

ANÁLISE DA PERCEÇÃO DO CONTROLO INTERNO E DAS SUAS
CARACTERÍSTICAS POR PARTE DOS COLABORADORES DE UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA

Ricardo Jorge Gama Vicente

Projeto submetido como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade

Orientador:

Prof.^a Doutora Maria João Machado, Prof.^a Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Contabilidade

outubro de 2016

Resumo

Este estudo tem como objetivo compreender a perceção e importância considerada pelos Colaboradores face à temática de Controlo Interno, nomeadamente o *framework* que nomeia um conjunto de boas práticas destinadas ao desenvolvimento e execução de um Sistema de Controlo Interno (SCI) eficaz e deste modo auxiliar uma Instituição Financeira do Sector Bancário no desenvolvimento e melhoramento do seu Sistema de Controlo Interno.

Para ir de encontro aos objetivos estabelecidos, foi elaborado um questionário destinado a compreender a perceção e a importância que os Colaboradores da Instituição referida atribuem à estrutura de Controlo Interno definida pelo COSO e aos seus conceitos fundamentais, sendo os seus resultados posteriormente analisados com recurso à ferramenta *IBM SPSS Statistics 23*.

Os resultados obtidos permitem concluir que, em média, a importância que os indivíduos do género feminino atribuem ao *framework*, às noções fundamentais de controlo interno e aos elementos que poderão apresentar impacto na implementação e execução de Sistema de Controlo Interno é superior dos indivíduos do género masculino.

Contrariamente ao indicado na literatura analisada que considera o Ambiente de Controlo como a principal componente de Controlo Interno (Wilson *et al.*, 2014; Lightle *et al.* (2007), os inquiridos não consideram esta componente como particularmente relevante quando comparada com as restantes.

Palavras-chave – Controlo Interno, Sistema de Controlo Interno, COSO, Componentes de Controlo.

Abstract

This study has the general objective to understand the perception and importance given by the employees of a Financial Institution to the issue of internal control, more specifically the COSO *framework*, consisting of a set of best practices for the development and implementation of an effective Internal Control System (ICS), and with this to assist a Financial Institution of the banking sector in the development and improvement of its internal control system.

To meet the stated objectives, a questionnaire was drawn up to understand the perception and the importance that the institution's employees attribute to internal control structure defined by COSO and its fundamental concepts, and their results were later analyzed using the IBM SPSS Statistics 23 tool.

The results showed that on average, the importance that the female gender individuals relate to the framework, the fundamental concepts of internal control and the elements that could have an impact on the implementation and enforcement of the Internal Control System is higher than the importance given by male individuals.

Our results also show that, in contrary of what is stated in the literature analyzed that considered the control environment as the main internal control component (Wilson *et al.*, 2014; Lightle *et al.* (2007), respondents did not consider this component as particularly relevant when compared with the rest.

Keywords – Internal Control, Internal Control System, COSO, Control Components.

Índice

1. Definição do contexto do problema	iv
2. Revisão da literatura	1
2.1 Breve Introdução.....	1
2.2 Controlo interno	1
2.2.1 Definição	1
2.2.2 Objetivos	3
2.3 Estrutura e Metodologia de um SCI	3
2.3.1 Estrutura	4
2.3.2 Metodologia	4
2.3.3 Criação de controlos.....	6
2.4 <i>Framework</i> COSO	7
2.4.1 Instituição	7
2.4.2 Introdução ao <i>framework</i>	8
2.4.3 Componentes e princípios	9
2.4.4 Modelo das três linhas de defesa.....	14
2.5 Eficácia de um SCI	15
2.6 Limitações.....	17
3. Metodologia	17
3.1 Questões de Investigação	18
3.2 Paradigma de Investigação	19
3.3 População alvo de análise	19
4. Tratamento de Resultados	20
4.1 Caraterização da população	20

4.2 Importância atribuída ao <i>framework</i> de Controlo Interno	24
4.3 Importância atribuída aos elementos com impacto na implementação e execução de um SCI	29
4.4 Análise de médias	33
5. Conclusões	39
6. Bibliografia	41
Anexo I	43

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Componentes do SCI (COSO, 2013).	13
Tabela 2 - Estatística descritiva da variável Idade.	20
Tabela 3 - Quartis relativos à variável Idade.	21
Tabela 4 - Estatística descritiva para variável Género.	21
Tabela 5 - Estatística descritiva da variável Experiência.	22
Tabela 6 - Quartis relativos à variável Idade.	22
Tabela 7 - Estatística descritiva da variável Grau de Instrução.	23
Tabela 8 - Estatística descritiva da variável Categoria Interna.	23
Tabela 9 - Estatística descritiva da variável Área.	24
Tabela 10 - Importância atribuída pelos Colaboradores aos conceitos de Controlo Interno.	25
Tabela 11 - Pilares do Controlo Interno.	26
Tabela 12 – Importância atribuída pelos Colaboradores aos objetivos do SCI.	27
Tabela 13 – Relevância atribuída pelos Colaboradores aos componentes do SCI.	28
Tabela 14 - Avaliação pelos Colaboradores dos Elementos de um Ambiente de Controlo.	29
Tabela 15 - Avaliação pelos Colaboradores dos Fatores para implementação do SCI.	30
Tabela 16 - Avaliação pelos Colaboradores dos Constrangimentos para implementação e aplicação de um SCI.	33

Tabela 17 – Importância atribuída pelos Colaboradores aos objetivos do Controlo Interno, de acordo com os escalões de idade do indivíduo.	34
Tabela 18 - Importância atribuída pelos Colaboradores aos objetivos do Controlo Interno, de acordo com o grau de experiência do indivíduo.	35
Tabela 19 - Importância atribuída pelos Colaboradores aos objetivos do Controlo Interno, de acordo com o género do indivíduo.	36
Tabela 20 - Importância atribuída pelos Colaboradores aos objetivos do Controlo Interno, de acordo com o grau de escolaridade do indivíduo.	37
Tabela 21 - Importância atribuída pelos Colaboradores aos objetivos do Controlo Interno, de acordo com a categoria do indivíduo.	38
Tabela 22 - Importância atribuída pelos Colaboradores aos objetivos do Controlo Interno, de acordo com a área do indivíduo.	39

1. Definição do contexto do problema

O objetivo deste estudo prende-se com a compreensão da perceção dos colaboradores de uma Instituição Financeira portuguesa presente no Sector Bancário face à temática do Controlo Interno, mais concretamente face ao *framework* disponibilizado pelo COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* em 2013.

A relevância deste estudo é justificada mediante o interesse de uma Instituição Financeira presente no Setor Bancário, que prefere manter o anonimato, em desenvolver e melhorar o Sistema de Controlo Interno atualmente estabelecido e a forte relação entre SCI's pouco robustos e as fragilidades do sistema financeiro.

Atualmente, e de acordo com Kanagaretnam *et al.* (2016), Feng *et al.* (2015) e Jokipii (2010), as crises e os escândalos que abalaram o setor financeiro entre 2000 e 2008 envolvendo práticas contabilísticas moralmente inadequadas e comportamentos desadequados, vieram demonstrar a fragilidade e ineficácia dos controlos internos estabelecidos.

Também Chtioui e Thiéri-Dubuisson (2011) consideram que os níveis de controlo durante este período se demonstraram insuficientes depois de tantos escândalos e fraudes ocorridas, e garantem que mais acontecerão caso as organizações não se predisponham a investir no seu controlo interno.

Elbannan (2009) relaciona a fraca qualidade de um Sistema de Controlo Interno com um conjunto de situações que poderão originar custos de capital, reputacionais, entre outros, nomeadamente: i) *ratings* de crédito inferiores - incluindo de nível especulativo -, dimensões (das próprias organizações) inferiores, rentabilidade reduzida, *cash flows* provenientes de atividades operacionais mais baixos, perdas líquidas no ano anterior e no próprio, maior volatilidade de rendimento e um maior nível de alavancagem.

