicação.....	77
2.3.6. Avaliação independente.....	78
<b>3. Requisitos de Controlo Interno do POCAL.....</b>	<b>79</b>
<b>3.1. Âmbito.....</b>	<b>79</b>
<b>3.2. Objetivos.....</b>	<b>79</b>



**Manual Regulamentar**  
**CONTROLO INTERNO**

Ref.: JFO.01

Data: Dezembro 2014

<b>3.3.</b>	<b>Aprovação e Acompanhamento.....</b>	<b>79</b>
<b>3.4.</b>	<b>Métodos e Procedimentos.....</b>	<b>80</b>
3.4.1.	Disponibilidades .....	80
3.4.2.	Contas de Terceiros .....	83
3.4.3.	Existências .....	83
3.4.4.	Imobilizado .....	84

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

## 1. O Controlo Interno

### 1.1. Introdução

#### 1.1.1. Definição

O Controlo Interno é definido como um processo efetivado pelo executivo, direção e outro pessoal de uma organização, concebido para proporcionar confiança a um nível razoável na concretização de objetivos nas seguintes categorias:

- Eficácia e eficiência das operações;
- Confiança na Informação Financeira (contas);
- Conformidade com a legislação e regulamentos aplicáveis.

Esta definição reflete alguns conceitos fundamentais a referir:


- a) Primeiro, visto ser a forma como muitos executivos veem o controlo interno ao gerirem os seus serviços. De facto, muitas vezes, estes falam em termos de "controlo" ou estando "em controlo".
- b) Segundo, inclui diversos subconjuntos de controlo interno pelo que se podem focar separadamente, por exemplo, controlos sobre Informação Financeira ou controlos de conformidade com legislação e regulamentos. Da mesma forma, podem-se focar diretamente controlos sobre unidades ou atividades específicas de uma entidade.

##### 1.1.1.1. *Um Processo*

O controlo interno, embora referido como um processo, pode ser visto como um conjunto de processos, não sendo um evento ou circunstância mas uma série de ações que permeiam as atividades de uma entidade. Estas ações deverão estar difundidas pela organização e são inerentes à forma como o executivo gere a **JFO**.

Os processos do serviço, os quais são conduzidos por várias áreas ou funções da organização, são geridos através dos seguintes processos de gestão:

- planeamento
- execução

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

- controlo ("monitoring")

O controlo interno é uma parte desses processos, está integrado neles permitindo que estes funcionem e controla a sua execução e relevância de forma contínua. É pois uma ferramenta utilizada pela gestão e não uma substituição desta.

Esta conceptualização do controlo interno é muito diferente da perspetiva de alguns observadores que o veem como algo adicionado às atividades de uma entidade ou como um mal/peso necessário imposto por legisladores ou burocratas demasiado zelosos.

O sistema de controlo interno está interligado com as atividades de uma entidade e existe por razões fundamentais dos serviços.

O controlo interno é mais efetivo quando incorporado na infraestrutura da entidade e como parte da essência de uma Organização.

O controlo interno deverá ser incorporado ("built in") em vez de adicionado ("built on") pois os "built in" podem afetar diretamente a capacidade de uma entidade atingir os seus objetivos e suportam iniciativas de qualidade de uma Organização. A procura da qualidade está diretamente ligada com a forma como o serviço é gerido e controlado.

As iniciativas ou atividades relacionadas com a qualidade tornam-se parte da definição operativa de uma Organização como evidenciado abaixo:

- a gestão de topo assegurando que são incorporados valores qualitativos na forma como uma Organização efetua o serviço.
- o estabelecimento de objetivos de qualidade ligados à obtenção e análise da informação e outros processos da entidade.
- utilização do conhecimento de práticas competitivas e de expectativas dos clientes de forma a desenvolver melhoramentos contínuos da qualidade.

Estes fatores de qualidade são paralelos aos dos sistemas efetivos de controlo interno. Na verdade, o controlo interno não está apenas integrado nos programas de qualidade como, normalmente, é um fator crítico para o seu sucesso.

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

Os controlos "built in" também têm implicações importantes na contenção de custos e tempo de resposta nomeadamente:

- Muitas Organizações deparam-se com mercados altamente competitivos e com a necessidade de contenção de custos. Adicionar novos procedimentos aos existentes aumenta os custos. Para evitar procedimentos e custos desnecessários, a Organização deverá:
  - concentrar-se nas operações existentes e na sua contribuição para um controlo interno efetivo;
  - incorporar controlos nas atividades operacionais básicas.
- A prática de incorporar controlos na estrutura das operações auxilia o despoletar do desenvolvimento de novos controlos necessários para novas atividades do serviço. Estas reações automáticas tornam as entidades mais ágeis e competitivas.

#### **1.1.1.2. As Pessoas**

O controlo interno é efetuado pelo executivo, direção e outro pessoal de uma entidade, sendo realizado por meio dos seus atos e palavras. São as pessoas que estabelecem os objetivos da entidade e os mecanismos de controlo.

Da mesma forma, o controlo interno afeta as ações das pessoas. Reconhece que as pessoas nem sempre compreendem, comunicam ou executam de forma consistente. Cada indivíduo tem conhecimentos e capacidades técnicas únicas e tem necessidades e prioridades diferentes.

Estas realidades afetam e são afetadas pelo controlo interno. As pessoas deverão conhecer as suas responsabilidades e limites de autoridade pelo que deverá existir uma ligação clara e estreita entre as responsabilidades das pessoas e a forma como estas são efetuadas, bem como com os objetivos da entidade.

O pessoal de uma organização é composto pela administração, direção e outro pessoal. Embora a administração possa ser vista principalmente como chefia, esta também estabelece direcionamento e aprova certas transações e políticas. Desta forma, a administração é um elemento importante do controlo interno.

#### **1.1.1.3. Confiança Razoável**

O controlo interno, por melhor desenvolvido e executado, não poderá fornecer ao Executivo e

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

direção mais que uma confiança razoável em relação à realização dos objetivos de uma entidade.

A probabilidade de realização é afetada pelas limitações inerentes a todos os sistemas de controlo interno. Estas limitações incluem:

- a realidade que o julgamento humano, na tomada de decisões, pode ser deficiente;
- os responsáveis pela definição de controlos terão de ponderar os seus custos e benefícios;
- poderão ocorrer erros em virtude de falha humana.

Adicionalmente, os controlos poderão ser rodeados por conluio de duas ou mais pessoas.

A direção tem a capacidade de ultrapassar ou rodear o sistema de controlo interno.

#### **1.1.1.4. Objetivos**

Todas as entidades, definida uma missão, estabelecem os objetivos que pretendem atingir e as respetivas estratégias.

Os objetivos podem ser definidos para uma entidade no seu todo ou para atividades específicas desta. Embora muitos objetivos sejam específicos de uma determinada entidade, outros são genéricos para todas as entidades. Como exemplo de objetivos comuns a quase todas as entidades tem-se:

- a obtenção e a manutenção de uma boa reputação nas comunidades Organizacionais e dos cidadãos;
- a preparação de Informação Financeira (contas) fiáveis para os acionistas, investidores e público em geral;
- o funcionamento da entidade em conformidade com legislação e regulamentos aplicáveis.

Geralmente os objetivos subdividem-se por três categorias a referir:

- **Das Operações** - relacionados com a utilização efetiva e eficiente dos recursos da entidade.
- **Da Informação Financeira** - relacionados com a preparação de contas fiáveis.



	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

- **De Conformidade** - relacionados com o cumprimento pela entidade de legislação e regulamentos aplicáveis.

Esta categorização permite o destaque de aspetos diferentes de controlo interno bem como distinguir o que pode ser esperado de cada categoria.

Estas categorias, distintas mas simultaneamente sobrepondo-se (um determinado objetivo pode recair em mais que uma categoria), consideram necessidades diferentes e podem ser da responsabilidade direta de diferentes executivos.

Poderá esperar-se que um sistema de controlo interno forneça uma confiança razoável quanto à realização dos objetivos relacionados com a preparação de contas fiáveis e com o cumprimento de legislação e regulamentos aplicáveis.

A realização destes objetivos, os quais são largamente baseados em padrões estabelecidos por entidades externas, depende da forma como as atividades, sob o controlo da entidade, são executadas.

Contudo, a realização de objetivos de operações (lucros de investimento, cotação de ações, novos produtos) nem sempre está sob o controlo da entidade.

O controlo interno não pode evitar julgamentos ou decisões incorretas ou eventos externos que possam motivar que um serviço não atinja os objetivos de operações estabelecidos.

Para estes objetivos, o sistema de controlo interno só pode proporcionar uma confiança razoável que a direção (e o Executivo no seu papel de chefia) é alertada, periodicamente, da forma como a entidade está a atingir esses objetivos.

### 1.1.2. Componentes

O controlo interno é composto de cinco componentes interrelacionados que derivam da forma como a gestão gere o serviço e de como são integrados no processo de gestão. Estes são:

- Ambiente de Controlo

O núcleo de qualquer serviço é o seu pessoal (os atributos e particularidades dos indivíduos incluindo a integridade pessoal, ética e competência) e o ambiente em que estes trabalham. Estes são o motor que impulsiona a entidade e a fundação sobre a qual tudo assenta.

- Avaliação de Risco

A entidade deverá conhecer e antecipar os riscos que enfrenta. Deverá estabelecer:

- Objetivos integrados com as prestações de serviços, Manutenção, marketing,

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

contabilidade e outras atividades de forma a que a organização opere de forma concertada.

- mecanismos para identificar, analisar e gerir os riscos relacionados com as suas operações.
  
- **Atividade de Controlo**  
Deverão ser estabelecidas e executadas políticas e procedimentos de controlo de forma a assegurar que as ações identificadas pela gestão como necessárias para tratar o riscos de não realização dos objetivos da entidade são efetuadas de forma eficiente.
  
- **Informação e Comunicação**  
Ao redor destas atividades existem sistemas de informação e comunicação. Estes permitem que as pessoas da entidade recolham ("capture") e permutem a informação necessária para conduzir, gerir e controlar as operações.
  
- **Controlo ("Monitoring")**  
O processo, na sua globalidade, deverá ser controlado devendo ser efetuadas modificações sempre que necessário. Desta forma, o sistema pode reagir dinamicamente modificando-se sempre que as condições o requeiram.

Por exemplo, a avaliação de risco não influencia apenas as atividades de controlo como poderá também realçar a necessidade de reconsiderar os requisitos de informação e comunicação ou as atividades de controlo ("monitoring") da entidade. Assim, o controlo interno não é um processo em série, pelo qual um componente afeta o seguinte mas um processo multi-direcional iterativo pelo qual quase todos os componentes podem influenciar e influenciaram outro.

Um sistema de controlo interno não será idêntico em duas entidades. As Organizações e os seus requisitos de controlo interno diferem dramaticamente em face do tipo de Setor de Atividade e dimensão bem como pela cultura e filosofia de gestão. Assim, enquanto todas as entidades terão necessidade de cada um dos componentes para exercer e manter controlo sobre as suas atividades, o sistema de controlo interno de uma Organização diferirá frequentemente de outra.

### **1.1.3. Relação entre Objetivos e Componentes**

Existe uma relação direta entre objetivos, que correspondem ao que uma entidade luta por atingir, e os componentes, que representam o que é necessário para atingir os objetivos. Esta relação pode ser representada por uma matriz tridimensional incluindo:

- As três categorias de objetivos:

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

- **De Operações** - relacionados com a utilização efetiva e eficiente dos recursos da entidade.
  - **De Informação Financeira** - relacionados com a preparação de contas fiáveis.
  - **De Conformidade** - relacionados com o cumprimento pela entidade de legislação e regulamentos aplicáveis.
- Os cinco componentes:
    - Ambiente de Controlo
    - Avaliação de Risco
    - Atividades de Controlo
    - Informação e Comunicação
    - Controlo ("Monitoring")
  - As unidades ou atividades de uma entidade, com as quais se relaciona o controlo interno.

Para gerir eficazmente as operações do serviço, preparar contas fiáveis e determinar se a entidade está a cumprir com a legislação aplicável, é necessária informação financeira e não financeira gerada de fontes internas e externas a qual é parte do componente de informação e comunicação.

Outro exemplo, é o estabelecimento e execução de políticas e procedimentos de controlo para assegurar que os planos, programas e outras diretivas de gestão estão a ser executados (representando o componente de atividades de controlo) o qual é também relevante para as três categorias de objetivos.

Da mesma forma, olhando para as categorias de objetivos, todos os cinco componentes são relevantes para cada uma. Tomando uma categoria, por exemplo eficácia e eficiência de operações, todos os componentes são aplicáveis e importantes para a sua.

O controlo interno é relevante para uma Organização na sua globalidade ou para uma das suas partes individuais. Esta relação é representada pela terceira dimensão que corresponde a subsidiárias, divisões ou outras unidades do serviço, funções ou outras atividades como compras, produção ou marketing.

Assim, poderá dar-se ênfase a uma determinada célula da matriz. Por exemplo, poderá considerar-se a célula representando o ambiente de controlo que se relaciona com os objetivos de operações de uma determinada divisão da Organização.

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

#### 1.1.4. Eficácia

Os sistemas de controlo interno de entidades diferentes operam a níveis diferentes de eficácia. Do mesmo modo, um sistema em particular poderá operar de forma diferente em momentos diferentes.

Para que um sistema de controlo interno possa ser julgado "eficaz" é necessário que, em cada uma das três categorias, a administração e a direção tenham confiança razoável de que:

- se compreende até que ponto os objetivos de operações da entidade estão a ser atingidos.
- a forma de preparação das contas da entidade seja de confiança.
- a legislação e regulamentos aplicáveis estejam a ser cumpridos.

Enquanto o controlo interno é um processo, a sua eficácia é um estado ou condição do processo num determinado momento temporal.

A determinação de que um determinado sistema de controlo interno é eficaz ou efetivo é um julgamento subjetivo resultando da avaliação de que os cinco componentes existem e estão a funcionar de forma efetiva.

O funcionamento efetivo dos componentes fornece a confiança razoável em relação à realização de uma ou mais das categorias de objetivos referidas. Assim, estes componentes são também um critério para um controlo interno efetivo.

Embora os cinco critérios tenham de ser atingidos, tal não significa que cada componente deva funcionar de forma idêntica ou ao mesmo nível em entidades diferentes.

Alguns compromissos poderão existir entre os componentes pois, como os controlos poderão servir para uma variedade de requisitos, os controlos num componente poderão servir os requisitos de controlo que poderiam existir noutra componente.

Adicionalmente, os controlos poderão diferir na medida em que envolvem um risco em particular pelo que os controlos complementares, cada um com efeitos limitados, em conjunto podem ser satisfatórios.

Estes componentes e critérios aplicam-se a um sistema de controlo interno global ou a uma ou mais categorias de objetivos. Ao considerar qualquer categoria, os cinco critérios deverão ser satisfeitos de forma a concluir que o controlo interno sobre cada categoria é efetivo.

Para determinar se um sistema de controlo interno é efetivo deverá ser reconhecido que:

- Uma vez que o controlo interno é parte do processo de gestão, os diversos componentes são abordados no contexto das ações da administração e direção na gestão do serviço.

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

Contudo, nem todas as ações da gestão são um elemento do controlo interno. Algumas destas ações são referidas abaixo:

Atividades da Gestão	Controlo Interno
Definição de objetivos a nível de entidade	N
Planeamento Estratégico	N
Definição de fatores de ambiente de controlo	S
Definição de objetivos a nível de atividade	N
Identificação e análise de riscos	S
Gestão de risco	N
Condução de atividades de controlo	S
Identificação e recolha ("capture") de informação e comunicação	S
Controlo	S
Ações corretivas	N

- Os princípios abordados aplicam-se a todas as entidades qualquer que seja a sua dimensão. Enquanto algumas entidades de pequena ou média dimensão poderão implementar fatores de componentes de forma diferente das de grande dimensão, mesmo assim, poderão ter um controlo interno efetivo.

## 1.2. Ambiente de Controlo

### 1.2.1. Introdução

O ambiente de controlo tem uma influência intrínseca na forma como:

- as atividades do serviço são estruturadas,
- os objetivos definidos, e
- os riscos avaliados.

Este ambiente também influencia, não só para a sua conceção como para o funcionamento do dia-a-dia:

- as atividades de controlo,
- sistemas de informação e comunicação, e

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

- atividades de controlo (“monitoring”).

O ambiente de controlo é influenciado pela história e cultura da entidade e influencia a consciência das pessoas quanto a controlo.

As entidades controladas eficazmente esforçam-se por:

- ter pessoas competentes,
- instigar uma atitude a nível Organizacional de integridade e consciência quanto a controlo, e
- estabelecer um espírito elevado.

Para o efeito, são desenvolvidas políticas e procedimentos apropriados, muitas vezes incluindo um código de conduta, que promove a partilha de valores e o trabalho de equipa para atingir os objetivos da entidade.

### **1.2.2. Fatores**

O ambiente de controlo abarca fatores que são referidos abaixo. Embora todos sejam importantes, o grau em que cada um é tratado variará com a entidade.

Por exemplo, o executivo principal de uma entidade com uma força de trabalho pequena e operações centralizadas não poderá estabelecer linhas de responsabilidade formais e políticas operacionais detalhadas o que não impede que tenha um ambiente de controlo apropriado.

#### **1.2.2.1. Integridade Pessoal e Ética**

##### ***Introdução***

Os objetivos de uma entidade e a forma como são atingidos são baseados em:

- preferências ou opções,
- julgamentos de valor, e
- estilos de gestão,

Estas preferências e julgamentos de valor, normalmente traduzidos em standards

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

comportamentais, refletem a integridade da gestão e o seu compromisso com valores éticos.

Como a reputação de uma entidade é tão importante, os standards comportamentais deverão estar para além de um mero cumprimento da legislação. A sociedade espera mais do que isto ao reconhecer a reputação das melhores Organizações.

A eficiência do controlo interno não poderá ser superior aos valores de integridade e ética das pessoas que o criaram, administram e controlam. Os valores de integridade e ética são elementos essenciais do ambiente de controlo afetando a conceção, administração e controlo ("monitoring") de outros componentes do controlo interno.

A integridade é um pré-requisito para um comportamento ético em todos os aspetos das atividades de uma Organização. Um clima ético forte a todos os níveis da organização é vital para o bem-estar desta, de toda a sua clientela e do público em geral.

Um clima deste tipo contribui de forma importante para a eficácia dos sistemas de controlo e políticas da Organização e influencia o comportamento que não seja sujeito ao mais elaborado sistema de controlo.

A definição de valores éticos é, muitas vezes, difícil devido à necessidade de considerar os requisitos e preocupações de diversos grupos. Os valores da gestão de topo deverão ter em conta as preocupações da Organização, os seus funcionários, fornecedores, clientes, concorrentes e público. Balancear estas preocupações pode ser um esforço complexo e frustrante pois os interesses de uns não correspondem aos de outros. Por exemplo, o fornecimento de um produto essencial (petróleo, madeira, ou alimentares) poderá causar problemas ambientais.

Os gestores de Organizações bem organizadas têm vindo a aceitar, cada vez mais, que a implementação de um bom comportamento ético é bom para os "Serviços".