Corroborando esta versão, Suciú e Bârsan (2013) garantem que a performance de uma organização se encontra indubitavelmente associada ao controlo, não podendo a Instituição apresentar resultados satisfatórios sem desenvolver controlos robustos.

Por outro lado, Balsam *et al.* (2014) consideram que, devido ao seu impacto na valorização da Instituição – a Gestão poderá sentir-se impelida a desenvolver o seu controlo interno, em particular se existirem incentivos para tal.

Podemos então concluir que a existência e correta aplicação de um Sistema de Controlo Interno completo, eficiente e capaz, é basilar na persecução dos objetivos da Instituição e no alinhamento e gestão dos riscos a que a Instituição se expõe para os conseguir atingir, sendo um desses objetivos a própria performance da Instituição.

Adicionalmente e considerando que o Controlo Interno é um processo transversal à Instituição e aos seus elementos – colaboradores - (Krstić e Dordević, 2012; COSO, 2013; Suciú e Bârsan, 2013), importa conhecer a perceção que estes têm face à temática de Controlo Interno e à sua estrutura.

Este será o primeiro passo relativo ao desenvolvimento do Sistema de Controlo Interno da Instituição alvo de análise atualmente instituído, e deverá ser tomado em consideração nas fases seguintes deste projeto.

Relativamente à estrutura, este trabalho encontra-se segmentado do seguinte modo: o Capítulo 2 corresponde à Revisão de Literatura; no Capítulo 3 foi abordada a metodologia aplicada neste estudo e foram formuladas as questões de investigação; no Capítulo 4 foram analisados os resultados das respostas assim como validadas as questões de investigação. Por último, no Capítulo 5 foram apresentadas as principais conclusões, limitações e possíveis estudos e análises futuras.

2. Revisão da literatura

2.1 Breve Introdução

De acordo com Wilson *et al.* (2014), o controlo interno existe desde a possibilidade de transferência de custódia de um bem do seu detentor para outro individuo que aplicaria controlo sobre esse mesmo bem.

Esta transferência de bens, ainda que apenas nominal e para gestão, pressupõe então a necessidade de existência de controlo interno, de modo a salvaguardar os interesses do detentor do bem.

Na sociedade atual, em que este tipo de relação se afigura bastante mais complexa, até pelo facto dos *stakeholders* não serem somente os detentores dos ativos, vem também tornar mais complexo o processo a que chamamos controlo interno (Wilson *et al.*, 2014).

Inicialmente o controlo interno assemelhava-se apenas a um controlo contabilístico, mas à medida que foi evoluindo também outras necessidades se impuseram.

A proteção dos bens contra roubo ou mau uso, garantia da fiabilidade do relato financeiro, eficiência da utilização dos ativos e o cumprimento dos normativos da organização foram algumas destas necessidades (Wilson *et al.*, 2014).

2.2 Controlo interno

2.2.1 Definição

O controlo interno é definido como “o processo, realizado pelo Conselho de Administração, Gestão e outros elementos, cujo objetivo é garantir, de modo razoável, o alcançar dos objetivos estabelecidos pela Instituição” (COSO, 2013: pág. 3).

Segundo Lenghel (2013), o controlo interno é ainda composto por todas as normas instituídas e assumidas pela Gestão, indo de encontro aos objetivos desta, à prevenção de fraude e à adequabilidade do relato financeiro (Lenghel, 2013).

Este também deverá incluir todos os controlos estabelecidos internamente pela Gestão, incluindo a área responsável pela monitorização – Auditoria Interna -, e que sirvam para garantir a performance da Instituição e os seus objetivos, assim como avaliar a alocação de fundos administrados (Suciu e Bârsan, 2013).

Ao referido anteriormente, também se deverão considerar constituintes do controlo interno de uma instituição todos procedimentos e políticas internas, formalizadas, definidas pela Gestão com base nos objetivos estabelecidos *a priori* (Suciu e Bârsan, 2013).

Deste modo, o Controlo Interno é um processo destinado a salvaguardar os objetivos da Instituição (em mais do que uma categoria), assente sobre atividades contínuas, cuja responsabilidade pertence a todos os elementos da Instituição e sendo adaptável à organização. Podemos considerar então como um instrumento de gestão que visa garantir os objetivos da instituição, sendo um processo contínuo, transversal à organização e aos seus membros (Lenghel, 2013).

Chtioui e Thiéri-Dubuisson (2011) propõe uma definição mais lata em que controlo interno corresponde a todos os meios de controlos que permitam que o Órgão de Gestão controle a organização.

Por sua vez, o Banco de Portugal (2008) considera que um sistema de controlo interno corresponde ao “conjunto de estratégias, sistemas, processos, políticas e procedimentos definidos pelo órgão de administração, bem como das ações empreendidas por este órgão e pelos restantes colaboradores da instituição” que visam garantir 3 objetivos: eficiência da atividade, relato financeiro adequado e fiável e *compliance* com os normativos legais - objetivos de desempenho, informação e *compliance* - (Banco de Portugal, 2008).

2.2.2 Objetivos

Koutoupis (2007) indica que o controlo interno da instituição deverá promover e garantir a persecução dos objetivos da instituição, designadamente a nível de:

- 1) Eficiência;
- 2) Mitigação do risco associado à perda em ativos;
- 3) Fiabilidade do relato financeiro;
- 4) Conformidade com a regulação aplicável.

Podemos então categorizar os objetivos em 3 classes (COSO, 2013):

- Operacionais: relacionados com a eficácia e eficiência das operações realizadas pela Instituição, nos quais deverão ser incluídos ainda os objetivos de desempenho operacionais e financeiros, tal como a salvaguarda de ativos;

- Reporte: relacionados com o reporte, financeiro ou não financeiro, interno ou externo, e que se prendem com a qualidade do reporte, nomeadamente a prontidão, exatidão, transparência e adequabilidade face às normas a que está sujeito;

- *Compliance*: relacionados com a conformidade da Instituição e suas práticas face a toda a regulação que lhe é aplicável.

Pretende-se que o sistema de controlo interno auxilie o desempenho da instituição, procurando assegurar os seus objetivos ao nível de rentabilidade, procurando garantir um uso eficaz dos ativos e recursos e a continuidade do negócio, e assim a sobrevivência da instituição. Pretende-se também garantir que toda a informação utilizada na tomada de decisão seja “completa, pertinente, fiável e tempestiva”, assim como a adequabilidade da atuação da instituição face ao quadro legal onde se enquadra (Banco de Portugal, 2008).

2.3 Estrutura e Metodologia de um SCI

2.3.1 Estrutura

Caberá ao Órgão de Administração definir e estabelecer o sistema de controlo interno, definindo os controlos considerados apropriados a cada umas das atividades desenvolvidas, mediante o impacto considerado das mesmas na persecução dos objetivos da Instituição (Lenghel, 2013; Banco de Portugal, 2008).

Suciu e Bârsan (2013) vão ainda mais longe considerando o Controlo Interno uma ferramenta da Gestão, sendo sua responsabilidade o seu desenvolvimento, implementação, execução e avaliação.

No entanto, o controlo interno, sendo um processo iterativo transversal à organização, assenta sobre todos os elementos da mesma, estando presente a todos os níveis da Instituição (Lenghel, 2013; Krstić e Dordević, 2012; COSO, 2013).

Deste modo, cada elemento, a um nível superior ou inferior, tem responsabilidades e tarefas de controlo (Suciu e Bârsan, 2013)

Considerando o acima descrito, é fundamental que exista uma abordagem de *top-down* por parte da gestão de topo, responsabilizando os colaboradores relativamente aos seus deveres de controlo e transmitindo uma mensagem de relevância e importância do Controlo Interno para a Instituição e para os seus objetivos.

Para isto, os objetivos e os princípios da Instituição deverão estar vertidos na estratégia e na política da instituição e deverá ser garantido que todos os colaboradores alocados a áreas que apresentem deveres de controlo interno estejam munidas de meios materiais e recursos humanos capazes, garantindo ainda a formação dos restantes colaboradores (Banco de Portugal, 2008).

2.3.2 Metodologia

Relativamente à metodologia de implementação, execução e avaliação de Controlo Interno, Lenghel (2013) define um conjunto de etapas que deverão ser cumpridas:

- a) Definição de objetivos alvo de controlo;
- b) Definição do âmbito dos objetivos de acordo com o formato do controlo interno;
- c) Seleção de pessoas competentes para estabelecerem controlos;
- d) Seleção e análise das fontes de informação destinadas à execução de controlos;
- e) Execução de procedimentos de controlo e técnicas específicas a cada tipo de controlo;
- f) Determinação das irregularidades e desvios potenciais;
- g) Realização de ações de controlo específicos por tipo de controlo;
- h) Reavaliação da capacidade dos controlos;
- i) Definição da eficiência dos controlos estabelecidos a nível de prevenção e solução de deficiências identificadas, tal como ao nível da performance das atividades.

Relativamente à avaliação de um SCI, Suciú e Barsân (2013) consideram ainda que esta assenta sobretudo em dois fatores: a competência do pessoal destinado a essa tarefa e a compreensão dos mecanismos de controlo implementados.

Suciú e Barsân (2013: pág. 120) vão ainda mais longe e consideram que “... um controlo interno eficiente depende dos métodos utilizados para contratar, avaliar, treinar, promover e compensar o pessoal.”.

Relativamente ao segundo ponto, à compreensão dos mecanismos de controlo, que não são mais do que os procedimentos e políticas internas de controlo, Suciú e Bârsan (2013) consideram quatro passos:

- Compreender o *design* e função do controlo interno, que corresponde à análise das componentes;
- Estimar o risco relacionado com os controlos, que corresponde à análise dos principais mecanismos de controlo e determinação de erros potenciais associados aos mesmos;
- Testar os mecanismos de controlo, que corresponde sobretudo à avaliação documental dos mesmos ou quando não existe evidência observar ou testar a aplicação dos controlos;
- Determinar o risco de deteção e definição de testes para o mitigar.

Um outro modo de avaliar o controle interno da Instituição passará pela realização de questionários de Controle Interno ou uma narrativa documentada.

Segundo Bierstaker e Thibodeau (2006), este tipo de questionário ou narrativa deverá ser realizado pela Auditoria Interna, a área encarregada de avaliar a performance do controle interno da organização.

O estudo realizado por estes autores conclui que através destes métodos é possível, não só obter uma maior compreensão e conhecimento do controle da Instituição como também permite identificar mais facilmente deficiências no seu SCI (Bierstaker e Thibodeau, 2006).

2.3.3 Criação de controles

Os controles estabelecidos internamente, tal como o Controle Interno em si, deverão garantir a eficiência das atividades desenvolvidas, reduzir os riscos que lhes estão associados e garantir a fiabilidade do reporte financeiro e *compliance* com as normas aplicáveis (Koutoupis, 2007).

Estes deverão incluir políticas, procedimentos e práticas a todos os níveis da organização, devendo ainda encontrar-se devidamente formalizados (Koutoupis, 2007).

A seleção de um controle, de acordo com Rittenberg (2006) deverá responder a três fatores: redução de risco, custo/benefício da sua implementação e a sua contribuição para alguma das componentes de controle interno.

Segundo o American Institute of Certified Public Accountants (1972) existem dois tipos de controle: administrativos e contabilísticos.

O primeiro tipo de controle faz referência ao plano da Instituição e todas as políticas e procedimentos instituídos destinados a auxiliar a tomada de decisão e a delegação de competências e autoridades, enquanto o segundo tipo de controle corresponde ao plano da Instituição e todas as políticas e procedimentos instituídos destinados à salvaguarda de ativos e fiabilidade do relato financeiro (Wilson *et al.*, 2014).

Para além da divisão acima explicitada, Chtioui e Thiéri-Dubuisson (2011) dividem os controlos em dois tipos: *hard* e *soft*.

O primeiro tipo refere-se a controlos formais, nomeadamente os procedimentos da instituição e a regulamentação a que está sujeita, no qual se incluem a segregação de funções, sistemas de informação, delegação de competências e os controlos de acesso (Chtioui e Thiéri-Dubuisson, 2011).

O segundo diz respeito a controlos informais que assentam no discernimento dos elementos da Instituição, ou seja, nos seus valores, crenças e tradições (Chtioui e Thiéri-Dubuisson, 2011). Poder-se-á incluir aqui também a cultura da própria organização.

Segundo Chtioui e Thiéri-Dubuisson (2011), é necessário que ambos os tipos de controlos (*hard* e *soft*) estejam balanceados e adaptados à própria organização e à sua dimensão.

Segundo Koutoupis (2007), a documentação dos controlos estabelecidos, ainda que por razões de regulamentação, é fundamental pois permite em data posterior a análise da adequabilidade destes controlos.

Estes deverão ainda ser alvo de revisão periódica, de modo a verificar a sua eficiência e eficácia. Este ponto é particularmente relevante porque permite a eliminação de controlos ineficazes, redundantes ou ineficientes.

2.4 Framework COSO

2.4.1 Instituição

O COSO, *Comitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, é uma organização criada em 1985 por cinco instituições privadas, nomeadamente: *American Accounting Association*, AICPA (*American Institute of CPA's*), FEI (*Financial Executives International*), IMA (*Institute of Management Accountants - The Association of Accountants and Financial Professionals in Business*) e IIA (*The Institute of Internal Auditors*) tendo como principal objetivo a criação de estruturas que sirvam de *guidance* e auxiliem as

instituições em três pontos fundamentais na sua atividade: gestão de risco, controlo interno e fraude, e deste modo, potenciar o desenvolvimento, performance e a capacidade de *governance* das instituições (COSO, 2013).

A importância das recomendações emitidas por esta instituição – inclusivamente encontrando-se parcialmente vertidas no normativo legal português destinado a Controlo Interno – suporta a sua utilização na realização deste estudo, tendo por base o *framework* COSO emitido em 2013.

2.4.2 Introdução ao *framework*

Originalmente emitido em 1992, o *Internal Control – Integrated Framework* sofreu uma revisão que culminou na versão de 2013. Esta partiu da necessidade de atualização face a um conjunto de fatores, nomeadamente: i) as alterações significativas no negócio e a nível operacional (incluindo regulação e normas aplicáveis), ii) a crescente dependência de tecnologia, iii) a globalização, iv) o crescente interesse e interação dos *stakeholders* (em particular face ao relato financeiro), v) a importância crescente da fiscalização de *governance* e vi) a necessidade crescente de controlar a fraude (COSO, 2013).

De acordo com COSO (2013), o Controlo Interno de uma Instituição é fundamental tanto no alcançar dos objetivos por si definidos como na sua performance em geral, revestindo-se portanto de particular relevância.

Com vista a auxiliar as Instituições, COSO (2013), através do seu *framework* permite que estas desenvolvam sistemas de controlo interno capazes de responder não só alterações internas como externas, um sistema de gestão de risco robusto capaz de reduzir os riscos para níveis aceitáveis e suportar a tomada de decisão ao longo da organização, em particular a de *governance*.