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

### ***Incentivos e Tentações***

Um estudo efetuado há alguns anos, sugeriu que alguns fatores organizacionais poderão influenciar a ocorrência de práticas de preparação de contas fraudulentas ou questionáveis. Estes mesmos fatores poderão também influenciar o comportamento ético.

Os indivíduos podem iniciar atos desonestos, ilegais ou não éticos pelo simples facto de a organização em que estão inseridos lhes dar incentivos ou proporcionar tentações fortes para o fazerem.

A ênfase nos "resultados", particularmente a curto prazo, fomenta um ambiente no qual o preço do fracasso é bastante alto.

Os incentivos para iniciar práticas fraudulentas ou questionáveis e, por extensão, outras formas de comportamento não ético são:

- Pressão para atingir objetivos de desempenho não realísticos mais especificamente para resultados a curto prazo.
- Prémios inerentes a desempenho elevado.
- Cortes superiores e inferiores em planos de bónus.

Algumas das "tentações" para iniciar atos ilegais são:

- Inexistência ou ineficiência de controlos tal como a segregação de funções inadequada em áreas sensíveis que criam a tentação de roubo ou de ocultação de desempenho pobre ou irregular.
- Descentralização elevada que deixa a gestão de topo sem conhecimento das ações tomadas a níveis mais baixos da organização e assim reduzindo as hipóteses de se ser apanhado.
- Uma função auditoria interna fraca que não tem a capacidade de detetar e reportar comportamentos incorretos.
- Uma Administração ineficiente que não efetua supervisão objetiva sobre a gestão de topo.
- Penalidades para comportamento incorreto insignificantes ou não divulgadas e que assim perdem o seu valor como meio de intimidação.

A remoção ou redução destes incentivos ou tentações poderá diminuir drasticamente os comportamentos indesejáveis. Tal como sugerido, isto pode ser atingido pela definição e implementação de práticas adequadas e proveitosas.

Por exemplo, os incentivos de desempenho, acompanhados por controlos apropriados, podem ser uma técnica de gestão útil caso os objetivos de desempenho sejam realísticos. A definição de



	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

objetivos de desempenho realísticos é uma prática motivadora apropriada pois reduz o "stress" bem como o incentivo para contas fraudulentas que os alvos não realísticos originam. Da mesma forma, um sistema de comunicação ("reporting") pode servir como salvaguarda contra tentações para um desempenho incorreto.

### ***Criação e Divulgação de Guias de Conduta***

Para além dos incentivos e tentações referidas anteriormente, pelo estudo mencionado foi detetada uma terceira causa de práticas de preparação de contas fraudulentas ou questionáveis - a ignorância.

Por este estudo, em muitas das Organizações que sofreram situações de preparação de contas ilusórias, foi verificado que as pessoas envolvidas ou não sabiam que os seus atos eram incorretos ou erradamente pensavam estar a atuar em defesa dos interesses da organização. Esta ignorância é muitas vezes causada por moral ou informação inadequada em vez de intenções de enganar ou cometer fraude. Assim, deverá proceder-se à divulgação de valores éticos e de guias explícitos do que é correto e errado.

A forma mais efetiva de transmitir a mensagem de comportamento ético pela organização é pelo exemplo, "As pessoas imitam os seus chefes".

Os funcionários desenvolverão, muito possivelmente, as mesmas atitudes quanto ao que está certo e errado - e acerca do controlo interno - tal como mostradas pela gestão de topo. O conhecimento de que o Administrador Principal teve a atitude ética correta quando teve de tomar uma decisão transmite uma boa mensagem a todos os níveis da organização.

Mas os bons exemplos não são suficientes. A gestão deverá comunicar verbalmente os standards de comportamento e os valores da entidade aos funcionários.

A existência de um código de conduta ou outra documentação recebida e compreendida pelos funcionários, não assegura que este esteja a ser seguido. O cumprimento de standards éticos, incorporados ou não num código de conduta, é melhor assegurado pelas ações e exemplos da gestão.

De importância particular são:

- As penalidades para os funcionários que violam tais códigos;
- Os mecanismos criados para encorajar os funcionários a denunciar suspeitas de violação;
- As ações disciplinares contra funcionários que não denunciem violações.

As mensagens comunicadas pelas ações da gestão nestas situações rapidamente se tornam parte

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	Ref.: JFO.01 Data: Dezembro 2014
---	---	-------------------------------------

da cultura da Organização.

#### **1.2.2.2. *Compromisso de Competência***

A competência deverá refletir o conhecimento e capacidades necessárias para realizar as tarefas que definem a função de um indivíduo.

Cabe geralmente à gestão decidir quão bem essas tarefas deverão ser efetuadas, o que deverá ser feito considerando as necessidades da entidade bem como as estratégias e planos da gestão para atingir os objetivos. Muitas vezes, há um compromisso entre competência e custo - não é necessário, por exemplo, contratar um engenheiro eletrotécnico para mudar uma lâmpada.

A gestão necessita de especificar os níveis de competência para funções ou cargos específicos e traduzi-los em requisitos de conhecimento e capacidades. O conhecimento e capacidades necessários poderão, por sua vez, depender da inteligência, treino e experiência de cada indivíduo. Entre os diversos fatores considerados no desenvolvimento de níveis de conhecimento e capacidades estão a natureza e o grau de julgamento a ser aplicado em cada função ou cargo. Muitas vezes, poderá haver um compromisso entre o nível de supervisão e o nível de competência requerida do indivíduo.

#### **1.2.2.3. *Executivo ou Auditoria***

O ambiente de controlo é influenciado significativamente pelo Executivo e Direção da entidade. Fatores relevantes são a independência dos seus membros bem como a sua experiência e a extensão do seu envolvimento nas atividades e a correção das suas atitudes. Dada a sua importância, a existência de um Executivo ativo e envolvido - possuindo um adequado nível de conhecimentos técnicos e de gestão conjugados com a atitude e mentalidade necessárias ao desempenho de uma adequada direção e chefia - é crítica para um controlo interno efetivo.

#### **1.2.2.4. *Filosofia de Gestão e Estilo Operacional***

A filosofia de gestão e o estilo operacional afetam a forma como a Organização é gerida bem como os tipos de riscos de serviço aceites. Uma entidade que tem tido sucesso assumindo riscos significativos pode ter uma perspetiva em relação ao controlo interno diferente de outra que sofreu consequências severas no plano económico ou legislativo como resultado de se aventurar em territórios perigosos.

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

Uma Organização informalmente gerida poderá controlar as suas operações muitas vezes por contactos diretos com os diretores chave. Outra Organização mais formalmente gerida poderá depositar mais confiança em políticas e procedimentos escritos, indicadores de atividade e relatórios de exceção.

Outros elementos de filosofia de gestão e estilo operacional incluem atitudes em relação a Informação Financeira, seleção conservadora ou agressiva de princípios contabilísticos alternativos, consciência e conservadorismo com que as estimativas contabilísticas são desenvolvidas e as atitudes em relação a processamento de dados, funções contabilísticas e pessoal.

#### **1.2.2.5. Estrutura Organizacional**

A estrutura organizacional de uma entidade providencia um aparelho dentro da qual as atividades para atingir os objetivos definidos são planeadas, executadas e controladas.

As atividades podem relacionar-se com o que muitas vezes é referido como cadeia de valores (atividades de receção, operação ou produção, despacho, comercialização, vendas e serviços). Poderão existir funções de suporte relacionadas com administração, recursos humanos, ou desenvolvimento de tecnologias.

Como aspetos significativos da definição de uma estrutura organizacional relevante incluem-se a definição de:

- áreas-chave de autoridade e responsabilidade;
- linhas hierárquicas (de "reporting") apropriadas.

Por exemplo, os Serviços de Auditoria Interna, deverá ter acesso total a um executivo que não seja diretamente responsável pela preparação das contas da Organização mas que tenha autoridade suficiente para assegurar uma adequada cobertura pela auditoria e a resolução dos problemas levantados pela mesma.

As entidades definem estruturas organizacionais adequadas às suas necessidades que poderão ser centralizadas ou descentralizadas. Alguns exemplos dos tipos de organização serão:

- Relações diretas de "reporting"

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

- Organização matricial
- Organização por competência funcional
- Organização por natureza do serviço
- Organização por zona geográfica
- Organização por Rede de Marketing
- Etc.

Outras entidades, incluindo ministérios, câmaras e instituições com fins não lucrativos, estão organizadas numa base funcional.

A adequação da estrutura organizacional de uma entidade depende, em certa parte, da sua dimensão e da natureza das suas atividades. Uma organização altamente estruturada com responsabilidades e linhas de comunicação formais, poderá ser adequada para uma entidade de grande dimensão com várias divisões operacionais nacionais e estrangeiras. Contudo, esta mesma organização, numa entidade de pequena dimensão, poderá impedir o fluxo necessário de informação.

Qualquer que seja a estrutura definida, as atividades de uma entidade serão organizadas de forma a assegurar a realização das estratégias concebidas para atingir objetivos específicos.

#### **1.2.2.6. *Atribuição de Autoridade e Responsabilidades***

Esta rubrica inclui:

- a atribuição de autoridade e responsabilidade para as atividades operacionais;
- a definição de relações de hierarquia e protocolos de autorização;
- e envolve o grau pelo qual os indivíduos e equipas são encorajadas a usar a sua iniciativa na resolução de questões e problemas bem como os poderes de autorização.

Nesta área também são tratadas as políticas descrevendo as práticas apropriadas do serviço, conhecimento e experiência do pessoal chave e os recursos fornecidos para a execução das funções.

Existe uma tendência crescente para atribuir a autoridade a níveis mais baixos e permitir a

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

tomada de decisão ao pessoal da primeira linha. Uma entidade poderá tomar esta decisão para ficar mais direcionada para o mercado em que está inserida ou para aumentar a qualidade (talvez para eliminar defeitos ou reduzir o ciclo temporal ou aumentar a satisfação dos clientes).

Para tal, a Organização deverá reconhecer e responder a prioridades do mercado, oportunidades, relações de serviços e expectativas evolutivas do público.

O alinhamento de autoridade e controlo é, muitas vezes, concebido para encorajar as iniciativas individuais, dentro de certos limites.

Por delegação de autoridade entende-se a atribuição, a escalões mais baixos (os indivíduos responsáveis pelas transações do dia a dia), do controlo sobre decisões de alguns serviços. Esta atribuição pode envolver a venda de produtos com descontos especiais, negociar contratos a longo prazo de fornecimento de materiais, patentes, etc.

Um desafio crítico é o de delegação de autoridade até ao ponto requerido para atingir os objetivos. Tal requer que se assegure que a aceitação do risco é baseada em práticas sólidas de identificação e minimização do risco incluindo o dimensionamento destes e a ponderação de prejuízos versus proveitos na tomada de decisões adequadas ao serviço.

Outro desafio é assegurar que todo o pessoal compreende os objetivos da entidade. É essencial que cada indivíduo conheça a forma pela qual as suas ações se inter-relacionam e contribuem para a realização dos objetivos.

Por vezes, a delegação é acompanhada ou resultante de "nivelamento" da estrutura organizacional da entidade e é intencional. A mudança de estruturas com fins bem definidos, para encorajar a criatividade, iniciativa e a capacidade de reagir rapidamente poderá enaltecer a competitividade e a satisfação dos clientes e requer procedimentos efetivos que possibilitem à gestão controlar os resultados.

Em conjunto com decisões apontadas para o mercado, a atribuição de autoridade pode aumentar o número de decisões não desejáveis ou não antecipadas. Se um diretor regional de vendas decide que a autorização para vender com 35% sobre o preço de tabela justifica um desconto de 45% para aumentar a quota de mercado, a gestão poderá necessitar de ter conhecimento do facto por forma a cancelar ou aceitar estas decisões.

O ambiente de controlo será fortemente influenciado pelo grau em que os indivíduos reconhecem que lhes poderão ser atribuídas culpas e responsabilidades. Tal pressuposto é verdadeiro desde o nível mais baixo até ao presidente que é o responsável máximo por todas as atividades dentro de uma entidade incluindo o sistema de controlo interno.

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

### **1.2.2.7. Normas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

As práticas de recursos humanos comunicam mensagens aos funcionários relativas a níveis de integridade, comportamento ético e competência. Estas práticas relacionam-se com:

- **Contratação**
- Os standards para contratação dos indivíduos mais qualificados, com ênfase na formação académica, experiência anterior e evidência de integridade e comportamento ético demonstram o compromisso da entidade em admitir pessoas competentes e de confiança.
- **Orientação**  
As práticas de recrutamento, que incluem entrevistas formais do pessoal e apresentações da história, cultura e estilo operacional da entidade divulgam a mensagem do seu compromisso às pessoas.
- **Formação**  
As políticas de formação que comunicam as funções e responsabilidades esperadas e incluem práticas tais como ações de formação e seminários, casos práticos e exercícios de "role-play" simulados ilustram os níveis esperados de desempenho e comportamento.
- **Avaliação, acompanhamento, promoção**  
A rotação de pessoal e as promoções baseadas em avaliações periódicas de desempenho demonstram o compromisso da entidade de passagem do pessoal qualificado a níveis mais altos de responsabilidade.
- **Compensação**  
Os programas de compensação competitiva que incluem bónus relativos a incentivos servem para motivar e reforçar desempenhos fora do vulgar.
- **Ações curativas**  
As ações disciplinares comunicam a mensagem que as violações de comportamento não serão toleradas.

À medida que os problemas com que as Organizações se deparam vão mudando e tornando-se mais complexos (em parte devidos à evolução tecnológica e concorrência crescente), é essencial que o pessoal esteja preparado para novos desafios.

O pessoal de uma entidade deverá ser educado e formado (por ações de formação ou

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

autoestudo), para poder acompanhar e tratar de forma efetiva um ambiente evolucionário e fortalecer a capacidade da entidade para desenvolver atividades de qualidade.

A contratação de pessoal competente e formação esporádica não é suficiente, devendo o processo de educação ser contínuo.

### **1.2.3. Diferenças e Implicações**

O ambiente de controlo de divisões operacionais autónomas e de subsidiárias domésticas e estrangeiras de uma entidade poderá variar de forma significativa de acordo com as preferências, julgamentos de valor e estilos da gestão operacional.

Estes ambientes de controlo poderão variar por diversas razões. Uma vez que as divisões operacionais autónomas e as subsidiárias domésticas e estrangeiras de uma entidade não serão geridas da mesma forma, os ambientes de controlo não poderão ser os mesmos. Assim, é importante reconhecer o efeito que ambientes de controlo diferentes poderão ter nos outros componentes do sistema de controlo interno.

O impacto de um sistema ineficiente de controlo interno pode ser bastante extenso, podendo resultar em prejuízos financeiros, perda de imagem pública ou quebra de atividade.

A atitude e empenho da gestão de topo em relação a um controlo interno efetivo deverá ser difundida pela organização. Uma atitude de "Faz o que digo não o que faço" não originará um ambiente adequado.

## **1.3. Avaliação de Risco**

### **1.3.1. Introdução**

Todas as entidades, independentemente da dimensão, estrutura, natureza ou indústria, deparam-se com riscos a todos os níveis das suas organizações. Os riscos afetam as capacidades de:

- sobrevivência das entidades
- concorrência competitiva dentro da indústria
- manutenção de posição financeira e imagem pública positiva
- manutenção da qualidade global dos seus produtos, serviços e pessoal.

Não existe qualquer forma prática de reduzir o risco a zero e, na verdade, a decisão de iniciar um serviço já é um risco. Assim, a gestão deverá determinar qual o risco aceitável e esforçar-se por manter o risco nesse nível.

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	Ref.: JFO.01 Data: Dezembro 2014
---	---	-------------------------------------

A definição de objetivos é uma pré-condição para a avaliação de risco. Estes objetivos deverão existir antes que a gestão possa identificar riscos para a sua realização/obtenção e tome ações para gerir os riscos. A definição de objetivos tem assim um papel chave no processo de gestão. Embora não seja um componente de controlo interno é um pré-requisito e um "facilitador" do controlo interno.

### **1.3.2. Objetivos**

A definição de objetivos pode ser um processo altamente estruturado ou informal. Os objetivos poderão ser explicitamente estabelecidos ou ser implícitos de forma a dar continuidade a níveis anteriores de desempenho. Ao nível da entidade, os objetivos são muitas vezes representados pela missão da entidade e declarações de valor.

Em conjunto com avaliações (SWOT) dos pontos fortes, deficiências, oportunidades e ameaças, conduzem a uma estratégia global. Geralmente, o plano estratégico é estabelecido de uma forma mais ampla, contemplando a atribuição de recursos e prioridades a alto nível.

Outros objetivos mais específicos fluem da estratégia global da entidade. Os objetivos a nível de entidade estão ligados e integram-se com outros mais específicos estabelecidos para as várias "atividades" tais como vendas, produção e engenharia devendo assegurar-se que estes são consistentes. Estes sub-objetivos ou objetivos a nível de atividade incluem o estabelecimento de metas e podem relacionar-se com objetivos de linha de produtos, mercado, financiamento e resultados.

Pela definição de objetivos aos níveis de entidade e atividade, uma entidade pode identificar fatores críticos para atingir o sucesso. Estes deverão ser corretos caso se pretenda atingir os objetivos.

Os fatores críticos para atingir o sucesso existem para uma entidade, um serviço, uma função, um departamento ou um indivíduo. A definição de objetivos permite à gestão identificar critérios de medição para o desempenho com destaque para os fatores críticos para atingir o sucesso.



	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

### 1.3.2.1. *Categorias de Objetivos*

Apesar da diversidade de objetivos, podem ser definidas algumas categorias a referir:

- **Objetivos de Operações**  
Estes estão relacionados com a eficácia e eficiência das operações da entidade incluindo o desempenho, realização de resultados positivos e salvaguarda dos recursos e variarão conforme a escolha da gestão em relação à estrutura e desempenho.
- **Objetivos de Informação Financeira**  
Estes relacionam-se com a preparação de contas de confiança incluindo a prevenção contra a preparação e publicação de contas fraudulentas. Estes são dirigidos primariamente por requisitos externos.
- **Objetivos de Conformidade com a Legislação e Regulamentos Aplicáveis**  
Estes relacionam-se com a aderência à legislação e regulamentos aos quais uma entidade está sujeita. Estão dependentes de fatores externos, como por exemplo regulamentação ambiental, e tendem a ser idênticos, nalguns casos, para todas as entidades e noutros, para um ramo de atividade.

Alguns objetivos proveem do serviço em que a entidade está inserida.

Reciprocamente, os objetivos de operações são baseados principalmente em preferências, julgamentos e estilo de gestão e variam substancialmente de uma para outra entidade pois objetivos diferentes poderão ser selecionados por pessoas informadas, competentes e honestas. Por exemplo, em relação ao desenvolvimento de produtos, uma entidade poderá escolher ser um novo adaptador, um seguidor rápido ou um retardatário lento.

Estas escolhas afetarão a estrutura, capacidades, pessoal, e controlos da função pesquisa e desenvolvimento. Consequentemente, a formulação de objetivos de uma entidade não pode ser adequada para todas as entidades.