Para que isto suceda, é necessário que exista compreensão sobre a estrutura do sistema de controlo interno assim como que a Instituição esteja capacitada para identificar se este se encontra ativo e eficaz. São estes os principais contributos presentes deste *framework* (COSO, 2013).

Não obstante, segundo COSO (2013), a aplicação do mesmo possibilita:

- Para *stakeholders* internos, nomeadamente a Gestão e o Conselho de Administração:

1. Meios para aplicar o controlo interno independentemente da estrutura e área de negócio da Instituição;
2. *Guidance* no desenvolvimento e execução do controlo interno;
3. Condições para a obtenção de um sistema de controlo interno eficaz;
4. Base para a identificação e gestão de risco, permitindo a mitigação de riscos para níveis comportáveis e direcionado à prevenção de fraude;
5. Possibilidade de aplicar o controlo interno existente para outras áreas de intervenção;
6. Oportunidade de eliminar controlos ineficazes, redundantes ou ineficientes.

- Para *stakeholders* externos:

1. Maior confiança na capacidade do Conselho de Administração de gerir e fiscalizar o sistema de controlo existente;
2. Maior certeza na capacidade da Instituição atingir os seus objetivos;
3. Maior convicção na capacidade da Instituição gerir o risco, nomeadamente nas atividades de identificação, análise e resposta ao mesmo e enfrentar mudanças adversas no meio e negócio onde opera;
4. Maior entendimento das condições necessárias para obtenção de sistema de controlo interno eficaz;
5. Maior confiança na capacidade da Gestão, através do seu próprio julgamento, ser capaz de eliminar controlos ineficazes, redundantes ou ineficientes.

2.4.3 Componentes e princípios

A aplicação do *framework* COSO assenta sobre cinco componentes que deverão estruturar o Controlo Interno da Instituição e que representam o que é necessário para atingir os objetivos estabelecidos. Estabelece ainda (como é possível observar na figura 1) relações entre os objetivos da Instituição, as componentes de Controlo Interno e a estrutura organizacional da Instituição (COSO, 2013).

Figura 1 - Cubo COSO (COSO, 2013: pág. 6).



Tal como referido, a estrutura indicada pelo COSO assenta essencialmente em cinco componentes interligadas entre si que, para obter os resultados esperados, deverão ser inteiramente compreendidas pela Instituição (e colaboradores), devendo ainda ser garantido a sua execução e desempenho (Lenghel, 2013).

As componentes acima referidas são: Ambiente de Controlo, Avaliação de Risco, Atividades de Controlo, Informação e Comunicação e Atividades de Monitorização.

Ambiente de Controlo

O Ambiente de Controlo funciona como base à execução do Controlo Interno pela Instituição, suportando-se nas estruturas, normas e processos definidos pela mesma. É fundamental que exista uma clara compreensão dos elementos da Instituição face às suas responsabilidades de controlo, sendo uma tarefa da Gestão e do Conselho de Administração passar essa mensagem aos elementos hierarquicamente inferiores, ou seja, estabelecer o “*tone at the top*” e definir o Controlo Interno da Instituição como uma prioridade (COSO, 2013).

Adicionalmente esta componente também é composta pelos valores éticos e morais da organização, pela delegação de competências e responsabilidades existentes, pelos processos de recrutamento e manutenção dos elementos competentes, pelos parâmetros que deverão guiar a Gestão no seu processo de fiscalização de controlo interno e pelo rigor das medidas financeiras (COSO, 2013).

Wilson *et al.* (2014) dá particular importância a esta componente indicando que esta é “a base das restantes componentes”.

Também Lightle *et al.* (2007) consideram esta componente como a mais importante da estrutura COSO, considerando que a mesma se afigura a de mais difícil gestão e avaliação.

Um ambiente de controlo eficaz assenta sobre a compreensão dos Colaboradores em relação às tarefas e comportamentos que deverão desempenhar, com a certeza do suporte do da Gestão (Lightle *et al.*, 2007).

Por outro lado, um ambiente débil e incapacitado permite que os controlos instituídos sejam mais facilmente ultrapassados ou ignorados, potenciando deste modo a probabilidade de fraude (Lightle *et al.*, 2007).

Avaliação de Risco

A avaliação de risco deverá compreender todo o processo de identificação e análise de todos os riscos a que a Instituição se expõe na persecução dos seus objetivos, sendo deste modo um processo iterativo e dinâmico (COSO, 2013).

Esta componente é essencial na gestão de risco, mas para que esta seja corretamente aplicada, é necessário que, *a priori*, os objetivos da Instituição estejam completamente estabelecidos e compreendidos de tal forma que permitam a identificação de todos os riscos que lhe estão subjacentes (COSO, 2013).

Um sistema de gestão de riscos adequado e eficiente de modo a identificar e realizar o correto acompanhamento dos riscos envolvidos na atividade da instituição e associados aos seus objetivos. Este acompanhamento deverá também prever e aplicar medidas corretivas e todas as ações consideradas necessárias à mitigação dos riscos que possam influenciar a estratégia do banco (Banco de Portugal, 2008).

De salientar que também é nesta etapa que são considerados os impactos externos e internos que possam tornar os controlos ineficazes (COSO, 2013).

Atividades de Controlo

As Atividades de Controlo têm como principal função mitigar os riscos associados aos objetivos estabelecidos pela Gestão e por norma são estabelecidos através de políticas e processos internos que visam garantir a correta gestão de risco (COSO, 2013).

Sendo realizadas transversalmente à Instituição, podem assumir caráter preventivo ou detetivo, e poderão incluir atividades de controlo manuais ou automáticas, como autorizações, verificações ou reconciliações (COSO, 2013).

Informação e Comunicação

A quarta componente corresponde à Informação e Comunicação. A qualidade da informação obtida e a sua transmissão ao longo da organização são fundamentais para o cumprimento das tarefas de controlo estabelecidas e para o correto funcionamento das restantes componentes (COSO, 2013).

Monitorização

A última componente, Atividades de Monitorização, assume um papel de fiscalização face às restantes, suportando-se em análises *on going* ou separadas de modo a avaliar o desempenho das restantes componentes (COSO, 2013).

O seu papel é na verdade avaliar a performance do SCI de forma contínua (Wilson *et al.*, 2014).

As deficiências nestas análises identificadas deverão obedecer a critérios internos assim como às boas práticas de mercado, sendo reportadas ao órgão de Gestão (COSO, 2013).

Este processo, sendo eficaz e eficiente, deverá ser capaz de, tempestivamente, identificar falhas no sistema de controlo interno e garantir que as mesmas sejam entendidas de forma clara por todos intervenientes, podendo ainda solicitar ou sugerir possíveis melhorias ao mesmo (Banco de Portugal, 2008).

Para avaliar a presença e a eficácia destas componentes foi definido um conjunto de princípios (como é possível observar na tabela 1) que, não só devem estar presentes, como a sua aplicação é um requisito para função adequada das componentes a que dizem respeito e ao próprio Controlo Interno da Instituição (COSO, 2013).

Tabela 1 - Componentes do SCI (COSO, 2013).

Componentes	Princípios
<u>Ambiente de Controlo</u>	Compromisso da Instituição com a integridade e em valores éticos.
	Independência do Conselho de Administração face à Gestão e existência de uma fiscalização efetiva de <i>governance</i> face ao controlo interno e à sua performance.
	Estabelecimento de estruturas, autoridades e responsabilidades na persecução dos objetivos.
	Compromisso no recrutamento, retenção e desenvolvimento de Colaboradores competentes.
	Responsabilidade dos Colaboradores face aos seus deveres de controlo.
<u>Avaliação de Risco</u>	Discriminação clara dos objetivos relevantes.
	Identificação clara e análise dos riscos envolvidos na persecução dos objetivos da Instituição.
	Avaliação do risco de fraude.
	Identificação e análise de mudanças que possam comprometer o Sistema de Controlo Interno.
<u>Atividades de Controlo</u>	Seleção e desenvolvimento de atividades de controlo que auxiliem a mitigação do risco.
	Seleção e desenvolvimento de atividades de controlo sobre tecnologia.
	Aplicação de atividades de controlo através de políticas e procedimentos internos.

<u>Informação e comunicação</u>	Criação e utilização da informação necessária ao funcionamento de controlo interno.
	Comunicação interna, com particular enfoque nos objetivos e responsabilidades de controlo interno.
	Comunicação a entidades externas de temas que possam afetar o controlo interno.
<u>Atividades de Monitorização</u>	Avaliação, mediante análises <i>on going</i> e/ou separadas, da existência e desempenho das componentes.
	Avaliação e correção de deficiências identificadas.

2.4.4 Modelo das três linhas de defesa

Uma das principais limitações implicadas ao *framework* acima abordado é a sua incapacidade de alocar funções específicas, a incapacidade de alocar as responsabilidades de controlo especificamente a área de uma Instituição (Anderson e Eubanks, 2015).

Neste sentido foi desenvolvido um modelo destinado a auxiliar as Instituições a alocar os deveres e responsabilidades específicas de controlo – o Modelo das Três Linhas de Defesa.

Este modelo indica que existem três linhas, sob a fiscalização do Conselho de Administração, responsáveis pela identificação e controlo do risco da Instituição (ver figura 2).

Figura 2 - Modelo das 3 linhas de defesa (Anderson e Eubanks, 2015: pág. 2).



Anderson e Eubanks (2015) caracteriza as linhas da seguinte forma:

- A primeira de defesa, estando assente nas áreas de negócio, deverá deter e gerir o risco associado aos processos que desenvolvem. Deste modo, são estas áreas que deverão desenvolver e aplicar os controlos internos instituídos;
- A segunda linha tem como principal função a monitorização do risco e dos controlos implementados. Serve assim de suporte à Gestão no processo de tomada de decisão e na avaliação da gestão do risco presente na Instituição;
- O principal papel da terceira linha é garantir independência na análise da eficácia da gestão e controlo de risco, alinhando a mesma com as expectativas da Gestão.

A Gestão de topo e o Conselho de Administração, apesar de não consideradas linhas de defesa, apresentam um papel fundamental na definição dos objetivos, das estratégias e na gestão de risco da Instituição (Anderson e Eubanks, 2015).

2.5 Eficácia de um SCI

O principal objetivo do controlo interno de uma Instituição é salvaguardar o cumprimento dos seus objetivos, ainda que não providencie total garantia.

Para isto, é necessário que o sistema de controlo interno (SCI) esteja funcional e seja eficaz, mitigando os riscos para níveis aceitáveis.

Rittenberg (2006) considera que qualquer organização, independentemente da sua dimensão ou área de negócio poderá desenvolver um sistema de controlo eficaz, desde que para isso exista compromisso da Instituição em fomentar o mesmo. Este compromisso não será necessariamente financeiro mas sim a nível de prioridades (Rittenberg, 2006).

Não obstante, segundo COSO (2013) para que um SCI seja considerado eficaz é também necessário que sejam cumpridas as seguintes condições:

- Tanto as componentes como os princípios que lhes estão associados estão presentes, funcionais e são relevantes no seu todo. Isto significa que, não só as componentes e os seus princípios estão presentes no desenvolvimento e execução do SCI como ferramentas na persecução dos objetivos, como também que estas se encontram

funcionais e são aplicadas continuamente no âmbito das atividades desenvolvidas pela organização;

- Deverá existir interação entre todas as componentes, ou seja, deverão funcionar de forma integrada num sistema pleno.

Não obstante o acima descrito, importa salientar que o controlo interno de uma Instituição é processo *on going*, ou seja, de modo a manter a eficácia de um SCI, não só os objetivos da Instituição deverão ser alinhados ao longo do tempo, como também a compreensão sobre os riscos envolvidos e os controlos implementados para os mitigar deverão ser revistos periodicamente (Rittenberg, 2006).

Por outro lado, Chtioui e Thiéri-Dubuisson (2011) indicam que, para desenvolver um SCI eficaz, os controlos que lhe estão subjacentes deverão estar equilibrados entre controlos informais e formais, devendo ainda estar alinhados com a dimensão da organização e a sua estratégia.

Um SCI eficaz deverá permitir que os *stakeholders* da Instituição, em particular o Conselho de Administração e a Gestão, tenham garantia, não completa mas razoável, de que (COSO, 2013):

- 1) As operações serão conduzidas de forma eficiente e eficaz, quando os eventos alheios à organização não acarretam um impacto significativo ou que existem mecanismos eficientes de redução do risco capazes de responder a estes eventos;
- 2) A organização compreende na sua totalidade os potenciais impactos de um evento externo significativo e existe a capacidade de mitigar o risco associado,
- 3) O relato financeiro encontra-se de acordo com a regulação aplicável e com os objetivos de reporte da Instituição;
- 4) Existe aderência ao normativo legal e regulamentar, assim como às boas práticas que regem à atividade.

Adicionalmente, Barra (2010) considera que um SCI que apresente uma segregação de funções mais robusta acarreta mais custos para o individuo que pratica fraude, ou seja, o incentivo para que ele o faça torna-se maior.

Feng *et al.* (2015) obtiveram resultados que suportam a existência de melhorias económicas nas operações da organização decorrentes do SCI instituído, em particular decorrentes dos controlos internos relativos à qualidade do relato financeiro.

Elbannan (2009) verificou que um controlo interno eficaz, em particular ao nível de reporte financeiro, produz melhorias a nível de risco de informação e ao nível do *rating* de crédito.

2.6 Limitações

Não sendo possível através do SCI garantir com certeza a obtenção dos objetivos propostos, deverá isto indicar a existência de um conjunto de limitações que o não permitem.

COSO (2013) considera que, ainda que se trate de SCI eficiente, poderão ocorrer falhas decorrentes essencialmente de:

- Adequação dos objetivos;
- Discernimento dos elementos da Instituição, que poderá ser defeituosa ou enviesado;
- Falha humana;
- Capacidade da Gestão ignorar ou transpor os controlos internos definidos;
- Possibilidade conluio de modo a evitar os controlos estabelecidos;
- Eventos externos alheios ao controlo da Instituição.

Adicionalmente Kanagaretnam *et al.* (2016) vêm indicar três novos fatores que estarão relacionados com potenciais deficiências de controlo interno: a incerteza, o individualismo e a hierarquização da Instituição.

3. Metodologia

Com base na revisão da literatura realizada e suporte do *Chief Auditor Executive* da Instituição alvo de análise, foi elaborado um questionário destinado a apreender a perceção dos colaboradores da Instituição Financeira face ao *framework* de Controlo Interno (COSO, 2013), às suas características e aplicação.

Este *framework* foi selecionado para este estudo, tendo ainda por base o *know-how do Chief Audit Executive* da Instituição alvo de estudo, devido à sua relevância no estabelecimento, desenvolvimento e execução dos Sistemas de Controlo Internos, sendo considerado parte integrante e fundamental das boas práticas internacionais destinadas a Controlo Interno.

É de salientar ainda que parte do seu conteúdo se encontra vertido no normativo legal português destinado à regulação do Controlo Interno das Instituições Financeiras, nomeadamente o Aviso 5/2008.

3.1 Questões de Investigação

Considerando o acima referido, foram definidas as seguintes questões de investigação:

- 1) Será que todos os Colaboradores atribuem a mesma importância ao *framework* de Controlo Interno elaborado pelo COSO?