#### ***Objetivos de Operações***

Os objetivos de operações relacionam-se com a realização da missão básica de uma entidade - a razão fundamental para a sua existência. Estes incluem sub-objetivos para operações,

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	Ref.: JFO.01 Data: Dezembro 2014
---	---	-------------------------------------

direcionados para melhorar a eficácia e eficiência de forma a permitir à Organização atingir o seu objetivo.

Os objetivos de operações necessitam refletir os ambientes de serviço, indústria e económico nos quais a entidade opera. Estes objetivos necessitam de, por exemplo, ser relevantes em relação a pressões competitivas quanto a qualidade, ciclos de produção reduzidos ou mudanças em tecnologia.

A Gestão deverá assegurar que os objetivos são baseados na realidade e requisitos do mercado e que estão expressos em termos que permitam a medição adequada da execução ("performance").

Uma definição clara de objetivos e estratégias de operações, ligada a sub-objetivos, é fundamental para atingir o sucesso. Estes providenciam um ponto fulcral para o qual a entidade dirigirá recursos substanciais. Caso os objetivos de uma entidade não sejam claros ou não estejam devidamente concebidos os recursos poderão ser mal direcionados.

### ***Objetivos de Informação Financeira***

Os objetivos de Informação Financeira estão relacionados com a preparação e publicação de contas de confiança sendo também incluídas as contas condensadas ou periódicas.

As entidades têm necessidade de assegurar os objetivos de Informação Financeira para satisfazerem obrigações externas.

Os Informação Financeira são um pré-requisito para a obtenção de investimentos ou empréstimos e poderão ser críticos para a obtenção de certos contratos ou para a negociação com alguns fornecedores.

Muitos investidores, clientes e fornecedores confiam na Informação Financeira para avaliarem o desempenho da gestão e para fazer comparações com Organizações similares e investimentos alternativos.

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

O termo grau de confiança ("reliability") tal como utilizado nos objetivos de Informação Financeira inclui a preparação de contas adequadamente ("fair") apresentadas em conformidade com princípios contabilísticos e requisitos legais para efeitos externos geralmente aceites ou relevantes e apropriados. A apresentação adequada ("fair") é definida como:

- Os princípios contabilísticos seleccionados e utilizados são geralmente aceites.
- Os princípios contabilísticos são apropriados às circunstâncias.
- As contas (Balanço, Demonstração de Resultados e Anexo) são suficientemente informativas quanto a assuntos que poderão afetar a sua utilização, compreensão e interpretação.
- A informação apresentada é classificada e sumarizada de uma forma razoável, ou seja, nunca é demasiadamente detalhada ou condensada.
- As contas (Balanço, Demonstração de Resultados e Anexo) refletem as transações subjacentes ou eventos de forma a apresentar a posição financeira, resultados operacionais e "cash-flows" dentro de limites aceitáveis, ou seja, limites que são razoáveis e praticáveis para emitir as contas.

Também inerente à apresentação adequada é o conceito de materialidade.

Suportando estes objetivos existe um conjunto de afirmações que suportam as contas a referir:

- *Existência ou Ocorrência* - os ativos, passivos e títulos representativos do capital existem numa determinada data e as transações registadas representam eventos que ocorreram durante um determinado período.
- *Totalidade* - Todas as transações, bem como outros eventos e circunstâncias que ocorreram durante um determinado período e que deveriam ter sido reconhecidas nesse período, foram de facto registadas.
- *Direitos e Obrigações* - os ativos são direitos enquanto os passivos são obrigações da entidade numa determinada data.
- *Valorização ou Atribuição* - Os componentes de ativo, passivo, proveitos e custos são registados por valores apropriados em conformidade com princípios contabilísticos relevantes e apropriados. As transações estão matematicamente corretas e apropriadamente sumarizadas e registadas nos livros e registos da entidade.

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

- *Apresentação e Divulgação* - Os itens nas contas estão devidamente descritos, ordenados e classificados.

Tal como com as outras categorias de objetivos, existe um conjunto de objetivos e de sub-objetivos relacionados. Os fatores representando a apresentação adequada podem ser vistos como objetivos de Informação Financeira básicos.

Estes serão suportados por sub-objetivos representados pelas conjeturas da Informação Financeira que por sua vez serão suportados por objetivos identificados com respeito às várias atividades da entidade.

Enquanto estas definições de apresentação e conjeturas adequadas foram estabelecidas para a Informação Financeira, também, pelo menos conceptualmente, suportam o desenvolvimento de outras contas derivadas da Informação Financeira. Alguns destes fatores, contudo, não serão aplicáveis às outras contas.

### ***Objetivos de Conformidade com a Legislação e Regulamentos Aplicáveis***

As entidades deverão conduzir as suas atividades e, muitas vezes, tomar medidas específicas, de acordo com legislação e regulamentos aplicáveis.

Estes requisitos poderão relacionar-se, por exemplo, com mercados, preços, impostos, ambiente, segurança social e mercados externos. Esta legislação e regulamentos estabelecem standards mínimos de comportamento que a entidade deverá integrar nos seus objetivos de cumprimento ou conformidade.

A conformidade (ou inconformidade) com a legislação e regulamentos pela entidade pode afetar significativamente (positiva ou negativamente) a reputação da entidade na comunidade.

#### **1.3.2.2. *Sobreposição de Objetivos***

Um objetivo numa categoria poderá sobrepor-se ou suportar um objetivo noutra categoria. Por exemplo, "o encerramento trimestral num prazo de 10 dias úteis", poderá ser uma meta

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

suportando:

- um objetivo de Operações (possibilitar a revisão do desempenho do serviço pela gestão)
- um objetivo de Informação Financeira também (a preparação de contas atempada)
- um objetivo de Conformidade com a Legislação e Regulamentos Aplicáveis (a submissão de contas a organismos estatais).

Um outro conjunto de objetivos relaciona-se com a "salvaguarda de recursos" e, embora estes sejam principalmente objetivos de operações, alguns aspetos da salvaguarda podem recair nas outras categorias. Assim:

- **Categoria de Operações**  
Utilização eficiente dos ativos e outros recursos contabilizados de uma entidade, prevenção contra a sua perda por roubo, desperdício ou ineficiência ou simplesmente má decisão (venda de produtos a baixo preço, aumento de limites de crédito, permitir a saída de pessoal chave, não evitar violação de patentes, ou incorrer em passivos inesperados).
- **Categoria de Informação Financeira**  
Utilização eficiente dos ativos e outros recursos contabilizados de uma entidade, prevenção contra a sua perda por roubo, desperdício ou ineficiência ou simplesmente má decisão (venda de produtos a baixo preço, aumento de limites de crédito, permitir a saída de pessoal chave, não evitar violação de patentes, ou incorrer em passivos inesperados).
- **Categoria de Informação Financeira**  
Assegurar que as perdas de ativos ou outros recursos são devidamente refletidas nas contas da Organização.
- **Categoria de Conformidade com a Legislação e Regulamentos Aplicáveis**  
Assegurar os requisitos de conformidade por forma a evitar penalidades como multas, coimas, etc.

A categoria em que cada objetivo normalmente recai pode depender, algumas vezes, das circunstâncias. Ainda em relação à salvaguarda de bens, os controlos para evitar o roubo de bens (manutenção de armazéns fechados e a verificação de pedidos adequados e autorizados de movimentação de produtos pelo fiel de armazém) insere-se na categoria operacional.

Normalmente, estes controlos não serão relevantes para assegurar a confiança da preparação das

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

contas pois, quaisquer perdas de inventário serão identificadas em face de contagens físicas periódicas e registadas nas contas. Contudo, se a gestão, para efeitos de preparação de contas, deposita confiança nos registos históricos de existências (como é vulgar na preparação de contas trimestrais) os controlos sobre a segurança física recairão na categoria de Informação Financeira. Tal deve-se ao facto de os controlos sobre a segurança física em conjunto com os controlos sobre os registos de existências serem necessários para assegurar contas de confiança.

### **1.3.2.3. Ligação**

Os objetivos deverão ser complementares e interligados. Não só os objetivos a nível de entidade deverão ser consistentes com as capacidades e conjeturas da entidade como deverão ser também consistentes com os objetivos das suas unidades e funções.

Os objetivos a nível global da entidade deverão ser partidos em sub-objetivos, consistentes com a estratégia global, e interligados com as atividades existentes em toda a organização.

Quando os objetivos a nível de entidade são consistentes com práticas e desempenho anterior, a ligação entre atividades é conhecida. Contudo, quando os objetivos não são consistentes com as práticas e desempenho anterior a gestão deverá considerar as ligações ou incorrer em riscos mais significativos. Em virtude da inconsistência com práticas anteriores a necessidade de sub-objetivos a nível de unidade ou função de serviço consistentes com as novas direções é ainda mais importante.

Um objetivo como "Preencher mais funções de gestão através de promoções" dependerá fortemente de sub-objetivos interligados com processos de recursos humanos relacionados com o plano, avaliação, formação e desenvolvimento de sucessões. Os sub-objetivos poderão ter de ser substancialmente alterados se a prática anterior se baseava em recrutamento externo.

Os objetivos de atividade também deverão ser claros ou seja, facilmente compreendidos pelas pessoas que efetuarão as ações que originarão a sua realização e mensuráveis. Tanto o pessoal como a gestão deverão ter uma compreensão mútua do que deverá ser atingido bem como uma forma de determinar o grau de realização.

O nível e esforço envolvido nos objetivos de uma atividade também são relevantes. Muitas

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

entidades estabelecem vários objetivos para cada atividade provenientes dos objetivos globais da entidade e de standards relacionados com o cumprimento de objetivos de Informação Financeira.

Por exemplo, para as compras, os objetivos de operações poderão ser estabelecidos para:

- aquisição de materiais que satisfazem as especificações estabelecidas
- negociação de preços e outras condições aceitáveis
- revisão e recertificação anual de todos os fornecedores chave.

A realização de todos os objetivos que poderão ser estabelecidos para uma atividade poderá impor os recursos que lhes foram atribuídos. Assim, é útil relacionar o conjunto total de objetivos de uma atividade com os recursos disponíveis.

Uma forma de aliviar futuros estrangulamentos de recursos é questionar os objetivos da atividade que não suportam os objetivos globais da entidade bem como os processos dos serviços da entidade. Muitas vezes, uma função terá um objetivo irrelevante baseado em práticas anteriores (por exemplo, a produção de relatórios mensais de rotina que não são utilizados).

Outro meio de equilibrar objetivos e recursos é pela identificação dos objetivos de atividade importantes ou críticos para realizar o objetivos globais da entidade. Nem todos os objetivos são iguais pelo que as entidades deverão atribuir-lhes prioridades.

As entidades deverão identificar como críticos alguns objetivos de atividade e controlar detalhadamente as atividades relacionadas com esses objetivos. Esta noção reflete o conceito de "fatores críticos de sucesso" referido anteriormente pelo qual "tudo deverá correr bem" para atingir os objetivos da entidade.

#### **1.3.2.4. Realização de Objetivos**

Tal como já referido, a definição de objetivos é um pré-requisito para um controlo interno efetivo. Estes objetivos providenciam as metas mensuráveis para as quais as entidades se dirigem ao conduzir as atividades. Contudo, embora uma entidade deva ter uma confiança razoável que certos objetivos serão atingidos, tal poderá não ser o caso para todos.

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

Tal como já referido, um sistema de controlo interno efetivo deverá proporcionar uma confiança razoável que os objetivos de Informação Financeira e de conformidade de uma entidade são atingidos. Estas categorias são baseadas primordialmente em standards externos definidos independentemente dos requisitos da entidade e a sua realização está inserida no sistema de controlo da entidade.

Em relação aos objetivos de operações existem diferenças:

- Primeiro, não são baseados em objetivos externos; e
- Segundo, uma entidade pode operar conforme planeado e, mesmo assim, ser ultrapassada por um concorrente.

Estes podem ainda ser sujeitos a acontecimentos externos como mudança de governo, mau tempo, etc, que não podem ser controlados. Alguns destes acontecimentos poderão até ter sido previstos e tratados como de probabilidade baixa tendo sido desenvolvido um plano de contingência para a eventualidade de acontecerem. Contudo, tais planos apenas reduzem o impacto de acontecimentos externos e não asseguram que os objetivos são atingidos.

As operações adequadas consistentes com os pressupostos dos objetivos não asseguram o sucesso.

A meta do controlo interno nesta área centra-se primordialmente em:

- desenvolvimento da consistência dos objetivos e metas em toda a organização;
- identificação de fatores de sucesso;
- comunicação à gestão, de forma periódica, sobre o desempenho e expectativas.

Embora o sucesso não possa ser assegurado, a gestão deverá estar razoavelmente confiante que será alertada quando os objetivos estão em perigo de não ser atingidos.

### **1.3.3. Riscos**



	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

O processo de identificação e análise de risco é um processo contínuo e iterativo e um componente crítico de um sistema de controlo interno efetivo. A gestão deverá cuidadosamente avaliar os riscos a todos os níveis da entidade e tomar as ações necessárias para os gerir.

### **1.3.3.1. Identificação de Riscos**

O desempenho de uma entidade pode estar em risco em face de fatores externos e internos que, por sua vez, podem afetar os objetivos definidos ou implícitos. Como os objetivos vão, cada vez mais, diferindo do desempenho anterior, os riscos vão aumentando também.

Em várias áreas de desempenho, muitas vezes, as entidades não definem objetivos explícitos para a organização num todo pois considera que o desempenho é aceitável. Embora, nestas circunstâncias, possa não existir um objetivo escrito ou implícito, existe um objetivo implícito de "não mudar".

Tal não significa que um objetivo implícito não envolva um risco interno ou externo. Por exemplo, uma entidade poderá considerar aceitável o seu serviço a clientes enquanto, sob um ponto de vista dos clientes, e em face das práticas da concorrência, esse serviço esteja a deteriorar-se.

Sem ter em conta que um objetivo está definido ou implícito, o processo de avaliação de risco de uma entidade deverá considerar todos os riscos que poderão ocorrer pelo que é bastante importante que a identificação dos riscos seja ampla e considere todas as interações significativas (materiais, serviços e informação) entre uma entidade e entidades externas relevantes.

Entre estas entidades externas incluem-se fornecedores, investidores, acionistas, funcionários, clientes, compradores, intermediários e concorrentes atuais e potenciais bem como organismos públicos e imprensa.

A identificação do risco é um processo iterativo muitas vezes integrado com o processo de planeamento sendo também útil considerar o risco "como se pela primeira vez" e não pela mera revisão do exercício anterior.

### **A Nível de Entidade**

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

Como exemplos dos fatores externos e internos referem-se:

#### Fatores Externos

- Desenvolvimentos tecnológicos podem afetar a natureza e oportunidade ("timing") da pesquisa e desenvolvimento ou originar alterações na procura.
- Alterações nos requisitos ou expectativas dos clientes poderão afetar o desenvolvimento do produto, processos produtivos, serviço a clientes ou garantias.
- A concorrência poderá alterar a comercialização ("marketing") ou atividades ligadas aos clientes.
- Nova legislação ou regulamentos poderá originar alterações nas políticas e estratégias operacionais.
- Catástrofes naturais poderão originar alterações nas operações ou no sistema de informação e realçar a necessidade dum plano de contingência.
- Mudanças económicas poderão ter um impacto nas decisões relacionadas com financiamentos, investimentos e expansão.

#### Fatores Internos

- Uma paragem no processamento do sistema de informação pode afetar de forma adversa as operações da entidade.
- A qualidade do pessoal contratado e métodos de formação e motivação podem influenciar o nível de consciencialização quanto a controlo dentro da entidade.
- Uma alteração nas responsabilidades da gestão poderá afetar a forma como certos controlos são efetuados.
- A natureza das atividades da entidade bem como o acesso por funcionários aos bens pode contribuir para a perda de recursos.
- Uma gestão não assertiva ou ineficiente pode criar oportunidades para indiscrições.

Foram desenvolvidas diversas técnicas para identificação de riscos em que a maioria delas, em especial as desenvolvidas por auditores internos e externos de forma a determinar o âmbito das suas atividades, incluem métodos qualitativos e quantitativos de estabelecer prioridades e identificar atividades de alto risco.

Outras práticas incluem a revisão periódica de fatores económicos e industriais afetando o serviço e reuniões e conferências de planeamento estratégico do serviço entre a gestão e analistas da

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	Ref.: JFO.01 Data: Dezembro 2014
---	---	-------------------------------------

indústria.

Os riscos podem ser identificados em ligação com a orçamentação e planeamento estratégico a curto e longo prazo.

O método escolhido pela entidade para identificar riscos não é particularmente importante sendo todavia importante que a gestão considere cuidadosamente os fatores que poderão contribuir ou aumentar o risco.

Alguns fatores a considerar são:

- experiência anterior quando à não realização de objetivos;
- qualidade do pessoal;
- alterações afetando a entidade tais como:
  - concorrência
  - regulamentos
  - pessoal
  - etc.
  
- existência de atividades distribuídas
- existência de atividades no estrangeiro
- significado de uma atividade para uma entidade
- complexidade de uma atividade.

A identificação dos fatores externos e internos que contribuem para um risco a nível da entidade é crítico para uma avaliação de risco efetiva. Uma vez identificados os fatores principais, a gestão poderá então considerar o seu significado e, quando possível, referenciar os fatores de risco para as atividades do serviço.

### ***A Nível de Atividade***

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	Ref.: JFO.01 Data: Dezembro 2014
---	---	-------------------------------------

Em adição à identificação do risco a nível da entidade, deverão identificar-se também os riscos a nível da atividade. O tratamento dos riscos a este nível auxilia na focagem da avaliação de risco em atividades de serviço ou funções principais tal como vendas, produção, comercialização, desenvolvimento tecnológico e pesquisa e desenvolvimento. A avaliação correta do risco a nível de atividade também contribui para a manutenção de níveis aceitáveis a nível de entidade.

Em muitos casos, para quaisquer objetivos estabelecidos ou implícitos poderão ser identificados vários riscos diferentes. Por exemplo, num processo de compras, uma entidade poderá ter um objetivo relacionado com a manutenção de existências adequadas de matérias primas. Os riscos para não obtenção deste objetivo de atividade poderão ser:

- os materiais não corresponderem às especificações;
- os materiais não serem entregues a tempo ou pelas quantidades necessárias ou pelos preços aceites.

Estes riscos poderão afetar:

- a forma como as especificações são comunicadas aos fornecedores,
- a utilização e adequação dos orçamentos de produção,
- a identificação de fontes alternativas de fornecimento, e
- as práticas de negociação.

As causas potenciais para não se realizar um objetivo recaem entre o óbvio e o obscuro e do efeito potencial significativo para o insignificante.

Os riscos aparentes que afetam de forma significativa a entidade deverão ser identificados. Para evitar não dar a importância necessária a riscos relevantes a identificação será melhor efetuada em separado da avaliação da probabilidade de ocorrência de um risco. Contudo, existem limitações práticas no processo de identificação e muitas vezes é difícil determinar onde se deverão definir os limites.

Não faz muito sentido considerar o risco de um meteoro cair sobre a fábrica de uma Organização enquanto será razoável considerar o risco da queda de um avião numa fábrica situada junto a um aeroporto.