Nesta questão de investigação será abordada a importância atribuída pelos Colaboradores às componentes, objetivos e características de Controlo Interno. Adicionalmente será analisada a importância atribuída pelos Colaboradores aos conceitos, pilares e outros elementos caracterizadores de Controlo Interno.

Para este efeito serão analisadas as questões 7, 8, 9, 12 e 13 do questionário disponível no Anexo 1.

- 2) Será que todos os Colaboradores atribuem a mesma importância aos elementos com impacto na implementação e execução de um SCI?

Nesta questão de investigação, será abordada a importância atribuída pelos Colaboradores aos fatores que motivam a implementação e desenvolvimento de um SCI, as circunstâncias potenciadoras de risco que deverão ser mitigadas pelo SCI e os constrangimentos associadas à implementação de um SCI, sendo também abordado o conhecimento dos mesmos face aos procedimentos de controlo existentes, tal como as características que deverão apresentar mais impacto na eficiência de um SCI.

Para este efeito serão analisadas as questões 10, 11, 14, 15 e 16 do questionário disponível no Anexo 1.

3.2 Paradigma de Investigação

Nesta análise foi aplicado o paradigma interpretativista.

De acordo com Vieira (2009), o objetivo deste paradigma é compreender significados, e contrariamente à corrente positivista, não se foca na obtenção de leis universais mas de interpretações de acontecimentos e comportamentos.

Este paradigma centra-se na compreensão da experiência dos participantes e como estes reagem e interpretam a mesma, pretendendo obter a compreensão das ações humanas.

3.3 População alvo de análise

O universo deste estudo consistiu na totalidade dos colaboradores da Instituição Financeira alvo de análise, com exceção de: membros do Conselho de Administração e todo o *staff* de apoio a este, e ao Presidente.

O questionário foi disponibilizado de forma *online*, com recurso à plataforma *Survio*, tendo sido remetido para um total de 109 indivíduos.

Foi possível obter 60 respostas, todas legíveis para tratamento e análise, o que representou uma taxa de resposta de 55%.

O tratamento estatístico da informação obtida resultou da análise realizada com a ferramenta *IBM SPSS Statistics 23*, tendo sido aplicada apenas estatística descritiva.

4. Tratamento de Resultados

4.1 Caracterização da população

Este estudo teve por base uma amostra de 109 indivíduos, tendo sido possível recolher recolhidas 60 respostas, cerca de 55% da amostra.

De seguida, os respondentes serão analisados mediante as suas características pessoais e profissionais: idade, género, experiência, grau de instrução, categoria interna e área.

Idade

Como podemos verificar na tabela 2, a média de idades dos inquiridos ronda os 32 anos de idade, assumindo como valor máximo 52 anos e mínimo 22 anos.

Metade dos inquiridos apresentam idade até 31 anos, sendo que a idade mais comum é 25 anos (existe mais do que uma moda, sendo 25 o valor mais baixo).

Tabela 2 - Estatística descritiva da variável Idade.

Média	31,95
Mediana	30,5
Moda	25
Mínimo	22
Máximo	52

De modo transformar a variável Idade numa variável nominal, para poder utilizá-la na análise das variáveis dependentes, foi recodificada em 4 intervalos de acordo com os quartis obtidos (como é possível observar na tabela 3):

- 1º Intervalo “Até 26 anos”- até ao 1º quartil;
- 2º Intervalo “Entre 27 e 31 anos” – entre o 1º quartil e a mediana;
- 3º Intervalo “Entre 32 e 35 anos” – Entre a mediana e o 3º quartil;

- 4º Intervalo “Superior a 36 anos” – Acima do 3º quartil.

Tabela 3 - Quartis relativos à variável Idade.

Percentis	Valor
25	26
50	30,5
75	35

Género

De acordo com a tabela 4, podemos verificar que a distribuição por género é muito semelhante entre os inquiridos, sendo que o sexo masculino representa 53% das respostas, 32 para ser mais concreto, e o sexo feminino representa os restantes 47%, o que significa 28 respostas.

Tabela 4 - Estatística descritiva para variável Género.

Género	Frequência	Percentagem
Feminino	28	46,7
Masculino	32	53,3

Experiência

De acordo com a tabela 5, em média, os inquiridos apresentavam uma média de 9 anos de experiência profissional, apresentando como valor máximo 30 anos de experiência e como mínimo menos de 1 ano.

O mais comum é apresentar apenas um ano de experiência, sendo que metade dos inquiridos tem até 9 anos de experiência.

Tabela 5 - Estatística descritiva da variável Experiência.

Média	9,37
Mediana	9
Moda	1
Mínimo	0
Máximo	30

De modo transformar a variável Experiência numa variável nominal, para poder utilizá-la na análise das variáveis dependentes, foi recodificada em quatro intervalos de acordo com os quartis obtidos (como é possível observar na tabela 6):

- 1º Intervalo “Pouca Experiência ”- até ao 1º quartil;
- 2º Intervalo “Alguma Experiência” – entre o 1º quartil e a mediana;
- 3º Intervalo “Considerável Experiência” – Entre a mediana e o 3º quartil;
- 4º Intervalo “Bastante Experiência” – Acima do 3º quartil.

Tabela 6 - Quartis relativos à variável Idade.

Percentis	Valor
25	3
50	9
75	13

Grau de Instrução

A maioria dos inquiridos apresenta a Licenciatura como grau de instrução mais elevado (47%), seguido de Mestrado (30%) e Pós Graduação (15%), como podemos observar na tabela 7.

Por sua vez, o Bacharelato e o Ensino Secundário apresentam valores residuais, 2 e 3 inquiridos, respetivamente.

Tabela 7 - Estatística descritiva da variável Grau de Instrução.

Instrução	Frequência	Percentagem
Bacharelato	2	3,3
Ensino Secundário	3	5
Licenciatura	28	46,7
Mestrado	18	30
Pós Graduação	9	15

Categoria Interna

Relativamente à categoria interna, 75% das respostas correspondem a Técnicos, 18% a Diretores e menos de 7% a Estagiários e Operacionais (como é possível observar na tabela 8).

Tabela 8 - Estatística descritiva da variável Categoria Interna.

Categoria	Frequência	Percentagem
Diretor	11	18,3
Estagiário	1	1,7
Operacional	3	5
Técnico	45	75

Área

Com base na tabela 9, os departamentos com maior representatividade nas respostas obtidas pertencem à Área de Suporte, representando cerca de 52% das respostas, ou seja, 31 respostas.

Seguem-se os departamentos de Controlo, representando 27% das respostas e finalmente as áreas de negócio com 20% das respostas.

Adicionalmente, uma das respostas não indicava a respetiva área, não sendo considerada no quadro abaixo.

Tabela 9 - Estatística descritiva da variável Área.

Área	Frequência	Percentagem
Controlo	16	26,7
Negócio	12	20
Suporte	31	51,7

De seguida serão analisadas as perguntas que serviram de suporte as questões de investigação formuladas para este estudo.

Esta análise será realizada em duas fases:

1. Análise da importância atribuída através da análise das respostas a cada um dos elementos;
2. Análise das classificações atribuídas em função das características dos inquiridos (apenas para perguntas em que seja aplicada Escala de *Likert*). Esta análise terá por base a comparação de médias por tipo de característica, sendo atribuído um número a cada elemento da Escala de *Likert* utilizada, designadamente:
 - 1 – Nada Importante
 - 2 – Pouco Importante
 - 3 – Indiferente
 - 4 – Importante
 - 5 – Muito Importante

4.2 Importância atribuída ao *framework* de Controlo Interno

Para analisar a importância atribuída ao *framework* e estrutura de Controlo Interno definida pelo COSO, serão analisados os resultados das questões 7, 8, 9, 12 e 13.