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

### 1.3.3.2. *Análise de Risco*

Após a entidade ter identificado os riscos a nível de entidade e de atividade deverá ser efetuada uma análise de risco. A metodologia para análise de riscos pode variar, em grande parte, em virtude de muitos riscos serem de difícil quantificação. De qualquer forma, o processo, que poderá ser mais ou menos formal, inclui normalmente:

- Estimativa do significado do risco;
- Avaliação da probabilidade (ou frequência) de ocorrência do risco;
- Consideração de como o risco deverá ser gerido ou seja uma identificação das ações que deverão ser tomadas.

Um risco que não tem um efeito significativo e que tem uma probabilidade baixa de ocorrência não apresenta um problema grave.

Um risco com um efeito significativo e com uma probabilidade alta de ocorrência requer atenção considerável.

As circunstâncias entre estes dois extremos requerem normalmente julgamentos difíceis pelo que é importante que a análise seja racional e cuidadosa.

Existem diversos métodos para estimar o custo relacionado com o prejuízo originado por um risco pelo que a gestão deverá ter conhecimento destes e aplicá-los quando apropriado. Contudo, a dimensão de muitos riscos é indeterminável pelo que poderão ser descritos como "grandes", "moderados" e "pequenos".

Uma vez identificados e avaliados o significado e a probabilidade do risco, a gestão deverá considerar a forma como gerir o risco. Tal envolve o julgamento baseado em pressupostos acerca do risco e a análise de custos associados com a redução do nível de risco.

As ações que poderão ser efetuadas para reduzir o significado ou a probabilidade da ocorrência do risco incluem diversas decisões que a gestão poderá tomar diariamente e distribuem-se entre:

- identificação de fontes alternativas de fornecimento, ou
- expansão da linha de produtos, e
- obtenção de relatórios operacionais relevantes ou
- melhoramento dos programas de formação.

Algumas vezes, as ações tomadas podem virtualmente eliminar o risco ou reduzir o efeito caso este ocorra. Como exemplo, pode-se referir a "integração vertical" como forma de reduzir o risco inerente a fornecedores, limitar as exposições financeiras e facilitar a obtenção de uma adequada cobertura de seguros.

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

Deverá ser notado que existe uma distinção entre avaliação de risco, que é parte integrante do controlo interno, e os planos, programas ou ações resultantes consideradas como necessárias pela gestão para tratar dos riscos.

As ações levadas a cabo, como referido em parágrafos anteriores, são uma parte chave do processo global de gestão mas não um elemento do sistema de controlo interno.

Em conjunto com as ações de gestão de risco, está o estabelecimento de procedimentos que irão permitir que a gestão identifique a implementação e eficácia das ações. Por exemplo, uma ação que uma organização pode efetuar para gerir o risco de perda de serviços informáticos críticos é o de desenvolver um plano de contingência. Os procedimentos que serão efetuados para assegurar que o plano foi adequadamente desenvolvido e implementado representam "Atividades de Controlo".

A gestão deverá considerar cuidadosamente, antes de implementar procedimentos adicionais, se os existentes serão adequados para tratar os riscos identificados. Uma vez que os procedimentos podem satisfazer objetivos múltiplos, a gestão poderá descobrir que não se justificam ações adicionais e que os procedimentos existentes poderão ser suficientes ou poderão ter de ser melhor desempenhados.

A gestão deverá reconhecer igualmente que é possível existir algum nível de risco residual não apenas por limitação de recursos humanos mas também por outras limitações inerentes em todos os sistemas de controlo interno.

A avaliação de risco não é um exercício teórico e é muitas vezes crítico para o sucesso da Organização. Esta avaliação torna-se mais efetiva quando inclui a identificação de todos os processos de serviço chave nos quais existe uma exposição potencial de alguma consequência. Tal poderá envolver a análise do processo, (como a identificação de dependências chave e nós de controlo significativos) e o estabelecimento de responsabilidades e controlos claros.

Uma análise de processo efetiva direciona para dependências organizacionais cruzadas identificando, por exemplo:

- onde os dados são originados
- onde os dados são armazenados
- como os dados são convertidos em informação útil
- quem utiliza a informação.

As grandes organizações, geralmente, necessitam de tomar atenção ao considerarem transações e dependências intra-Organizações e inter-Organizações. Estes processos podem ser afetados positivamente por programas de qualidade os quais, com a aceitação dos funcionários, poderão ser um elemento importante na contenção de risco.

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

Contudo, a importância da análise de risco é, muitas vezes, reconhecida tarde de mais, como, por exemplo, no caso de uma firma de serviços financeiros em que um administrador referiu o que se revelou um epitáfio: "Nunca pensámos que nos deparávamos com tanto risco".

#### **1.3.4. Gestão da Mudança**

Os ambientes económicos, industriais e regulamentares mudam com os tempos e as atividades vão evoluindo. O controlo interno, efetivo para um determinado conjunto de condições, poderá não o ser noutra conjunto.

Para efeitos de avaliação de risco é fundamental um processo para identificar condições alteradas e tomar as ações consideradas necessárias. Assim, cada entidade necessita de ter um processo, formal ou informal, para identificar as condições que poderão afetar de forma significativa a capacidade de atingir os objetivos definidos.

Uma parte chave do processo, tal como discutida mais à frente, envolve os sistemas de informação que recolhem ("capture"), processam e reportam informação sobre acontecimentos, atividades e condições que apontam alterações às quais a entidade deverá reagir. Tal informação poderá incluir alterações nas preferências dos clientes ou outros fatores afetando a procura dos produtos ou serviços da Organização ou novas tecnologias afetando os processos de produção ou outras atividades do serviço bem como desenvolvimentos concorrenciais, legislativos ou reguladores.

Com a implementação dos sistemas de informação requeridos o processo de identificação e tratamento das condições de mudança pode ser estabelecido.

Este processo será paralelo a ou parte do processo de avaliação periódica de risco da entidade que foi descrito acima e inclui a identificação da condição de mudança (que requer a implementação de mecanismos de identificação e comunicação de acontecimentos ou atividades que afetam os objetivos da entidade) e análise das oportunidades associadas ou riscos. Tal análise inclui:

- a identificação de causas potenciais que permitiram a realização ou originaram a não realização de um objetivo,
- a avaliação da probabilidade de tais causas ocorrerem,
- a avaliação do efeito provável na realização dos objetivos, e
- a consideração do grau pelo qual o risco pode ser controlado ou a oportunidade explorada.

Embora o processo pelo qual uma entidade gere a mudança seja similar, quando não uma parte

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

do processo de avaliação periódica de risco é abordado em separado. Tal deve-se à sua importância crítica para efeitos de controlo interno efetivo e por poder ser facilmente sobrestimada ou receber atenção insuficiente ao tratarem-se as questões do dia-a-dia.

#### **1.3.4.1. *Circunstâncias Requerendo Atenção Especial***

Este foco na gestão da mudança é fundamentado no pressuposto que, devido ao seu impacto potencial, algumas condições deverão ser sujeitas a consideração especial. O nível a que estas condições requerem a atenção da gestão depende do efeito que poderão ter em circunstâncias particulares. Estas condições são:

- **Ambiente Operacional Modificado**

Um ambiente regulador ou económico alterado pode resultar em pressões competitivas crescentes e riscos significativamente diferentes. Por exemplo, a privatização na indústria de telecomunicações e a não regulamentação dos valores de comissões na indústria de corretagem podem empurrar as entidades para um ambiente competitivo largamente alterado.

- **Novo Pessoal**

Um novo administrador da entidade poderá não compreender a cultura existente ou poderá concentrar-se apenas no desempenho excluindo as atividades relacionadas com controlo. Uma rotação muito alta do pessoal, na ausência de formação e supervisão efetiva, pode resultar em deficiências.

- **Sistemas de Informação Novos ou Alterados**

Normalmente, quando são desenvolvidos novos sistemas, os controlos efetivos podem deixar de funcionar, particularmente quando efetuados sob contenções de tempo (por exemplo, para obter vantagens competitivas ou efetuar manobras táticas).

- **Crescimento Rápido**

Quando as operações têm uma expansão significativa e rápida, os sistemas existentes poderão ser forçados a tal ponto que os controlos deixam de funcionar (por exemplo, quando são admitidos funcionários ou introduzidos turnos para processamento, os supervisores existentes poderão ser incapazes de manter adequados controlos).

- **Novas Tecnologias**

Quando são incorporadas novas tecnologias em processos produtivos ou sistemas de informação, existe a probabilidade de serem necessárias modificações no controlo interno. Por exemplo, as tecnologias de produção "Just-in-time" requerem normalmente



	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

alterações nos sistemas de custeio e controlos relacionados de forma a assegurar a produção de relatórios de informação adequada.

- Novas Linhas, Produtos, Atividades

Quando uma entidade, introduz novas linhas de serviço ou inicia transações com as quais não está familiarizada, os controlos existentes poderão não ser adequados.

- Restruturações Organizacionais

As reestruturações (...) poderão ser acompanhadas por reduções de pessoal e inerente supervisão e segregação de funções inadequada. Uma pessoa efetuando uma função de controlo importante poderá ser eliminada sem que seja estabelecido um controlo compensatório. Várias Organizações apreenderam demasiado tarde o risco de efetuarem grandes reduções de pessoal sem ponderarem adequadamente as implicações no controlo.

- Operações com o Estrangeiro

A expansão ou aquisição de operações estrangeiras envolve novos e, muitas vezes, riscos únicos que a gestão deverá considerar. Por exemplo, o ambiente de controlo será provavelmente afetado pela cultura e hábitos da gestão local e os riscos do serviço poderão resultar de fatores específicos à economia local e ambiente regulador ou os canais de comunicação e os sistemas de informação poderão não estar corretamente definidos ou disponíveis para todos os indivíduos.

#### **1.3.4.2. Mecanismos**

Em qualquer pressuposto ou condição significativa, deverão existir mecanismos para identificar alterações que ocorreram ou que poderão ocorrer a curto prazo. Estes mecanismos não necessitam de ser complexos e, normalmente, são bastante informais em Organizações de pequena dimensão.

Por exemplo, o gerente de uma Organização de pequena dimensão reúne-se mensalmente com os responsáveis de vendas, contabilidade, compras, produção e engenharia e, durante a reunião com uma duração de várias horas:

- a) discutem tecnologias, ações dos concorrentes e novos requisitos dos clientes.
- b) analisam riscos e oportunidades e originam imediatamente planos de Ação para cada atividade.

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

- c) iniciam imediatamente a implementação e o gerente supervisiona o processo e avalia se as alterações no mercado estão a ser adequadamente consideradas por cada atividade, efetuando visitas nas semanas e meses seguintes.

#### **1.3.4.3. Visão Futura**

Tanto quanto praticável, os mecanismos deverão antever o futuro de forma a que uma entidade possa antecipar e planear quaisquer alterações significativas.

Deverão existir sistemas que avisem o mais cedo possível e identifiquem dados que apontem para novos riscos.

Naturalmente, quanto mais cedo forem reconhecidas as alterações afetando os riscos e oportunidades melhores as probabilidades de definir ações para os tratar de forma efetiva. Contudo, à semelhança de outros mecanismos de controlo, não se poderá ignorar os custos associados.

Nenhuma entidade tem recursos suficientes para obter e analisar de forma completa a informação relativa a uma vastidão de condições evolucionárias que a poderão afetar. Para mais, como ninguém possui uma bola de cristal pela qual se possa prever corretamente o futuro, mesmo possuindo a informação mais relevante e atual, não se tem garantias que eventos ou implicações futuras possam ser adequadamente previstos.

Muitas vezes, é difícil determinar se a informação significativa é o início de uma tendência importante ou uma mera aberração. Desta forma, deverão ser implementados mecanismos razoáveis, pelos quais seja possível antecipar alterações que possam afetar a entidade e que permitam evitar problemas iminentes e tirar vantagens de oportunidades vindouras.

Ninguém pode prever com certeza o futuro mas quanto melhor uma entidade for capaz de antecipar as alterações e os seus efeitos, menores as surpresas desagradáveis.

...

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

## 1.4. Atividades de Controlo

### 1.4.1. Introdução

As atividades de controlo são políticas e procedimentos que correspondem às ações das pessoas para implementarem as políticas, de forma a assegurar que as diretivas da gestão identificadas como necessárias para tratar os riscos são executadas.

As atividades de controlo podem ser divididas em três categorias baseadas na natureza dos objetivos da entidade com as quais estes se relacionam:

- De Operações
- De Informação Financeira
- De Conformidade

Embora muitos controlos se relacionem unicamente com uma área, muitas vezes estes sobrepõem-se cobrindo várias áreas. Dependendo das circunstâncias, uma determinada atividade de controlo poderá satisfazer objetivos da entidade em mais que uma das três categorias. Assim, os controlos sobre as operações poderão também assegurar Informação Financeira de confiança, os controlos de Informação Financeira poderão servir para cumprir os de conformidade, etc.

Embora estas categorias facilitem a discussão do controlo interno, a categoria particular na qual um controlo é assignado não é tão importante como o papel que este desempenha na realização de determinados objetivos da atividade.

### 1.4.2. Tipos de Atividades de Controlo

Muitas descrições diferentes de tipos de atividades de controlo têm sido utilizadas incluindo:

- controlos de prevenção,
- controlos de deteção,
- controlos manuais,
- controlos informáticos e
- controlos de gestão.

As atividades de controlo podem ser categorizadas por objetivos de controlo específicos, tais como, assegurar a totalidade e exatidão do processamento de dados. Referem-se abaixo algumas atividades de controlo normalmente efetuadas por pessoas em diferentes níveis das organizações. Estas são apresentadas para ilustrar a variedade de atividades de controlo e não para sugerir qualquer categorização específica.

- Revisões de alto nível



## Manual Regulamentar CONTROLO INTERNO

Ref.: JFO.01

Data: Dezembro 2014

São efetuadas revisões de comparação entre valores atuais com valores orçamentados, previstos, de exercícios anteriores ou da concorrência. As principais iniciativas são identificadas (marketing, processos de produção melhorados, contenção de custos, programas de redução) de forma a medir como os objetivos estão a ser atingidos. As ações da gestão tomadas para analisar e acompanhar tais relatórios representam atividades de controlo.

- **Gestão Direta da Função ou da Atividade**

Os diretores responsáveis por funções ou atividades reveem relatórios de desempenho.

- **Processamento de Informação**

São efetuados diversos controlos para assegurar a exatidão, totalidade, validade ou autorização das transações e a continuidade (manutenção) dos registos/ficheiros.

- Os dados introduzidos são submetidos a "edit checks" ou a comparação ("matching") com dados de ficheiros aprovados.
- É verificada a sequência numérica de transações.
- Totais de ficheiros são comparados e reconciliados com saldos anteriores ou com contas de controlo.
- As exceções são analisadas por funcionários e reportadas a responsáveis quando necessário.
- O desenvolvimento de novos sistemas ou alterações aos já existentes são controladas.
- O acesso a dados, ficheiros e programas é controlado.

- **Controlo Físicos**

São efetuados diversos controlos para assegurar a exatidão, totalidade, validade ou autorização das transações e a continuidade (manutenção) dos registos/ficheiros.

- **Indicadores de Desempenho**

O relacionamento de conjuntos diferentes de informação (operacional ou financeira) em conjunto com análises das relações e a execução de ações de investigação e correção é uma atividade de controlo. Pela investigação de resultados inesperados ou invulgares a gestão identifica circunstâncias em que os objetivos subjacentes à atividade poderão não ser atingidos. Se os gestores utilizarem esta informação apenas para tomarem decisões operacionais ou se derem seguimento também a quaisquer resultados inesperados reportados pelo sistema de informação, determina se a análise de indicadores de gestão apenas serve requisitos operacionais ou também exerce controlo sobre Informação Financeira.

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

- **Segregação de Funções**

As funções estão divididas ou segregadas por diversas pessoas de forma a reduzir o risco de erro ou ações desapropriadas.

Estes são alguns exemplos entre uma miríade de procedimentos efetuados diariamente numa Organização com o fim de reforçar a adesão a planos de ação estabelecidos e manter as entidades direcionadas para a realização dos objetivos.

### ***Políticas e Procedimentos***

As atividades de controlo cobrem normalmente dois elementos:

- políticas ou normas estabelecendo o que deverá ser efetuado e servindo como base para o segundo elemento
- procedimentos para executar a política.

Muitas vezes, as políticas podem ser comunicadas oralmente o que pode ser efetivo quando esta for uma prática antiga e bem compreendida, ou em organizações de pequena dimensão em que os canais de comunicação incluem poucos estratos de gestão e interação e supervisão estreita do pessoal.


Contudo, seja a política escrita ou não, deverá ser implementada de forma refletida, consciente e consiste. Um procedimento não será útil se efetuado mecanicamente sem uma ênfase acentuada e contínua nas condições para as quais a política foi direcionada.

É essencial que as condições identificadas como resultado dos procedimentos sejam investigadas e tomadas medidas corretivas adequadas.

As ações de supervisão poderão variar em face da dimensão e estrutura organizacional de uma Organização e podem consistir na preparação de relatórios formais numa Organização de grande dimensão (em que as unidades do serviço referem as razões por que os alvos não foram atingidos e que ações estão a ser tomadas para evitar a sua repetição) ou numa reunião entre o gerente e o responsável pela produção para discutir o que correu mal e o que precisa de ser feito, numa Organização pequena.

#### **1.4.3. Integração com a Avaliação de Risco**

Em conjunto com a avaliação de risco, a gestão deverá identificar e estabelecer as ações necessárias para tratar os riscos. Estas ações também servem para concentrar a atenção em atividades de controlo a serem estabelecidas para assegurar que as ações são efetuadas correta e periodicamente.

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

As atividades de controlo são parte fundamental de um processo pelo qual a Organização tenta atingir os seus objetivos de serviço. As atividades de controlo não são apenas para o seu bem ou porque parecem ser a coisa correta ou certa a fazer.

#### **1.4.4. Controlos sobre Sistemas de Informação**

Com a crescente confiança e dependência dos sistemas de informação, são necessários controlos sobre esses sistemas (operacionais, financeiros e de conformidade), qualquer que seja a sua dimensão.

Muitas entidades, incluindo Organizações de pequena dimensão ou divisões de Organizações de grande dimensão, recorrem a computadores para processamento de informação. Assim, os parágrafos abaixo referem quer elementos manuais quer informáticos.

Para sistemas de informação manuais, serão aplicados controlos diferentes os quais, contudo, serão baseados nos mesmos conceitos de controlo.

Podem ser utilizados dois grupos de atividades de controlo sobre sistemas de informação a referir:

- **Controlos Gerais (ou de Integridade ou de Tecnologias de Informação)**  
Estes aplicam-se a muitos se não todos os sistemas aplicativos e visam assegurar a sua operação correta e contínua.
- **Controlos Aplicacionais**  
Estes incluem procedimentos incluídos nos programas informáticos (programados) e procedimentos manuais para controlo da totalidade, exatidão e validade da informação financeira ou de outro tipo existente no sistema.

#### **1.4.5. Controlos sobre Sistemas de Informação**

Estes controlos aplicam-se a todos os sistemas qualquer que seja a sua dimensão (ambientes informáticos de "mainframe", "minis" e "micros" ("endures computing")) e subdividem-se em:

- Controlos sobre a Operação
- Controlos sobre o Software de Sistema
- Controlos sobre a Segurança de Acesso a Sistemas
- Controlos sobre o Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas Aplicacionais
- Controlos Aplicacionais

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

- Relação entre Controlos Gerais e Aplicacionais
- Evolução.

Ao considerar-se o impacto das tecnologias põem-se algumas questões em relação ao controlo interno.

Estas tecnologias incluem:

- ferramentas de desenvolvimento CASE ("computer assisted software engineering");
- "prototipagem" para criar novos sistemas;
- processamento de imagem;
- intercâmbio eletrónico de dados (EDI).

Estas tecnologias irão afetar a forma como os controlos são implementados sem contudo alterarem os requisitos básicos de controlo.

Por exemplo em "End-user computing" (EUC), micro-computadores cada vez mais potentes e minicomputadores mais baratos permitem a distribuição do processamento e da informática. Os departamentos efetuam o seu próprio processamento muitas vezes suportado por uma rede "local area network" (LAN). Estes sistemas são mantidos pelos respetivos utilizadores em vez de por uma estrutura central.

De forma a providenciar os controlos necessários para sistemas de EUC deverão ser implementados, a nível de entidade, políticas para desenvolvimento, manutenção e operação de sistemas e estes ambientes de processamento local deverão ser governados por um grau de atividades de controlo semelhante ao utilizado num ambiente de "mainframe".

Outra tecnologia emergente é a inteligência artificial. No futuro, à medida que estes sistemas forem embebidos em muitas aplicações (quer desenvolvidas internamente quer adquiridas) terá de se decidir sobre:

- que aplicações são mais adequadas para terem estas tecnologias
- que ferramenta utilizar
- como controlar o desenvolvimento.

Estes sistemas, segundo opinião comum, serão controlados, em última instância, da mesma forma que os sistemas são controlados presentemente.

#### **1.4.6. Específico a Entidades**

Uma vez que cada entidade tem o seu conjunto próprio de objetivos e estratégias de

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

implementação existirão diferenças entre a estrutura dos objetivos e as atividades de controlo relacionadas. Mesmo em duas entidades com objetivos e estruturas idênticas, as suas atividades de controlo serão diferentes.

Cada entidade será gerida por pessoas diferentes que utilizam julgamentos diferentes ao definirem ou efetuarem controlo interno. Mais, os controlos refletem o ambiente e indústria nos quais uma entidade opera bem como a complexidade, história e cultura da sua organização.

O ambiente em que uma entidade opera afeta os riscos aos quais está exposta e poderá apresentar requisitos de relatórios externos únicos ou de legislação ou regulamentos especiais.

A complexidade de uma entidade e a natureza e âmbito das suas atividades afetam as respetivas atividades de controlo. Este tipo de organização, com diversas atividades, poderá encarar as questões de controlo mais difíceis o que não sucederá com organizações mais simples e com menos tipos de atividade.

Uma entidade com operações descentralizadas e com ênfase na autonomia e inovação local, apresentará circunstâncias de controlo diferentes de uma entidade altamente centralizada. Outros fatores que influenciam a complexidade de uma entidade e, por conseguinte, a natureza dos seus controlos são:

- localização
- dispersão geográfica
- sofisticação das operações
- métodos de processamento informático.

Todos estes fatores afetam as atividades de controlo de uma entidade, as quais deverão ser concebidas de acordo com estes e de forma a poderem contribuir para a realização dos objetivos da entidade.





## **1.5. Informação e Comunicação**

### **1.5.1. Introdução**

As Organizações deverão recolher ("capture") informação pertinente (financeira e não financeira), relacionada com eventos ou atividades externas e internas.

A gestão deverá identificar a informação relevante à gestão do serviço a qual deverá ser entregue, num formato e num período de tempo adequado, às pessoas que têm necessidade dela para que possam executar os respetivos controlos e outras responsabilidades.

### **1.5.2. Informação**

Para gerir o serviço e direcionar a entidade para a realização dos objetivos em todas as categorias (operações, Informação Financeira e conformidade com a legislação e regulamentos) é necessária informação a todos os níveis de organização. É utilizada uma lista de informação.

Por exemplo, a informação financeira é utilizada não apenas para a preparação de contas para disseminação pelo exterior como para suportar decisões operacionais tais como controlo do desempenho e atribuição de recursos.

Da mesma forma, a informação operacional é essencial para a preparação de contas. Esta informação inclui as transações rotineiras como compras, vendas e outras transações bem como informação em novos produtos da concorrência ou condições económicas que podem afetar a valorização de inventários e clientes.

A informação é identificada, recolhida ("capture"), processada e reportada por sistemas de informação.

O termo "sistemas de informação" é usado frequentemente no contexto do processamento de informação gerada internamente e relacionada com transações tais como compras, vendas e atividades operacionais internas como processos de produção.

Os sistemas de informação que podem ser computadorizados, manuais ou uma combinação, na verdade tratam estes assuntos mas, tal como referidos aqui, são um conceito muito mais extenso.

Os sistemas de informação também tratam de informação relacionada com eventos, atividades e condições externas tais como:

- dados económicos do mercado;
- dados económicos da indústria que chamam a atenção para mudanças na procura dos produtos ou serviços da Organização;
- dados sobre materiais e serviços necessários para os processos de produção de uma entidade;
- informações do mercado sobre a evolução da procura e das preferências;



- informações sobre as atividades de desenvolvimento de produtos pela concorrência;
- alterações legislativas ou regulamentares.

Os sistemas de informação, algumas vezes, operam num modo de controlo ("monitoring") recolhendo ("capture") informação específica de forma rotineira.

Por exemplo, o sistema poderá:

- recolher informação sobre a satisfação dos clientes em relação aos produtos da Organização.
- identificar e reportar:
  - vendas por produto e localização
  - lucros ou prejuízos por cliente
  - devoluções e pedidos de desconto
  - reação por reclamações e outros comentários.

Também poderão ser efetuados esforços, regularmente, para obter informação sobre os requisitos de mercado em relação a especificações técnicas do produto ou requisitos de clientes.

Esta informação poderá ser obtida através de questionários, entrevistas e estudos de mercado gerais ou em grupo.

Os sistemas de informação poderão ser formais ou informais. As conversas com clientes, fornecedores, legisladores e funcionários providenciam, muitas vezes, alguma da informação crítica para identificar riscos e oportunidades.

Da mesma forma, a participação em seminários profissionais ou relacionados com a indústria ou a inscrição em associações poderão prestar informação bastante valiosa.

A manutenção da informação consistente com os requisitos torna-se particularmente importante quando uma entidade opera com base em:

- alterações fundamentais na indústria
- concorrentes altamente inovativos
- mudanças significativas nos requisitos dos clientes.

Assim, os sistemas de informação deverão mudar conforme e quando requerido de modo a suportar novos objetivos da entidade resultantes das mudanças verificadas e relacionadas, por exemplo com redução de ciclos temporais para comercializar produtos, subcontratação ("outsourcing") de algumas funções e mudanças na força de trabalho.

Em tais ambientes existe a necessidade especial de diferenciar formas de medida utilizadas como indicadores de aviso de dados contabilísticos históricos. Ambos são importantes e o segundo, quando utilizado corretamente poderá providenciar sinais de aviso.



Contudo, os sistemas de informação, para serem eficazes, não deverão apenas identificar e recolher ("capture") informação financeira e não financeira necessária mas também processá-la e reportá-la de forma atempada e adequada que seja útil para controlar as atividades da entidade.

#### **1.5.2.1. *Sistemas Estratégicos e Integrados***

Os sistemas de informação são, muitas vezes, uma parte integral das atividades operacionais. Estes não se limitam a recolher a informação necessária para decidir sobre a execução do controlo, tal como referido acima, mas são cada vez mais concebidos para suportar a tomada de decisões estratégicas.

##### ***Decisões Estratégicas***

A utilização estratégica de sistemas de informação contribuiu para o sucesso de muitas organizações.

À medida que a comunidade Organizacional aprendeu como utilizar sistemas mais recentes e com melhor desempenho, muitas organizações identificaram as formas como os seus produtos estavam a ser vendidos em áreas-chave e como determinadas linhas estavam a reagir.

A utilização de tecnologias para responder a um mercado melhor conhecido, é uma tendência crescente, uma vez que os sistemas são utilizados para suportar estratégias proactivas em vez de reativas.

##### ***Integração com as Operações***

A utilização estratégica de sistemas de informação demonstra a mudança ocorrida de sistemas inicialmente financeiros para sistemas integrados nas operações da entidade.

Estes sistemas possibilitam o controlo do processo do serviço, a identificação e registo de transações em tempo real e muitas vezes incluem muitas das operações da organização num ambiente integrado e complexo.

Em instalações produtivas, os sistemas de informação suportam todas as fases de produção e são utilizados para a receção e verificação de matérias-primas, seleção e combinação dos componentes, controlo de qualidade sobre os produtos acabados, atualização dos registos de existências e clientes e distribuição de produtos acabados.

Em muitos ambientes, estes passos estão ligados de tal forma através de sistemas de controlo de processos e robótica que a intervenção humana é praticamente nula.

O efeito de sistemas operacionais integrados é dramático como pode ser visto em sistemas de inventário "Just-in-time". As Organizações que utilizam o JIT mantêm stocks mínimos e reduzem os custos significativamente.

Muitos dos novos sistemas de produção estão altamente integrados com outros sistemas organizacionais e podem incluir os sistemas financeiros da organização. Estes sistemas, à medida que executam outras aplicações, atualizam automaticamente os registos

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	Ref.: JFO.01 Data: Dezembro 2014
---	---	-------------------------------------

contabilísticos e financeiros.

### ***Tecnologias coexistentes***

Apesar do desafio de se manter atualizado com a revolução que se verifica nas tecnologias de sistemas de informação, é um erro assumir que os novos sistemas proporcionam controlos mais eficazes. Na verdade, o oposto pode ser verdade pois os sistemas mais antigos foram testados pela sua utilização rotineira e fornecem o que lhes é requerido.

O processo é tal que os sistemas de uma organização evoluem muitas vezes para uma mera satisfação de requisitos tornando-se numa amálgama de muitas tecnologias.

### **1.5.2.2. Qualidade da Informação**

A qualidade da informação gerada afeta a capacidade da gestão tomar decisões apropriadas na gestão e controlo das atividades da entidade. Muitas vezes, os sistemas modernos possibilitam a capacidade de leitura interativa pelo que a informação mais atual está disponível a pedido.

É fundamental que os relatórios contenham informação apropriada e suficiente que permita um controlo efetivo. A qualidade da informação inclui:

- O conteúdo é apropriado - a informação necessária é ali referida.
- Informação atempada - a informação está disponível quando requerido.
- Informação atual - a última informação está disponível.
- Informação exata - a informação está correta.
- Informação acessível - a informação pode ser obtida por quem de direito.

Todas estas questões deverão ser contempladas na fase de conceção de um sistema. Caso tal não seja feito, é provável que o sistema não produza a informação requerida pela gestão e outro pessoal.

Visto ser essencial para exercer o controlo ter a informação correta de forma atempada e no local correto, os sistemas de informação, enquanto parte integrante de um sistema de controlo interno, também deverão ser controlados.

A qualidade da informação poderá depender do funcionamento das atividades de controlo.

### ***Comunicação***

A comunicação é inerente aos sistemas de informação. Como já referido anteriormente, estes sistemas deverão proporcionar informação ao pessoal apropriado de forma a que estes possam exercer as suas responsabilidades relativas a operações, Informação Financeira e conformidade com legislação e regulamentos.

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	Ref.: JFO.01 Data: Dezembro 2014
---	---	-------------------------------------

As comunicações também deverão ocorrer de uma forma mais ampla, contemplando expectativas, responsabilidades de indivíduos e grupos e outras questões importantes.

### Interna

Todo o pessoal, em especial os que têm responsabilidades importantes de gestão relacionadas com operações e finanças, além de receberem informação relevante para gerirem as suas atividades precisam de receber uma mensagem clara da gestão de topo de que as responsabilidades inerentes ao controlo interno deverão ser tomadas a sério.

Quer a clareza da mensagem quer a eficácia da sua comunicação são importantes.

As funções específicas também deverão ser claramente estabelecidas. Cada indivíduo deverá compreender os aspetos relevantes do sistema de controlo interno, como funcionam e qual o seu papel e responsabilidade no sistema. Sem esta compreensão, poderão ocorrer problemas.

Por exemplo, numa Organização, os chefes de secção tinham de assinar um relatório mensal evidenciando que tinham sido efetuadas determinadas reconciliações. Assim, todos os meses, os relatórios eram assinados e submetidos para conhecimento. Mais tarde, ao serem detetados problemas graves, foi verificado que pelo menos dois desses chefes não sabiam o que se esperava deles.

O pessoal deverá saber que, ao executarem as suas funções, sempre que o inesperado ocorre, deverão ter em atenção não apenas o acontecimento mas também a sua causa. Desta forma, poderá ser identificada uma deficiência potencial e definidas as ações para evitar a sua ocorrência.

O pessoal também deverá saber como as suas atividades se relacionam com o trabalho de outros. Este conhecimento é necessário para reconhecer um problema ou determinar a sua causa e medidas corretivas.

O pessoal deverá saber qual o comportamento esperado ou aceitável. Já houve casos de preparação de contas fraudulentas em que os gestores, sobre pressão de cumprirem o orçamento, falsificaram os resultados operacionais. Nalguns destes casos, ninguém tinha informado os indivíduos que tal prática era ilegal ou inaceitável. Tal aponta para a natureza crítica de como as mensagens são comunicadas dentro da organização.

Um gestor que instrui os subordinados para cumprirem o orçamento de qualquer forma poderá estar a comunicar, inconscientemente, uma mensagem errada.

O pessoal também precisa de dispor de um meio de comunicar à gestão informação significativa de que tenha conhecimento.

Algum do pessoal que trata de questões operacionais críticas no dia-a-dia está na posição ideal para identificar ou reconhecer problemas à medida que ocorrem.

Para que tal informação seja comunicada à gestão deverão existir canais abertos de



comunicação e uma vontade de escutar. As pessoas deverão crer que os seus superiores, na verdade, querem conhecer os seus problemas e os tratarão eficazmente.

Muitos gestores reconhecem que deverão evitar "matar" os mensageiros mas, quando pressionados pelo dia a dia, podem não estar recetivos a pessoas que lhes apresentem problemas legítimos.

Os funcionários são rápidos a captar se um superior tem ou não tempo ou interesse em tratar os problemas por eles detetados. Ignorando tais problemas, o gestor que não é recetivo a informação sobre problemas é, muitas vezes, o último a saber que o canal de comunicações está encerrado.

Em muitos casos, as linhas de comunicação ("reporting") numa organização são os canais apropriados de comunicação. Em algumas circunstâncias, contudo, são necessárias linhas de comunicação separadas para servirem como mecanismo contra falhas caso os canais normais estejam inoperativos.

Algumas Organizações estabelecem um canal direto para um gestor de topo através do diretor do Departamento de Auditoria Interna ou do Departamento Legal.

Por exemplo:

- um gestor de topo de uma Organização põe-se à disposição de qualquer funcionário uma tarde por semana e faz divulgar que as visitas, qualquer que seja o assunto, são apreciadas.
- outro gestor faz visitas periódicas à fábrica tentando criar uma atmosfera em que os funcionários comunicarão os seus problemas e questões.

Sem a abertura de canais de comunicação e a vontade de escutar, o fluxo de informação numa organização poderá ser bloqueado.

Em todos os casos, é importante que o pessoal compreenda que não haverá represálias quando reportem informação relevante. Como notado anteriormente, uma mensagem clara é enviada quando existem mecanismos de:

- encorajamento aos funcionários para reportarem violações ao código de conduta da entidade;
- tratamento de funcionários que façam tais comunicações.

Muito tem sido escrito sobre a adequação da proteção pela existência de informadores (denunciantes) mais frequentemente no contexto do sector público.

Alguns comentadores contrariam isto com expressões de preocupação acerca de entidades que se atolaram ao lidarem com declarações infundadas feitas por funcionários descontentes. Um balanço pode e deverá ser atingido pois é importante que a gestão comunique as mensagens corretas e forneça veículos razoáveis para que lhes sejam feitas comunicações legítimas.

As comunicações entre a direção e a administração ou seus comités são críticas pois a gestão

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	Ref.: JFO.01 Data: Dezembro 2014
---	---	-------------------------------------

deverá manter a administração ao corrente de desempenho, desenvolvimentos, riscos, iniciativas principais e outros acontecimentos ou ocorrências relevantes.

Quanto melhores as comunicações para a administração mais efetivas poderão ser as suas responsabilidades de supervisão, a sua atuação como conselho em questões críticas e a sua prestação de suporte. Pela mesma razão, o conselho deverá comunicar à gestão toda a informação necessária de forma a providenciar direção e reação.

### Externa

Deverá existir comunicação apropriada não apenas dentro da entidade como para fora desta.

Com a abertura de canais de comunicação para o exterior, os clientes e fornecedores poderão prestar input significativo sobre a conceção e qualidade dos produtos ou serviços, permitindo que uma Organização considere os requisitos ou preferências evolucionárias dos clientes.

Qualquer pessoa negociando com a entidade deverá reconhecer que ações incorretas tais como "luvas" não serão toleradas.

As Organizações poderão comunicar diretamente com os clientes em relação, por exemplo, à forma como a Organização espera que os funcionários do cliente negociem com ela.

As comunicações de entidades externas fornecem, assiduamente, informações importantes sobre o funcionamento do sistema de controlo interno.

A compreensão das operações, serviço e sistema de controlo interno de uma entidade pela auditoria externa fornece à gestão informação importante sobre o controlo.

Os legisladores ou reguladores relacionados com o governo, instituições de crédito e seguros reportam os resultados de revisões ou exames de conformidade que poderão fazer realçar deficiências de controlo. As reclamações ou pedidos de esclarecimento sobre despachos, recebimentos, faturação ou outras atividades apontarão, muitas vezes, para problemas operacionais. Estes deverão ser revistos por pessoal independente do tratamento das transações originais e todo o pessoal deverá estar preparado para reconhecer as implicações de tais circunstâncias, investigá-las e tomar as ações corretivas necessárias.

As comunicações aos acionistas, investidores, legisladores, analistas financeiros e outras entidades externas deverão prestar informação relevante às suas necessidades de forma a que possam compreender as circunstâncias e riscos com que a entidade se depara.

Estas comunicações deverão ser:

- adequadas,
- fornecer informação atempada e pertinente, e
- estar em conformidade com os requisitos legais

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	Ref.: JFO.01 Data: Dezembro 2014
---	---	-------------------------------------

As comunicações da gestão com entidades externas também divulgam mensagens internas pela organização.

### **1.5.2.3. Métodos de Comunicação**

A comunicação pode ser divulgada por manuais de políticas, mesmos internos, notícias nos quadros de informação, etc. Quando tais mensagens são transmitidas oralmente (em grandes grupos, reuniões, etc) o tom de voz e a postura servem para dar ênfase ao que é dito.