Questão 7. Classifique quanto ao grau de importância os seguintes conceitos de Controlo Interno.

Tabela 10 - Importância atribuída pelos Colaboradores aos conceitos de Controlo Interno.

Conceitos	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante	Total
Focado na concretização de objetivos operacionais, de reporte e compliance	0%	0%	3,33%	40,00%	56,67%	100,00%
Composto por tarefas contínuas	0%	1,67%	5,00%	76,67%	16,67%	100,00%
Realizado transversalmente pela Instituição e pelos seus elementos	0%	0,00%	1,67%	55,00%	43,33%	100,00%
Capaz de garantir conforto face ao risco envolvido	0%	0,00%	1,67%	55,00%	43,33%	100,00%
Adaptável a cada estrutura organizacional	0%	1,67%	8,33%	60,00%	30,00%	100,00%

Com base na tabela 10, o conceito considerado mais relevante pela população inquirida é aquele que se prende com o foco do Controlo Interno no cumprimento dos objetivos da Instituição (cerca de 57% considera este conceito Muito Importante).

Não obstante, todos os outros conceitos foram considerados como importantes.

É de salientar que, no caso dos conceitos “Composto por tarefas contínuas” e “Adaptável a cada estrutura organizacional”, surgem valores, ainda que não particularmente significativos, que os consideram indiferentes (5% e 8%, respetivamente).

Questão 8. Indique os dois pilares de Controlo Interno que considera mais relevantes.

Tabela 11 - Pilares do Controlo Interno.

Pilares	Frequência	Percentagem %
Segregação de Funções	11	9,24%
Controlo de Operações	47	39,50%
Definição de Autoridade e Responsabilidade	9	7,56%
Existência de Pessoal Qualificado, Competente e Responsável	35	29,41%
Registo Metódico de Factos	17	14,29%
Total	119	

Conforme podemos observar na tabela 11, os pilares considerados mais relevantes foram o “Controlos das Operações” e a “Existência de Pessoal Qualificado, Competente e Responsável”, tendo sido seleccionados por 40% e 29% dos inquiridos, respetivamente.

As outras categorias apresentam valores menos significativos, o que deverá indicar que os inquiridos consideram menos relevantes o “Registo Metódico de Factos”, e em particular a “Segregação de Funções” e a “Definição de Autoridade e Responsabilidade”.

Questão 9. Classifique os seguintes objetivos de um Sistema de Controlo Interno, de acordo com o grau de importância abaixo referenciado.

Tabela 12 – Importância atribuída pelos Colaboradores aos objetivos do SCI.

Objetivos	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante	Total
Salvaguarda de Ativos	0,00%	0,00%	0,00%	53,33%	46,67%	100,00%
Exatidão e Fiabilidade dos Dados Contabilísticos	0,00%	0,00%	0,00%	38,33%	61,67%	100,00%
Eficácia Operacional	0,00%	0,00%	5,00%	38,33%	56,67%	100,00%
Cumprimento das Políticas do Orgão de Gestão	0,00%	0,00%	3,33%	41,67%	55,00%	100,00%
Conformidade com os Normativos e Regulamentação Aplicável	0,00%	0,00%	3,33%	26,67%	70,00%	100,00%
Conduta do Negócio	0,00%	0,00%	5,00%	48,33%	46,67%	100,00%
Prevenção e Detecção de Fraude e Erros	0,00%	0,00%	0,00%	23,33%	76,67%	100,00%
Preparação Atempada de Informação Financeira Credível	0,00%	0,00%	3,33%	51,67%	45,00%	100,00%

No geral, a população inquirida considera os objetivos enumerados como Importantes ou Muito Importantes, como podemos observar na tabela 12.

De acordo com o quadro acima, podemos verificar que os inquiridos consideram os objetivos de Salvaguarda de Ativos, Conduta do Negócio e Preparação Atempada de Informação Financeira Credível como menos importantes que os restantes, sendo que a maioria da população apenas os considerou como Importantes.

Questão 12. Indique as duas componentes que considera mais relevantes num Sistema de Controlo Interno.

Tabela 13 – Relevância atribuída pelos Colaboradores aos componentes do SCI.

Componentes	Frequência	% de Inquiridos
Ambiente de Controlo	6,00	10,00%
Definição de Objetivos	13,00	21,67%
Identificação de Eventos Internos e Externos que afetem os objetivos internos	7,00	11,67%
Sistema de Avaliação e Gestão de Risco	34,00	56,67%
Alinhamento do Risco	10,00	16,67%
Atividades de Controlo	15,00	25,00%
Sistema de Informação e Comunicação	4,00	6,67%
Monitorização	31,00	51,67%
Total	120	

Tal como é possível verificar na tabela 13, os inquiridos consideram que a Monitorização e o Sistema de Avaliação e Gestão de Risco são as principais componentes de um Sistema de Controlo Interno.

Por outro lado, as componentes Ambiente de Controlo e Sistema de Informação e Comunicação são as componentes consideradas menos relevantes, apenas com 7% e 10%, respetivamente.

Questão 13. Classifique os seguintes elementos caracterizadores de um Ambiente Controlo.

Tabela 14 - Avaliação pelos Colaboradores dos Elementos de um Ambiente de Controlo.

Elementos de um Ambiente de Controlo	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante	Total
Integridade e Valores Éticos	0,00%	1,67%	3,33%	40,00%	55,00%	100,00%
Compromisso com a Competência	0,00%	0,00%	3,33%	53,33%	43,33%	100,00%
Participação do Órgão de Gestão	0,00%	0,00%	5,00%	46,67%	48,33%	100,00%
Filosofia ou Estilo Operacional de Gestão	0,00%	0,00%	20,00%	56,67%	23,33%	100,00%
Estrutura Organizacional	0,00%	0,00%	10,00%	65,00%	25,00%	100,00%
Atribuição de Autoridade e Responsabilidade	0,00%	0,00%	3,33%	55,00%	41,67%	100,00%
Políticas e Práticas de Recursos Humanos	0,00%	1,67%	16,67%	60,00%	21,67%	100,00%

Analisando os resultados obtidos (apresentados na tabela 14), verificamos que, a nível de Ambiente de Controlo, os inquiridos atribuem, na sua maioria, importância a todos os elementos mencionados.

Não obstante, consideram tanto a “Integridade e Valores Éticos” como a “Participação do Órgão de Gestão” como mais relevantes.

Importa salientar, no entanto, que percentagens algo significativas (entre os 10% e os 20%) consideram indiferentes os elementos associados à filosofia seguida pelo Órgão de Gestão, à estrutura organizacional e às políticas seguidas pelo Capital Humano.

4.3 Importância atribuída aos elementos com impacto na implementação e execução de um SCI

Para analisar a importância atribuída aos elementos com impacto na implementação e execução de um SCI, serão analisados os resultados das questões 10, 11, 14, 15 e 16.

Questão 10. Classifique os seguintes fatores que motivam a implementação de um Sistema de Controlo Interno.

Tabela 15 - Avaliação pelos Colaboradores dos Fatores para implementação do SCI.