Outra forma de comunicação bastante poderosa são as ações tomadas pela gestão ao tratarem com os subordinados. Os gestores deverão lembrar-se a si próprios que "As ações falam mais alto que as palavras". Por sua vez, as ações destes são influenciadas pela história e cultura da entidade baseando-se em observações anteriores de como os seus superiores trataram situações similares.

Uma entidade com uma história rica e longa de operação dentro de princípios de integridade e cuja cultura é compreendida pelas pessoas da organização, não terá muitos problemas em comunicar a sua mensagem.

Uma entidade que não tenha essa tradição terá de se empenhar mais na forma como as mensagens são comunicadas.



	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

## 1.6. Controlo ("Monitoring")

### 1.6.1. Introdução

Os sistemas de controlo interno e a forma como os controlos são aplicados vão evoluindo e os procedimentos outrora efetivos podem tornar-se menos efetivos ou mesmo deixar de ser efetuados. Tal pode ser motivado por:

- admissão de novo pessoal,
- eficácia da formação e supervisão,
- constrangimentos de tempo e recursos, ou
- pressões adicionais.

Além do acima referido, as circunstâncias que deram origem à conceção do sistema de controlo interno poderão também mudar causando que este não tenha capacidade de prevenir os riscos inerentes às novas condições. Assim, a gestão deverá determinar se o sistema de controlo interno continua relevante e capaz de tratar novos riscos.

O controlo ("monitoring"):

- assegura que o controlo interno continua a operar efetivamente. Este processo envolve a avaliação periódica, por pessoal apropriado, da conceção e operação dos controlos e a execução das medidas necessárias.
- aplica-se a todas as atividades dentro de uma organização e por vezes também a entidades externas.
- pode ser efetuado através de atividades contínuas ou avaliações separadas.

Os sistemas de controlo interno serão normalmente estruturados para se controlarem a eles próprios, até um certo grau, numa base contínua.

Quanto maior o nível e eficácia do controlo contínuo, menor a necessidade de avaliações separadas.

A definição da frequência de avaliações separadas, necessárias para que a gestão tenha confiança razoável sobre a eficácia do sistema de controlo interno, cabe à própria gestão. Ao determinar tal frequência deverá ser considerado o seguinte:

- natureza e grau das alterações em curso e dos riscos associados;
- a competência e experiência do pessoal responsável pela implementação dos controlos;
- os resultados do controlo contínuo.

Geralmente, uma combinação de controlo contínuo e avaliações separadas assegurará que o sistema de controlo interno mantém a sua eficácia ao longo do tempo.



Deverá ser reconhecido que os procedimentos de controlo ("monitoring") contínuos estão embebidos nas atividades operacionais recorrentes de uma entidade. Uma vez que estes são efetuados em tempo real, reagem dinamicamente a condições de mudança, e estão enraizados na entidade, são mais efetivos que os procedimentos executados como parte das avaliações separadas.

Visto que as avaliações separadas são efetuadas após a ocorrência do facto os problemas serão identificados mais rapidamente pelas rotinas de controlo contínuas. Algumas entidades com boas atividades de controlo contínuo mesmo assim efetuarão avaliações separadas do sistema de controlo interno ou partes deste de anos em anos.

Uma entidade que compreende a necessidade de avaliações separadas frequentes deverá concentrar-se em meios para melhorar as suas atividades de controlo contínuo e, desta forma, dar ênfase a controlos "built in" em vez de "added on".

#### **1.6.2. Atividades Contínuas de Controlo**

As atividades para controlar ("monitoring") a eficácia do sistema de controlo interno são múltiplas e incluem, entre outras, atividades regulares de gestão e supervisão, comparações, reconciliações e outras ações rotineiras. Como exemplos podem-se referir:

- a gestão operacional, ao executar as suas atividades periódicas de gestão, obtém evidência que o sistema de controlo interno continua a funcionar. Quando os relatórios operacionais são integrados ou reconciliados com a Informação Financeira e utilizados para gerir as operações numa base contínua, quaisquer incorreções ou exceções quanto aos resultados esperados serão fácil e rapidamente identificadas.
- Por exemplo, os diretores de vendas, compras, e produção aos níveis de divisão, subsidiárias e entidade estão em contacto com as operações e questionam os relatórios que diferem significativamente do seu conhecimento das operações.
- A eficácia do sistema de controlo interno é enaltecida pela preparação de relatórios atempados e completos e pela resolução de quaisquer exceções.
- As comunicações de entidades externas confirmam a informação gerada internamente ou apontam problemas.
- Por exemplo, os clientes ao pagarem as faturas, implicitamente estão a confirmar os dados em conta corrente. Da mesma forma, as reclamações de clientes quanto a faturas poderão indicar deficiências do sistema de processamento das transações de vendas.
- Uma estrutura organizacional e atividades de supervisão apropriadas proporcionam supervisão sobre as funções de controlo e identificação de deficiências.
- Por exemplo, as atividades servindo como controlo da exatidão e totalidade do processamento de transações são periodicamente supervisionadas.

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	Ref.: JFO.01 Data: Dezembro 2014
---	---	-------------------------------------

- As funções dos indivíduos estão separadas de forma a que pessoas diferentes verifiquem o trabalho de outros.
- Os dados registados por sistemas de informação são comparados, quando aplicável, com os bens físicos.
- Por exemplo, as existências de produtos acabados são examinadas periodicamente sendo as contagens comparadas com os registos contabilísticos e quaisquer diferenças reportadas.
- Os auditores externos e internos reportam regularmente recomendações para que o sistema de controlo interno seja melhorado.
- Em muitas entidades, os auditores procedem à avaliação e teste da eficácia do sistema de controlo interno. As deficiências potenciais são identificadas e ações alternativas reportadas à gestão muitas vezes acompanhadas de informação útil na determinação do benefício/custo.
- Os auditores internos ou outro pessoal efetuando funções de revisão similares podem ser particularmente efetivos no controlo ("monitoring") das atividades da entidade.
- Ações de formação, sessões de planeamento e outras reuniões providenciam reação e comunicação à gestão sobre se os controlos são efetivos. Para além de problemas particulares que poderão indicar questões de controlo, a consciencialização dos participantes quanto a controlo torna-se evidente.
- Periodicamente, é requerido ao pessoal que comente explicitamente se compreendem e cumprem o código de conduta da entidade. O pessoal operacional e financeiro pode também ser requerido para comentar se determinados procedimentos de controlo estão a ser efetuados regularmente. Tais declarações poderão ser verificadas pela gestão ou pela auditoria interna.

Pode ser verificado que estas atividades de controlo ("monitoring") contínuo abordam aspetos importantes de cada um dos componentes do controlo interno.

### **1.6.3. Avaliações Separadas**

Enquanto os procedimentos de controlo ("monitoring") contínuos proporcionarão, normalmente, comentários e reações quanto à eficácia de outros componentes de controlo, poderá ser útil proceder à sua revisão periódica focando diretamente na eficácia do sistema. Tal ainda proporciona uma oportunidade para considerar a eficácia recorrente dos procedimentos de controlo ("monitoring") contínuos.

#### ***Nível e Frequência***

As avaliações de controlo interno variam em nível e frequência dependendo de:

- significado dos riscos controlados
- importância dos controlos na redução dos riscos.

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

Os controlos que tratem riscos prioritários bem como os mais críticos para reduzir determinado risco tenderão a ser avaliados mais frequentemente.

A avaliação de um sistema de controlo interno na sua globalidade, a qual será menos frequentemente necessária que uma avaliação de controlos específicos, pode ser iniciada por diversas razões nomeadamente:

- alteração importante na gestão ou estratégia;
- aquisições ou abates importantes;
- alterações significativas nas operações;
- alterações nos métodos de processamento de informação financeira.

Quando é tomada a decisão de avaliar o sistema de controlo interno de uma entidade na sua globalidade deverá prestar-se atenção a cada um dos componentes do controlo interno no que respeita a todas as atividades significativas.

O nível da avaliação também dependerá de qual das três categorias de objetivos (operações, Informação Financeira e conformidade com a legislação e regulamentos), se vai tratar.

## **1.7. Limitações do Controlo Interno**

### **1.7.1. Introdução**

Alguns observadores têm visto o controlo interno como uma forma de evitar falhas numa entidade ou seja, que esta realizará sempre os seus objetivos de:

- Operações
- Informação Financeira
- Conformidade com a Legislação e Regulamentos Aplicáveis

Neste sentido, o controlo interno é, algumas vezes, visto como a cura para todas as doenças reais e potenciais de um serviço. Esta visão é errada pois o controlo interno não é uma panaceia.

Ao considerarem-se as limitações do controlo interno, deverão reconhecer-se dois conceitos distintos a referir:

- primeiro, o controlo interno, mesmo que efetivo, opera em níveis diferentes em relação a objetivos distintos. Para os objetivos relacionados com a eficiência e eficácia das operações da entidade (realizar a sua missão básica, obter lucros, etc) o controlo interno poderá assegurar que a gestão está ou não alertada para o progresso da entidade. Contudo, não pode assegurar uma confiança razoável de que os objetivos serão concretizados.

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	Ref.: JFO.01 Data: Dezembro 2014
---	---	-------------------------------------

- segundo, o controlo interno não pode assegurar confiança absoluta em relação às três categorias de objetivos.

O primeiro conjunto de limitações reconhece que alguns acontecimentos ou condições estão simplesmente fora do controlo da gestão.

O segundo relaciona-se com a realidade que nenhum sistema efetuará sempre o que se espera dele. O melhor que se pode esperar de um sistema de controlo interno é a obtenção de uma confiança razoável.

Uma confiança razoável não implica na verdade que um sistema de controlo interno terá quebras frequentemente. Muitos fatores, individual ou coletivamente, servem para proporcionar força ao conceito de confiança razoável.

O efeito cumulativo dos controlos que satisfazem objetivos múltiplos e a natureza variada dos controlos reduzem o risco de uma entidade não realizar os seus objetivos. Além disto, as atividades operacionais e responsabilidades normais e diárias de pessoas atuando em vários níveis da organização são direcionadas para a realização dos objetivos da entidade.

Na verdade, entre um conjunto de entidades bem controladas, é vulgar que a maioria:

- seja regularmente informada quanto a estratégias para realizar os objetivos de operações,
- concretize regularmente objetivos de conformidade, e
- produza de forma consistente, período após período e ano após ano, contas financeiras fiáveis.

Contudo, em virtude das limitações inerentes referidas atrás, não há garantia que, por exemplo, um evento incontrolável, um erro ou um incidente de comunicação ("reporting") incorreta não ocorra. Noutras palavras, mesmo um sistema de controlo interno eficaz está sujeito a falhas.

### **1.7.2. Julgamento**

A eficácia dos controlos estará limitada pela realidade da fraqueza humana na tomada de decisões de serviço.

Estas decisões deverão ser tomadas por julgamento humano, no tempo disponível e baseadas em informação à mão e sob as pressões da gestão do serviço. Para algumas destas decisões poderá verificar-se mais tarde, com uma compreensão perspicaz, que produziram resultados abaixo dos desejados pelo que terão de ser alteradas.

A natureza das decisões relacionadas com o controlo interno que terão de ser tomadas com base em julgamento humano é descrita nos capítulos abaixo.

### **1.7.3. Deficiências**

Mesmo quando o controlo interno foi bem concebido poderá ter falhas ou apresentar

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	Ref.: JFO.01 Data: Dezembro 2014
---	---	-------------------------------------

deficiências pois o pessoal poderá:

- não compreender as instruções dadas;
- tomar decisões erradas;
- cometer erros devido a falta de cuidado, distração ou fadiga.

Por exemplo, um supervisor da contabilidade responsável pela investigação de exceções poderá esquecer-se, ou mesmo não investigar, adequadamente, as exceções de forma a determinar as correções apropriadas. O pessoal eventual contratado para substituir pessoal de férias ou doente que execute controlos poderá não os desempenhar corretamente. Poderão ser efetuadas e implementadas alterações aos sistemas sem que o pessoal tenha recebido formação que lhes permita reagir de forma apropriada a sinais de funcionamento incorretos.

#### **1.7.4. Anulação pela Gestão**

A eficácia de um sistema de controlo interno está diretamente relacionada com a eficácia das pessoas responsáveis pelo seu funcionamento. Mesmo em entidades controladas eficazmente, com altos níveis de moral e consciência de controlo, o controlo interno pode ser anulado ("override") por um gestor.

O termo "Anulação pela Gestão" utilizado neste contexto, significa a anulação de políticas e procedimentos estabelecidos com intenções ilegais ou ilegítimas de lucro pessoal ou a apresentação enaltecida ou incorreta da situação financeira ou estado de conformidade da entidade.

Um gestor de uma divisão ou de topo poderá anular o sistema de controlo por várias razões nomeadamente para:

- aumentar os proveitos reportados de forma a cobrir uma diminuição antecipada de cotação na bolsa;
- permitir que os proveitos reportados estejam em conformidade com orçamentos surrealísticos;
- sobreavaliar o valor de mercado de uma entidade antes de uma oferta pública ou venda;
- ir ao encontro de projeções de vendas ou de resultados para amortecer o efeito de pagamentos de bónus relacionados com o desempenho;
- Encobrir a cobertura de violações de contratos de empréstimos;
- Esconder a falta de cumprimento de requisitos legais.

As práticas de anulação incluem:

- a apresentação errada de forma deliberada a bancos, advogados, contabilistas e clientes.
- a emissão de documentos falsos como ordens de compra e faturas de vendas.



A anulação pela gestão não deverá ser confundida com "Intervenção da Gestão", que representa as ações da gestão, por razões legítimas, para não cumprir as políticas e procedimentos estabelecidos.

A intervenção da gestão é necessária para tratar com transações ou eventos não recorrentes ou comuns que, de outra forma, poderiam ser tratados pelo sistema de controlo interno de forma inapropriada.

Em todos os sistemas de controlo interno é necessário prever a intervenção da gestão pois nenhum sistema pode ser concebido para antecipar todas as condições que possam ocorrer.

As ações de intervenção da gestão são geralmente públicas e documentadas ou comunicadas a pessoal apropriado enquanto tal não se passa com as ações de anulação de forma a ocultar as ações efetuadas.

#### **1.7.5. Conluio**

As atividades de dois ou mais indivíduos em conluio poderão resultar em falhas de controlo. Indivíduos atuando em conjunto para perpetrar e ocultar ações a uma eventual deteção podem, muitas vezes, alterar dados financeiros ou outra informação de gestão de tal forma que não seja identificável pelo sistema de controlo interno.

Por exemplo, poderá haver conluio entre um funcionário responsável pela execução de uma função importante e um cliente, fornecedor, ou outro funcionário. Num nível diferente, vários estratos de gestão divisional ou de vendas, poderão estar em conluio para rodearem controlos para que os resultados reportados vão ao encontro de orçamentos ou de incentivos.

#### **1.7.6. Custos versus Benefícios**

Existem sempre constrangimentos associados aos recursos pelo que as entidades deverão considerar os custos e benefícios relacionados com a definição de controlos.

Ao determinar se um controlo deverá ser estabelecido, o risco de erro e o seu potencial efeito na entidade são considerados em conjunto com os respetivos custos de definição de um novo controlo. Por exemplo, poderá não compensar a instalação de um sistema sofisticado de controlo de inventários para controlar os níveis de matérias primas se:

- o custo das matérias primas utilizadas na produção é baixo,
- o material não é perecível,
- existem fontes de fornecimento rápidas,
- existe espaço de armazenagem disponível.

A medição de custo e benefício inerentes à implementação de controlos é feita com diferentes níveis de precisão. Geralmente, é mais fácil tratar do custo que, em muitos casos, pode ser quantificado de uma forma adequadamente precisa.

Normalmente, são considerados todos os custos diretos associados com a implementação de

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

um controlo e os custos indiretos quando mensuráveis de forma prática. Algumas Organizações também incluem os custos de oportunidade associados com a utilização dos recursos.

Noutros casos, contudo, poderá ser mais difícil quantificar os custos por ser difícil quantificar o tempo e esforços relacionados como, por exemplo, alguns fatores do ambiente de controlo tais como:

- compromisso da gestão com valores éticos ou de competência do pessoal;
- avaliações de risco;
- obtenção de alguma informação externa como situação de mercado ou preferências dos clientes.

O benefício requer, muitas vezes, uma avaliação ainda mais subjetiva. Por exemplo, os benefícios de programas de formação eficazes são normalmente evidentes mas difíceis de quantificar.

Contudo, alguns fatores podem ser considerados na avaliação dos benefícios potenciais nomeadamente:

- a probabilidade de ocorrência da condição indesejável
- a natureza das atividades
- o efeito potencial operacional ou financeiro que o evento pode ter na entidade.

A complexidade da determinação de custo/benefício é composta pela inter-relação dos controlos com as operações do serviço. Quando os controlos são integrados ou "built in" nos processos de gestão e serviço é difícil isolar quer os custos quer os benefícios.


Da mesma forma, muitas vezes, a variedade de controlos poderá servir, individual ou conjuntamente, para mitigar um determinado risco.

Como exemplo, vejamos o caso de devoluções:

- Quando registadas é suficiente reconciliar a atualização dos ficheiros de clientes e inventários com os totais das devoluções?
- É necessário verificar também os códigos de conta dos clientes e, se verdadeiro, a que nível?
- É suficiente a reconciliação mensal do ficheiro auxiliar de clientes com o mestre?
- Ou são necessários procedimentos mais extensivos para assegurar que os registos auxiliares foram adequadamente atualizados pelas devoluções?
- Que mecanismos foram implementados para chamar a atenção se as devoluções são um sintoma de um problema sistemático na conceção, produção, despacho ou faturação de um produto ou de serviço a clientes?

As respostas a estas questões dependem dos riscos envolvidos em circunstâncias específicas e



	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	Ref.: JFO.01 Data: Dezembro 2014
---	---	-------------------------------------

os custos e benefícios inerentes à implementação de cada procedimento de controlo.

A determinação de custo/benefício também varia consideravelmente em função da natureza do serviço. Por exemplo, um sistema informático que gera informação sobre a frequência, valor e número de produtos em cada documento das encomendas de clientes, é muito importante para uma Organização de encomendas por catálogo.

Para uma Organização produzindo veleiros por encomenda o tipo de informação sobre clientes referida acima terá muito menos importância pelo que o sistema informático não seria provavelmente considerado benéfico.

Em virtude da insignificância relativa de uma determinada atividade ou do risco relacionado poderá não ser necessário efetuar uma análise do custo/benefício pois o esforço de a efetuar poderá não se justificar.

O desafio está na determinação do balanceamento correto pois o controlo quando excessivo é contra produtivo.

Normalmente, os clientes que façam encomendas telefónicas não tolerarão procedimentos de aceitação destas que sejam demasiado detalhados ou morosos. Quando o controlo seja reduzido existe o risco de serem originados devedores duvidosos.

Um balanceamento apropriado é necessário num ambiente altamente competitivo e, apesar das dificuldades, continuarão a tomar-se decisões de custo/benefício.

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

## 2. Implementação de um Sistema de Controlo Interno

### 2.1. Introdução

As seguintes diretrizes centralizam-se nos principais assuntos chave que precisam de ser considerados por uma organização que tem como objetivo implementar um “Programa de controlo Interno Baseado na Gestão do Risco” (conforme o COSO).

A implementação de um Sistema Integrado de Controlo Interno não se alcança unicamente, com a elaboração de manuais, promulgação diretivas ou de simples e isoladas ações de formação, mas sim com a combinação destes e outros meios e recursos. Com esse objetivo apresentamos de modo sucinto alguns dos principais aspetos que uma abordagem à Implementação de um Sistema de Controlo Interno deverá obedecer, nomeadamente:

Parte I - Principais aspetos que precisam ser considerados por uma organização;

Parte II - cobre as ações de auditoria interna que deverão ser consideradas, desde as orientações de conformidade dos “acionistas” com a gestão de topo.

O Committee of Sponsoring Organisations (COSO) da Treadway Commission emitiu um relatório em 1992 intitulado “Controlo Interno - Programa Integrado”. Este juntou diferentes visões sobre controlo interno a nível mundial, pelo que foi reconhecido como a melhor abordagem de controlo interno por todo o mundo.

Em termos de definição, o controlo interno é reconhecido como um processo, efetuado pelos quadros de uma entidade, desde os gestores de topo ao outro pessoal mais operacional, orientados para assegurarem **confiança razoável** relativa à realização de objetivos, nas categorias seguintes:

- eficácia e eficiência de operações;
- confiança nas demonstrações financeiras;
- conformidade com as leis aplicáveis e regulamentos.

### 2.2. Requisitos de Implementação do Controlo Interno

#### 2.2.1. Os Benefícios de uma Boa Governação em Gestão de Risco e Controlo Interno

Corporate Governance envolve a maneira na qual o serviço e atividades de uma Organização são governados pelo quadro dos seus diretores e executivos máximos, influenciando como se:

- atinge os seus objetivos (incluindo a geração de lucros económicos para seus acionistas);
- executa as operações Organizacionais no dia-a-dia;

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	Ref.: JFO.01 Data: Dezembro 2014
---	---	-------------------------------------

- considera os interesses de todos os stakeholders reconhecidos, inclusive empregados, clientes, financeiros, fornecedores, a comunidade, supervisores, reguladores, governo, etc.;
- alinha as atividades corporativas e behaviours com a expectativa que a Organização operará de uma maneira sã e segura, e conforme as leis aplicáveis e regulamentos.

Vários estudos demonstram que uma boa Corporate Governance, pode trazer os seguintes benefícios:

- desempenho Organizacional melhorado;
- acesso melhorado ao capital;
- mais baixo custo do capital;
- dividendo por ação;
- atraente para os atuais e potenciais empregados.

Para obter estes benefícios, uma organização tem que estar preparada em conformidade para reconhecer os standards de uma boa governação, sob todos os pontos de vista. A organização deve estar preparada para abraçar as mudanças que poderão ser requeridas. A Gestão do Risco e o Controlo Interno são dois componentes importantes de um programa de corporate governance.

### **2.2.2. Liderança**

O quadro de diretores têm a responsabilidade de definir as suas expectativas para uma boa Corporate Governance e assegurar que o sistema de controlo interno é efetivo.

A Gestão, a todos os níveis, é responsável pelo sistema de controlo interno, no entanto, o chefe executivo máximo é o dono dessa responsabilidade.

A decisão para implementar um sistema de controlo interno em uma organização só pode ser tomada pelo quadro de diretores e o chefe executivo máximo. A decisão deve ser tomada com a consciência de que a implementação não pode ser alcançada “durante a noite” ou por decreto. Deve existir um compromisso entre os responsáveis pela implementação tendo em consideração os benefícios a atingir.

O lançamento do projeto deve ser comunicado a todos os empregados pelo chefe executivo máximo de uma organização de modo presencial e/ou formal.

Devem existir relatórios de progresso regulares para o chefe executivo máximo, para assegurar que a importância do projeto é mantida.

A comunicação do chefe executivo máximo deve evidenciar os benefícios do controlo interno.

O chefe executivo deve estabelecer um Steering Committee que seja responsável pelo projeto de controlo interno.

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	Ref.: JFO.01 Data: Dezembro 2014
---	---	-------------------------------------

### 2.2.3. Steering Committee

Um projeto de controlo interno, com este significado e complexidade não pode ser implementado com sucesso sem uma liderança forte.

O papel do Steering Committee consiste em assegurar que a decisão dos quadros de diretores e chefe executivo máximo é levada a cabo de modo eficaz e eficiente. O Steering Committee é uma evidência do seu compromisso para com o projeto.

O Steering Committee deveria incluir as pessoas que têm:

- habilidade para tomar decisões inerentes a controlos internos;
- bons conhecimento das operações;
- um desejo para trabalhar num ambiente de “Boas Práticas”;
- um compromisso para o sucesso do projeto;
- Conhecimento e Experiência de Corporate Governance, Gestão de Risco e Controlo Interno.

Um facilitador/assessor independente para o steering Committee pode assegurar imparcialidade e que são alcançadas as atividades e ações acordadas.

O Steering Committee é responsável por (i) desenvolver um Plano de Ações para o projeto, (ii) aprovar mudanças de política para o sistema de controlo interno, e (iii) especificamente pela implementação de um programa de controlo interno integrado.

O Steering Committee não deve ser considerado como um comité "permanente" da organização, apenas precisando de operar à conclusão do projeto de implementação do sistema de controlo interno.


### 2.2.4. Papel do Executivo

A Administração providenciará o ambiente apropriado para encorajar todos os colaboradores para este projeto. Sem um acompanhamento e apoio ativo da Administração, o projeto não atingirá os seus objetivos.

Periodicamente os colaboradores participarão em ações de formação, workshops, e equipas de avaliação, sem comprometer as atividades normais da Organização.

As Direções serão envolvidas na avaliação dos riscos e identificação de controlos durante o decorrer do projeto.

Um dos resultados desejados será uma melhor compreensão dos riscos da Organização e a garantia que os controlos internos apropriados estão definidos por forma a que a probabilidade dos riscos ocorrerem seja mínima.

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	Ref.: JFO.01 Data: Dezembro 2014
---	---	-------------------------------------

A Administração necessita de aceitar/saber/tomar consciência que o estabelecimento de um programa integrado de controlo interno envolve alterações na cultura e nas práticas comuns de trabalho da Organização.

Da mesma forma, projetos desta natureza requererão suporte de especialistas em gestão da mudança que poderão apoiar a Administração a adaptar-se às novas práticas.

### **2.2.5. Avaliação Preliminar**

Um importante ponto de partida, é conduzir uma avaliação preliminar da adequabilidade ou caso contrário das políticas, da gestão do risco e das práticas de controlo existentes.

A sua execução até certo ponto, tem sido efetuada como parte do Programa de Formação de Controlo Interno conduzido por uma entidade formadora competente. .

Os resultados desse Programa necessitarão de ser considerados pelo Steering Committee para determinar quando é que a fase de diagnóstico de controlo interno necessita de ser alargada e aplicada à secção de colaboradores/operações.

Será ainda necessário assegurar que o Steering Committee tenha uma ideia clara das políticas existentes, das práticas de gestão de risco e dos “gaps” relacionados com as best practices pertinentes.

Uma das primeiras tarefas do Steering Committee será iniciar um programa de consciencialização de controlo interno. O papel dos formadores do Programa de Formação de Controlo Interno deverá ter uma prioridade elevada.

A avaliação preliminar e o programa de consciencialização criarão um “roadmap” das necessidades de implementação das ferramentas de controlo.

### **2.2.6. Casos Piloto**

Um caso exemplo representativo das unidades e processos de serviço deverá ser selecionado, tal como o risco e o controlo de avaliação de programas piloto poderão ser desenvolvidos em base de teste.

O objetivo primário de um programa piloto, será o de confirmar que a metodologia de gestão de riscos pode ser aplicada com sucesso na prática.

Será necessária uma combinação de avaliações individuais e workshop’s de grupo.

Deverão existir questionários e documentos standards de trabalho e relato, que permitirá informação consistente para a linha de gestão e Steering Committee.

Em última instância, a metodologia de gestão de risco necessitará de ser aplicada a cada unidade de serviço e cada processo de serviço.

Um projeto piloto importante deve incluir os representantes de topo e/ou gestores seniores,

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	Ref.: JFO.01 Data: Dezembro 2014
---	---	-------------------------------------

facilitando não só a identificação dos objetivos alto nível, riscos e controlos, mas também demonstraria o compromisso para o projeto. O seu envolvimento num projeto piloto de sucesso assegurará o seu contínuo entusiasmo para o projeto como um todo.

Uma avaliação de um caso piloto deve ser levada a cabo pelo Steering Committee, anterior ao início do programa de controlo de auto avaliação.

Os resultados primários dos casos piloto são uma boa lição a adicionar à metodologia acordada.

### **2.2.7. O Papel da Auditoria Interna**

A Auditoria Interna desempenha um papel importante na gestão de uma Organização.

Apesar da sua responsabilidade primária de monitorar a adequidade e efetividade do controlo interno, desempenha um papel fundamental na implementação de um Programa Integrado de Controlo Interno.

Um representante da equipa de auditoria interna deverá ser alocado a cada caso piloto. Com o conhecimento integrado dos princípios de gestão de risco e de controlo interno, o seu papel centra-se em trabalhar com as equipas de projeto, providenciando conhecimento técnico.

O trabalho recorrente realizado por Auditoria Interna deve concentrar-se na avaliação dos controlos existentes e do risco associado, que deverá permitir a identificação dos riscos mais relevantes num determinado processo ou unidade de serviço.

A Auditoria Interna necessita de assegurar/confirmar/verificar que as suas avaliações estão a ser regularmente atualizadas com novos produtos, novos sistemas, introdução de nova regulamentação, e que os controlos identificados continuam a ser eficazes tal como quando identificados, desenhados e implementados.

### **2.2.8. Papel do Comité de Auditoria**

Uma das principais responsabilidades do Comité de Auditoria, é a de assegurar que a Organização se desenvolve e opera num ambiente de controlo interno eficaz. Ao Comité de Auditoria cabe a apresentação aos acionistas do Relatório de Contas Anual e emitir o seu entendimento sobre o papel do sistema de controlo interno na Organização.

Uma declaração no Relatório de Contas Anual - e outros documentos para o público em geral, para as entidades reguladoras e para outros terceiros com que a Organização trabalha - que defina ou demonstre a existência de um Programa Integrado de Controlo Interno, demonstra e transmite ao mercado uma mensagem muito positiva da Administração e da gestão da Organização.

O Comité de Auditoria deverá rever o trabalho desenvolvido pelo Steering Committee assegurando que o projeto mantém o seu impulso e a sua orientação. O Comité de Auditoria deverá ter acesso às atas do Steering Committee e aos relatórios trimestrais desenvolvidos por

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	Ref.: JFO.01 Data: Dezembro 2014
---	---	-------------------------------------

estes que incluirão considerações sobre o progresso da Organização durante esse período.

O Comité de Auditoria deverá também monitorar todo o processo de reengenharia do departamento de Auditoria Interna, descrito na Parte II destas diretrizes.

Apesar de não ser necessário para o Comité de Auditoria rever em detalhe as avaliações de risco e controlo preparadas por cada grupo de trabalho, deverá ser preparada para o Comité de Auditoria e para a Direção uma avaliação de risco consolidada.

### **2.2.9. Controlo da auto avaliação**

Os princípios do controlo da auto avaliação - por meio de grupos de trabalho, incluindo as pessoas responsáveis pelas unidades de serviço ou processos de serviço específicos, são estabelecidos para identificar e avaliar os riscos do serviço e controlos relevantes para as suas áreas de responsabilidade - são particularmente apropriados como uma técnica para implementar um Programa de Controlo Interno Integrado.

Controlar a auto avaliação permite um grande alcance de pessoas a participar no desenvolvimento e implementação das políticas da organização. É uma técnica que facilita continuamente a melhoria, e pode ser unido a outras iniciativas de qualidade da organização e o qual pode formar a base para o implementação sustentável de gestão de risco.

Para o controlo de auto avaliação ser efetivo, a administração precisa de apoiar e contribuir ativamente para o processo. As pessoas que participam no controlo de auto avaliação precisam estar familiarizados com as operações de revisão. Frequentemente podem ser obtidas a assistência da auditoria interna e dos “champions” de controlo.

Um benefício direto do controlo de auto avaliação é que os colaboradores começam a ver-se a si próprios como “os donos” dos riscos e controlos, tal que eles podem mais facilmente identificar e apoiar melhorias no controlo.

### **2.2.10. Papel da Formação e dos Formadores**

O Programa de Formação de Controlo Interno, inclui formadores com experiência comprovada e formação técnica adequada, tal como a frequência de um curso de “ Formação de Formadores”.

O objetivo principal de um curso de Controlo Interno, visa proporcionar aos seus participantes uma compreensão clara dos princípios de um bom sistema de controlo interno com o auxílio de técnicas pedagógicas apropriadas e casos de estudo direcionados.

Deverá ser distribuído a todos os participantes um “Kit de Treino” desenhado para permitir aos participantes uma formação de 2 horas em gestão de risco e controlo interno.

Antes do início dos Casos Piloto e do seu subsequente desenrolar através da organização, os formadores deverão conduzir o programa de treino com os participantes dos grupos de

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	Ref.: JFO.01 Data: Dezembro 2014
---	---	-------------------------------------

trabalho em ações de sala. Isto assegurará que exista transferência de conhecimentos de forma relevante e atempada.

Um curso de formação deve gerar motivação, e ser concebido e gerido pelo Departamento de Recursos Humanos – Formação, por forma a assegurar que todos colaboradores de uma Organização, a todos os níveis, recebam no mínimo, cerca de duas horas de formação em Controlo Interno, sobre os seus princípios, objetivos e disciplinas e controlo.

### **2.2.11. O Papel do Consultor Independente**

As organizações que tentam empreender este tipo de projetos sem a assistência de peritos especializados, normalmente não alcançam os seus objetivos adequadamente, normalmente demoram muito mais tempo do que o previsto, menosprezam os recursos requeridos, perdem *momentum* e a motivação, apresentam falta de conhecimento técnico e experiência, e transferem o pessoal mais competente do projeto de Implementação do Sistema de Controlo Interno para outras prioridades internas.

O consultor independente pode assegurar soluções adequadas e equilibradas para os aspetos anteriormente mencionados, aumentando a probabilidade do sucesso do projeto.

Adicionalmente à experiência de outros projetos, o consultor independente poderá:

- Atuar como manager do projeto, reportando e trabalhando com o Steering Comitee;
- assegurar que os resultados e os tempos são alcançados;
- assegurar que as melhores práticas são aplicadas, e
- transferir o seu conhecimento e capacidades para as pessoas que participam diretamente no projeto.

### **2.2.12. Plano de ação**

Depois da conclusão dos Casos Piloto, deverá ser elaborado um plano de ação global para a organização, pelo Steering Comitee. O plano de ação deverá descrever quais os processos que serão revistos (aplicando as técnicas de avaliação de controlo), o timing e as responsabilidades do grupo de trabalho. Como referido anteriormente, um representante da auditoria interna e do programa "Train the Trainers" deverá ser assignado a cada grupo de trabalho.

O progresso do grupo de trabalho necessita de ser cuidadosamente supervisionado pelo Steering Comitee de forma a minimizar os desvios do projecto e assegurar a disponibilidade dos recursos adequados e apropriados para alcançar os objectivos do projecto.

Os relatórios (p.e.) preparados pelos grupos de trabalho serão inicialmente revistos e discutidos com a Direção antes de ser entregue ao Steering Committee para aprovação.



	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	Ref.: JFO.01 Data: Dezembro 2014
---	---	-------------------------------------

### 2.2.13. Implementação

Ao nível de uma implementação de sucesso, esta requer:

- concordância e compreensão dos objetivos da organização;
- identificação e avaliação dos riscos que poderão impedir a organização de alcançar seus objetivos;
- um adequado sistema de controlo interno relevante e efetivo para gerir os riscos.

Ao nível departamental, o sucesso de uma implementação requer uma compreensão semelhante da situação atual “As Is” destes objetivos, riscos e controlos que estão diretamente assignados às operações, assegurando que estão de acordo com a estratégia e valores da organização.

Ao nível dos processos de serviço ou dos subprocessos, deverão ser identificados objetivos, riscos e controlos existentes da situação atual “As Is” e definidos os futuros “To Be” riscos e controlos que assegurem conforto razoável à organização, após posteriormente confirmados e comunicados.

### 2.2.14. Planeamento

A implementação de sucesso de um programa integrado de controlo interno é um desafio que não deverá ser menosprezado. A emissão de uma nova política ou de um novo manual não é suficiente, para assegurar a passagem de conhecimento, normalmente requer acompanhamento, recursos e especialistas com conhecimento do serviço e em controlo interno e gestão de risco.

Pelo contrário, quando se adota uma abordagem universalmente testada e é apoiada pelas presentes diretrizes, a Organização pode esperar:

menos controlos, mas mais efetivos;

- um processo contínuo de gestão do risco;
- a redução do risco;
- melhor informação para a tomada de decisão;
- melhor distribuição de recursos;
- valor acrescentado para o acionista.

Apesar da morosidade necessária para Implementar um Programa de Controlo Interno, este depende obviamente do tamanho e da complexidade de uma Organização, sendo a obtenção de benefícios gerada à medida que as pessoas são envolvidas no projeto.

Os primeiros resultados, normalmente, já são evidentes nos resultados do Casos Piloto do Programa de Testes de Controlo Interno.

O projeto deve especificar de um prazo final, e objeto de uma avaliação trimestral do projeto

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

asseguraria que o objetivo é mantido e que os resultados são alcançados.

### 2.3. Auditoria Interna

O órgão de auditoria interna numa Organização, deve representar um papel importante na sua gestão. Na maioria das organizações bem geridas, o departamento de auditoria interna esforça-se para aplicar as melhores práticas de gestão, sendo estas iniciativas suportadas pela Administração e respetivos gestores.

A Auditoria interna deverá determinar a sua orientação estratégica, ter em consideração os melhores procedimentos e procurar seguir a estratégia estabelecida pelos acionistas.

Os assuntos que necessitam de ser abordados por auditoria interna na adoção de uma metodologia relevante para além da Implementação de um Programa Integrado de Controlo Interno alinhado com o COSO e:

- Organização
- Liderança
- Plano de ação
- Aplicações teste e avaliação de controlo
- Comunicação
- Avaliação independente

#### 2.3.1. Organização

À priori, deve ser **enfatizado** que auditoria interna não pode aplicar integralmente o COSO à sua metodologia, a menos que a Organização adote também os princípios de COSO.

Na prática, significa isto que deve haver um compromisso da Administração e respetivos gestores para que os conceitos chaves de COSO reflitam os valores que precisam de ser integrados na cultura e práticas Organização da Organização. Sem este compromisso - que necessita de ir além de uma substituição de política - a auditoria interna continuará a não alcançar os seus próprios padrões de desempenho e não conseguirá ocupar-se dos assuntos significativos. As consequências depressa resultarão em frustração e decepção à medida que ambas as partes constatarem que os seus objetivos não estão a ser alcançados.

Assim, a decisão para estabelecer um Programa de Controlo Interno deve ser tomada pela Administração, Comité de Auditoria e Gestão, com o correspondente compromisso da auditoria interna, que estruturará as práticas e técnicas existentes para assegurar o

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	Ref.: JFO.01 Data: Dezembro 2014
---	---	-------------------------------------

cumprimento das suas obrigações.

É igualmente verdade que se uma Organização se compromete com a implementação de um programa de controlo interno, e este não é apoiado pela auditoria interna, então está posto em causa um componente chave do programa do controlo interno, ameaçando o sucesso da sua implementação.

### **2.3.2. Liderança**

Como em qualquer projeto, o apoio do topo da Organização é um fator de sucesso essencial. Isto aplica-se igualmente à equipa de liderança do departamento de auditoria interna. O compromisso absoluto do líder executivo máximo e o apoio dos diretores dos departamentos é fundamental.

Uma equipa de projeto “Comité de Implementação “ deve ser constituído e integrado dentro do departamento de auditoria Interno para que se:

- desenvolva uma visão estratégica para a auditoria interna ;
- providencie o planeamento e liderança para o projeto de implementação, “Plano de Atividade “curto e médio prazo;
- Desenvolva e supervisione o Plano de Ação para a implementação.

O Presidente do Comité de Implementação deve ser nomeado como o representante de auditoria interno no Steering Committee, como garantia da organização em atingir os objetivos do programa de controlo interno.

A necessidade de envolver os serviços de um consultor independente - uma organização tem de obter experiência e recursos humanos providenciem valor acrescentado ao projeto – deve ser cuidadosamente avaliado. O alcance das tarefas a serem executadas estão frequentemente para além das capacidades do próprio pessoal e das tarefas correntes do departamento de auditoria interna. Estes precisam de ser envolvidos continuamente na evolução projeto.

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

### 2.3.3. Plano de ação

Deverá ser desenvolvido pelo Comité de Implementação um “Plano de Atividade/Ação” que identifique claramente o que necessita ser feito, por quem e quando. Os resultados esperados do projeto devem incluir:

- Declaração de missão;
- Relatório de Auditoria interna;
- Metodologia;
- Ferramentas de avaliação e técnicas;
- Estratégia Tecnológica;
- Manuais;
- Programa Formação;
- Comunicação;
- Aplicação piloto da metodologia AI;
- Controlos de autoavaliação;

Com o objetivo de estruturar um Departamento de Auditoria Interna de sucesso, de modo que a sua abordagem esteja de acordo com as normas de auditoria interna com capacidade de avaliação, monitorização e desenvolvimento de uma estrutura integrada de controlo, o Comité de Implementação deverá reconhecer que o projecto requer um compromisso significativo e investimento de tempo e recursos.

O Plano de Ação deve ser consistente com os Planos de Ação do Steering Committee e deverá ser aprovado pelo Comité de Auditoria. A progressão de resultados deve ser comunicada e monitorizada pelo Comité de Auditoria.

O Programa de Formação de controlo Interno, deve ser revisto “alto nível” pelo departamento de auditoria interna. Os resultados desta revisão deverão ser considerados pelo Comité de Implementação aquando o desenvolvimento do Plano de Ação.

### 2.3.4. Casos Piloto e Controlo de Autoavaliação

Há três conceitos importantes que precisam de ser entendidos e que se aplicam a uma Organização, de modo a esta adotar com sucesso uma estrutura integrada de controlo, nomeadamente:

- Gestão de Risco;
- Controlo interno;
- Controlo de Autoavaliação;

Com a conclusão do Programa de Formação de Controlo Interno, um grande número de

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

peçoas passaram a ter consciência destes conceitos. Algumas das peçoas que assistiram aos cursos de “Formação de Formadores” e “Auditoria Interna” têm conhecimento considerável destes conceitos.

Deste grupo de peçoas, “os campeões de risco e controlo” devem ser seleccionados, de modo a apoiarem o lançamento dos Casos Piloto, nas filiais, unidades serviço, processos serviço que devem ser representativos da Organização, seleccionados.

Auditoria interna deve participar, inicialmente como um facilitador, e em última instância como um “perito”, para o desenvolvimento possível, sem impactos adversos na sua independência, nos seminários de Controlo de autoavaliação.

Subsequentemente, auditoria interna deverá aplicar a sua abordagem - como desenvolveu pelo Plano de Ação - para os casos piloto. Deste modo, pode-se prever que o auditor entenderá a abordagem de auditoria interna e será capaz de entender o valor e sequência entre o processo de Controlo de autoavaliação e abordagem adotada pela auditoria interna.

Os aspetos que surgem dos casos piloto podem ser considerados pelo Comité de Implementação e, se desejado, efetuadas revisões à documentação de auditoria interna.

### **2.3.5. Comunicação**

Um componente crítico para o sucesso de um projeto de reestruturação é comunicar com os “stakeholders” que serão afetados com a mudança. Nesta consideração, um plano futuro deverá desenvolvido tendo em conta os diferentes tipos de comunicação a aplicar, digamos, no prazo de 12 meses. Estes poderiam incluir:

- Apresentações - formal e informal
- Newsletters;
- Programas informais;
- Discussão on-job;
- Ações de entretenimento;
- Outros artigos de Marketing.

O modo como a auditoria interna “comunica” os seus resultados do trabalho efetuado, deve ser adequado, dado que a Administração procura valor acrescentado, ou seja recomendações proactivas. Através da concentração do esforço de auditoria nas atividades de risco da Organização, a auditoria interna deverá ser capaz de ter uma contribuição significativa a todos os patamares de risco, e deverá olhar para a eficiência e eficácia de todas as atividades da organização com objetivo de trazer melhoria de desempenho para seu trabalho.

As reuniões de planeamento serão o contacto inicial entre auditoria interna e administração.

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	Ref.: JFO.01 Data: Dezembro 2014
---	---	-------------------------------------

Só posteriormente assume um carácter de maior importância, por via reuniões de encerramento de projetos e de ponto de situação.

### **2.3.6. Avaliação independente**

Uma revisão independente e imparcial, por entidade reconhecida, de alto nível ao departamento de auditoria interno deve ser realizada, como parte do Programa de Implementação de Controlo Interno.

Uma crescente tendência entre organizações bem geridas é recorrer a Comités de Auditoria regularmente (por exemplo todo os 2 anos) para avaliações independentes de desempenho ao departamento de auditoria interno deles/delas.

Revisões desta natureza não deverão ser baseadas em práticas passadas, mas sim mais estratégicas, dado que maiores benefícios podem ser retirados de uma avaliação esperada pela administração da auditoria interna se comparando essas expectativas para práticas atuais, recursos e resultados.

Salienta-se que de acordo com os Padrões da Prática Profissional de Auditoria Interna, o desenho e implementação de um modelo orgânico, metodologias, técnicas, etc., deverão ser objeto de revisão independente, pelo menos uma vez todos os 3 anos. Revisões mais frequentes são justificadas para organizações que sofrem transformações por objeto de fusões ou aquisições, onde a cultura de risco e controlo é diferente.

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

### 3. Requisitos de Controlo Interno do POCAL

#### 3.1. Âmbito

O sistema de controlo interno a adotar pelas autarquias locais engloba, designadamente, o plano de organização, políticas, métodos e procedimentos de controlo, bem como todos os outros métodos e procedimentos definidos pelos responsáveis autárquicos que contribuam para assegurar o desenvolvimento das atividades de forma ordenada e eficiente, incluindo a salvaguarda dos ativos, a prevenção e deteção de situações de ilegalidade, fraude e erro, a exatidão e a integridade dos registos contabilísticos e a preparação oportuna de informação financeira fiável.

#### 3.2. Objetivos

Os métodos e procedimentos de controlo devem visar os seguintes objetivos:

- A salvaguarda da legalidade e regularidade no que respeita à elaboração, execução e modificação dos documentos previsionais, à elaboração das demonstrações financeiras e ao sistema contabilístico;
- O cumprimento das deliberações dos órgãos e das decisões dos respetivos titulares;
- A salvaguarda do património;
- A aprovação e controlo de documentos;
- A exatidão e integridade dos registos contabilísticos e, bem assim, a garantia da fiabilidade da informação produzida;
- O incremento da eficiência das operações;
- A adequada utilização dos fundos e o cumprimento dos limites legais à assunção de encargos;
- O controlo das aplicações e do ambiente informático;
- A transparência e a concorrência no âmbito dos mercados públicos;
- O registo oportuno das operações pela quantia correta, nos documentos e livros apropriados e no período contabilístico a que respeitam, de acordo com as decisões de gestão e no respeito das normas legais.

#### 3.3. Aprovação e Acompanhamento

O órgão executivo aprova e mantém em funcionamento o sistema de controlo interno adequado às atividades da autarquia local, assegurando o seu acompanhamento e avaliação permanente.

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	Ref.: JFO.01 Data: Dezembro 2014
---	---	-------------------------------------

1. Na definição das funções de controlo e na nomeação dos respetivos responsáveis deve atender-se:
  - a) À identificação das responsabilidades funcionais;
  - b) Aos circuitos obrigatórios dos documentos e às verificações respetivas;
  - c) Ao cumprimento dos princípios da segregação das funções de acordo com as normas legais e os são princípios de gestão, nomeadamente para salvaguardar a separação entre o controlo físico e o processamento dos correspondentes registos.
2. Os documentos escritos que integram os processos administrativos internos, todos os despachos e informações que sobre eles forem exarados, bem como os documentos do sistema contabilístico, devem sempre identificar os eleitos, dirigentes, funcionários e agentes seus subscritores e a qualidade em que o fazem, de forma bem legível.
3. O órgão deliberativo pode estabelecer dispositivos, pontuais ou permanentes, de fiscalização que permitam o exercício adequado da sua competência.
4. Para efeitos do previsto no número anterior, o órgão executivo deve facultar os meios e informações necessários aos objetivos a atingir, de acordo com o que for definido pelo órgão deliberativo.
5. Os órgãos executivos das autarquias locais cujas contas são enviadas a julgamento do Tribunal de Contas remetem à Inspeção-geral de Finanças e à Inspeção-geral da Administração do Território cópia da norma de controlo interno, bem como de todas as suas alterações, no prazo de 30 dias após a sua aprovação.

### **3.4. Métodos e Procedimentos**

O atual Manual Regulamentar, inclui procedimentos de controlo interno obrigatórios, que se encontram devidamente embutidos em cada capítulo do Manual Regulamentar, que a título de exemplo, apresentamos de seguida:

#### **3.4.1. Disponibilidades**

Os métodos e procedimentos de controlo das disponibilidades permitem, designadamente, assegurar que:

- A importância em numerário existente em caixa não ultrapasse o montante adequado às necessidades diárias da autarquia, sendo este montante definido pelo órgão executivo;





**Manual Regulamentar**  
**CONTROLO INTERNO**

Ref.: JFO.01

Data: Dezembro 2014

- A abertura de contas bancárias é sujeita a prévia deliberação do órgão executivo, devendo as mesmas ser tituladas pela autarquia e movimentadas simultaneamente pelo tesoureiro e pelo presidente do órgão executivo ou por outro membro deste órgão em quem ele delegue;
- Os cheques não preenchidos estão à guarda do responsável designado para o efeito, bem como os que já emitidos tenham sido anulados, inutilizando-se neste caso as assinaturas, quando as houver, e arquivando-se sequencialmente;
- A entrega dos montantes das receitas cobradas por entidades diversas do tesoureiro seja feita diariamente, utilizando para o efeito os meios definidos pelo órgão executivo;
- As reconciliações bancárias se fazem mensalmente e são confrontadas com os registos da contabilidade, pelo responsável designado para o efeito, que não se encontre afeto à tesouraria nem tenha acesso às respetivas contas correntes;
- As reconciliações bancárias se fazem mensalmente e são confrontadas com os registos da contabilidade, pelo responsável designado para o efeito, que não se encontre afeto à tesouraria nem tenha acesso às respetivas contas correntes;
- Quando se verificarem diferenças nas reconciliações bancárias, estas são averiguadas e prontamente regularizadas, se tal se justificar;
- Quando se verificarem diferenças nas reconciliações bancárias, estas são averiguadas e prontamente regularizadas, se tal se justificar;
- Findo o período de validade dos cheques em trânsito, se procede ao respetivo cancelamento junto da instituição bancária, efetuando-se os necessários registos contabilísticos de regularização;
- A virtualização da receita é evidenciada aquando da emissão do recibo para cobrança, sua cobrança e ou anulação;
- O estado de responsabilidade do tesoureiro pelos fundos, montantes e documentos entregues à sua guarda é verificado, na presença daquele ou seu substituto, através de contagem física do numerário e documentos sob a sua responsabilidade, a realizar pelos responsáveis designados para o efeito, nas seguintes situações:
  - a) Trimestralmente e sem prévio aviso;
  - b) No encerramento das contas de cada exercício económico;
  - c) No final e no início do mandato do órgão executivo eleito ou do órgão que o substituiu, no caso de aquele ter sido dissolvido;
  - d) No final e no início do mandato do órgão executivo eleito ou do órgão que o substituiu, no caso de aquele ter sido dissolvido;

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	Ref.: JFO.01 Data: Dezembro 2014
---	---	-------------------------------------

e) Quando for substituído o tesoureiro;

- São lavrados termos da contagem dos montantes sob a responsabilidade do tesoureiro, assinados pelos seus intervenientes e, obrigatoriamente, pelo presidente do órgão executivo, pelo dirigente para o efeito designado e pelo tesoureiro, nos casos referidos na alínea c) do número anterior, e ainda pelo tesoureiro cessante, nos casos referidos na alínea d) do mesmo número;
- Para efeitos de controlo dos fundos de maneio o órgão executivo deve aprovar um regulamento que estabeleça a sua constituição e regularização, devendo definir a natureza da despesa a pagar pelo fundo, bem como o seu limite máximo, e ainda:
  - a) A afetação, segundo a sua natureza, das correspondentes rubricas da classificação económica;
  - b) A sua reconstituição mensal contra a entrega dos documentos justificativos das despesas;
  - c) A sua reposição até 31 de Dezembro;
- Para efeitos de controlo de tesouraria e do endividamento são obtidos junto das instituições de crédito extratos de todas as contas de que a autarquia local é titular;
- O tesoureiro responde diretamente perante o órgão executivo pelo conjunto das importâncias que lhe são confiadas e os outros funcionários e agentes em serviço na tesouraria respondem perante o respetivo tesoureiro pelos seus atos e omissões que se traduzam em situações de alcance, qualquer que seja a sua natureza, para o que o tesoureiro deve estabelecer um sistema de apuramento diário de contas relativo a cada caixa, segundo o que se encontra em vigor nas tesourarias da Fazenda Pública, com as necessárias adaptações;
- A responsabilidade por situações de alcance não são imputáveis ao tesoureiro estranho aos factos que as originaram ou mantêm, exceto se, no desempenho das suas funções de gestão, controlo e apuramento de importâncias, houver procedido com culpa;
- A fiscalização das tesourarias municipais que funcionam nas tesourarias da Fazenda Pública obedecem aos princípios constantes dos diplomas legais aplicáveis a estas, sem prejuízo do disposto nos n.ºs 2.9.1 a 2.9.16;
- Sempre que, no âmbito das ações inspetivas, se realize a contagem dos montantes sob responsabilidade do tesoureiro, o presidente do órgão executivo, mediante requisição do inspetor ou do inquiridor, deve dar instruções às instituições de crédito para que forneçam diretamente àquele todos os elementos de que necessite para o exercício das suas funções.

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	Ref.: JFO.01 Data: Dezembro 2014
---	---	-------------------------------------

### 3.4.2. Contas de Terceiros

Os métodos e procedimentos de controlo das contas de terceiros, permitem, designadamente, assegurar que:

- As compras são feitas pelos responsáveis do sector designado para a realização de compras, com base em requisição externa ou contrato, após verificação do cumprimento das normas legais aplicáveis, nomeadamente, em matéria de assunção de compromissos, de concurso e de contratos;
- A entrega de bens é feita no sector designado para o efeito, obrigatoriamente distinto do sector referido na alínea anterior, onde se procede à conferência física, qualitativa e quantitativa, e se confronta com a respetiva guia de remessa, onde é aposto um carimbo de «Conferido» e «Recebido», se for o caso;
- Periodicamente, o funcionário para tal designado faz a reconciliação entre os extratos de conta corrente dos clientes e dos fornecedores com as respetivas contas da autarquia local;
- De igual modo, o presente capítulo deverá ser publicado em edital, a afixar nos lugares de estilo da freguesia, sob pena de ineficácia
- Na contabilidade são conferidas as faturas com a guia de remessa e a requisição externa, após o que são emitidas as ordens de pagamento e enviadas cópias dos documentos ao sector responsável pelo aprovisionamento;
- Caso existam faturas recebidas com mais de uma via, é aposto nas cópias, de forma clara e evidente, um carimbo de «Duplicado»;
- Se efetuem reconciliações na conta de devedores e credores;
- Se efetuem reconciliações nas contas de empréstimos bancários com instituições de crédito e se controlem os cálculos dos juros;
- Se efetuem reconciliações nas contas «Estado e outros entes públicos».

### 3.4.3. Existências

Os métodos e procedimentos de controlo das existências permitem, designadamente, assegurar que:

- A cada local de armazenagem de existências corresponde um responsável nomeado para o efeito;

	<b>Manual Regulamentar</b> <b>CONTROLO INTERNO</b>	<b>Ref.:</b> JFO.01 <b>Data:</b> Dezembro 2014
---	---	---

- O armazém apenas faz entregas mediante a apresentação de requisições internas devidamente autorizadas;
- As fichas de existências do armazém são movimentadas por forma que o seu saldo corresponda permanentemente aos bens existentes no mesmo armazém;
- Os registos nas fichas de existências são feitos por pessoas que, sempre que possível, não procedam ao manuseamento físico das existências em armazém;
- As existências são periodicamente sujeitas a inventariação física, podendo utilizar-se testes de amostragem, procedendo-se prontamente às regularizações necessárias e ao apuramento de responsabilidades, quando for o caso.

#### **3.4.4. Imobilizado**

Os métodos e procedimentos de controlo de imobilizado permitem, designadamente, assegurar que:

- As fichas do imobilizado são mantidas permanentemente atualizadas;
- As aquisições de imobilizado se efetuam de acordo com o plano plurianual de investimentos e com base em deliberações do órgão executivo, através de requisições externas ou documento equivalente, designadamente contrato, emitido pelos responsáveis designados para o efeito, após verificação do cumprimento das normas legais aplicáveis, nomeadamente em matéria de empreitadas e fornecimentos;
- A realização de reconciliações entre os registos das fichas e os registos contabilísticos quanto aos montantes de aquisições e das amortizações acumuladas;
- Se efetue a verificação física periódica dos bens do ativo imobilizado, se confira com os registos, procedendo-se prontamente à regularização a que houver lugar e ao apuramento de responsabilidades, quando for o caso.