Fatores para Implementação	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante	Total
Concretização dos Objetivos da Instituição	0,00%	1,67%	6,67%	56,67%	35,00%	100,00%
Concretização dos Objetivos dos Gestores	1,67%	1,67%	16,67%	60,00%	20,00%	100,00%
Tomada de Decisão Constante e assente em Informação Credível Existente	0,00%	1,67%	5,00%	50,00%	43,33%	100,00%
Evolução do Ambiente Económico e Competitivo	0,00%	0,00%	15,00%	60,00%	25,00%	100,00%
Exigências e Mudanças dos Clientes	0,00%	3,33%	11,67%	56,67%	28,33%	100,00%
Prevenção, Limitação e Detecção de Erros e Irregularidades	0,00%	0,00%	0,00%	26,67%	73,33%	100,00%

Relativamente à importância dada aos fatores que deverão motivar a implementação de um SCI, a população inquirida considera que todos os fatores indicados são importantes, com exceção da “Prevenção, Limitação e Detecção de Erros” que segundo as respostas é considerado o mais relevante, como podemos observar na tabela 15.

Importa referir a dispersão existente nas respostas a esta questão, com particular ênfase no ponto “Concretização dos Objetivos dos Gestores” – inclusivamente um Colaborador considera que este ponto não é nada importante -, a “Evolução do Ambiente Económico e Competitivo” e as “Exigências e Mudanças dos Clientes”, em que uma percentagem significativa dos inquiridos considera Indiferente ou valor inferior.

Questão 11. Classifique quanto ao seu grau de importância as seguintes circunstâncias potenciadoras de risco.

Tabela 16 - Avaliação pelos Colaboradores dos Fatores para implementação do SCI.

Circunstâncias de Risco	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante	Total
Mudanças no Ambiente Operacional	0,00%	0,00%	5,00%	56,67%	38,33%	100,00%
Entrada de Novos Colaboradores	0,00%	11,67%	20,00%	50,00%	18,33%	100,00%
Alterações nos Sistemas de Informação	0,00%	0,00%	8,33%	50,00%	41,67%	100,00%
Rápido Crescimento da Instituição	0,00%	1,67%	5,00%	51,67%	41,67%	100,00%
Novas Tecnologias	0,00%	1,67%	10,00%	55,00%	33,33%	100,00%
Novas Linhas de Produtos ou Atividades	0,00%	0,00%	5,00%	55,00%	40,00%	100,00%
Reestruturações Empresariais	1,67%	1,67%	8,33%	53,33%	35,00%	100,00%
Operações no Estrangeiro	0,00%	1,67%	15,00%	35,00%	48,33%	100,00%
Alterações das Normas Contabilísticas	0,00%	0,00%	8,33%	38,33%	53,33%	100,00%

De acordo com a tabela 16, as circunstâncias potenciadoras de risco consideradas mais preocupantes foram: “Operações no Estrangeiro” e “Alterações das Normas Contabilísticas”, com 48,33 e 53,33% dos inquiridos a considera-las Muito Importantes, respetivamente.

As restantes foram consideradas pela maioria dos inquiridos apenas como “Importantes”, existindo ainda, no caso de “Entrada de Colaboradores” e “Operações no Estrangeiro”, 20% e 15% de inquiridos a considerar estes fatores Indiferente.

Questão 14. Indique que tipo de procedimentos de controlo conhece.

Tabela 17 – Conhecimento pelos Colaboradores dos Procedimentos de Controlo Interno.

Procedimentos de Controlo	Frequência	% de Inquiridos
Análise de Desempenho	35,00	58,33%
Processamento de Informação	35,00	58,33%
Controlos Manuais	38,00	63,33%
Controlos Aplicacionais	40,00	66,67%
Segregação de Funções	33,00	55,00%
Outros	0,00	0,00%

Relativamente ao conhecimento dos inquiridos face a procedimentos de controlo existentes ou aplicáveis, verifica-se que existe uma % elevada de colaboradores que não se encontram familiarizados com os tipos de controlo indicados (como é possível observar na tabela 17).

O tipo de controlo mais conhecido é o Controlo Aplicacional, sendo do conhecimento de cerca de 67% dos Colaboradores, seguido do Controlo Manual, que é reconhecido por 63% dos inquiridos.

Em relação aos restantes tipos de procedimentos de controlo, é de salientar que mais de 40% dos inquiridos não reconhece cada um deles.

Questão 15. Indique as duas características que considera apresentarem mais impacto na eficiência de um Sistema de Controlo Interno.

Tabela 18 – Avaliação do impacto de algumas características na eficiência do SCI.

Caraterísticas	Frequência	% de Inquiridos
Plano Organizacional Adequado	32,00	53,33%
Sistema de Autorizações e Procedimentos Contabilísticos Adequado	13,00	21,67%
Cumprimento dos Deveres e Funções de cada Unidade Orgânica	41,00	68,33%
Pessoal com Qualificações Técnicas e Profissionais Adequadas	34,00	56,67%

De acordo com a tabela 13, a característica menos considerada, ou menos relevante, para o conjunto de inquiridos é o Sistema de Autorizações e Procedimentos Contabilísticos Adequado.

As restantes características são consideradas relevantes pela maioria dos inquiridos, com particular enfoque no Cumprimento dos Deveres e Funções de cada Unidade Orgânica, que foi seleccionada por cerca de 68% dos inquiridos.

Questão 16. Classifique os seguintes constrangimentos à implementação e aplicação de um Sistema de Controlo Interno.

Tabela 16 - Avaliação pelos Colaboradores dos Constrangimentos para implementação e aplicação de um SCI.

Constrangimentos	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante	Total
Falta de Motivação do Órgão de Gestão	0,00%	1,67%	8,33%	46,67%	43,33%	100,00%
Dimensão da Instituição	3,33%	8,33%	23,33%	46,67%	18,33%	100,00%
Deficiente Segregação de Funções	0,00%	1,67%	5,00%	53,33%	40,00%	100,00%
Relação Custo / Benefício	0,00%	0,00%	21,67%	53,33%	25,00%	100,00%
Transações Pouco Usuais	0,00%	6,67%	18,33%	53,33%	21,67%	100,00%
Utilização e Complexidade dos Meios Informáticos Existentes	0,00%	0,00%	3,33%	63,33%	33,33%	100,00%
Circuito de Comunicação Deficiente	0,00%	0,00%	6,67%	43,33%	50,00%	100,00%
Falha Humana	0,00%	0,00%	6,67%	48,33%	45,00%	100,00%

De acordo com o quadro 16, verificamos que na sua maioria os inquiridos consideram todos os constrangimentos indicados como Importante ou Muito Importante.

No entanto, apenas um destes pontos é considerado Muito Importante: o “Circuito de Comunicação Deficiente”. No entanto, importa referir que uma percentagem elevada de inquiridos também considera a “Falha Humana” e a “Falta de Motivação do Órgão de Gestão” como muito relevantes.

Por outro lado, uma percentagem significativa dos inquiridos não atribuí importância (indica que é Indiferente) a “Dimensão da Instituição” (23%), a “Relação Custo / Benefício” (22%) e as “Transações Pouco Usuais” (18%).

4.4 Análise de médias

Este capítulo tem como objetivo analisar as médias das respostas dos Colaboradores tomando em consideração as suas características.

A primeira característica analisada foi a idade dos colaboradores, sendo que os resultados demonstram que todos os escalões, em média, indicaram uma maior importância aos objetivos, atribuindo ainda, na maioria dos escalões, uma importância elevada aos conceitos, com médias ligeiramente inferiores (como podemos observar na tabela 17).

Por outro lado, os escalões “Entre os 27 e 31 anos” e “Superior a 36 anos” atribuem, em média, também uma reduzida importância aos constrangimentos à implementação.

Por outro lado, os escalões “Até 26 anos” e “Entre 32 e 35 anos” atribuem, em média, também uma reduzida importância aos constrangimentos à implementação.

Tabela 17 – Importância atribuída pelos Colaboradores aos objetivos do Controlo Interno, de acordo com os escalões de idade do indivíduo.

# Pergunta	Tema	Médias			
		Até 26 anos	Entre 27 e 31 anos	Entre 32 e 35 anos	Superior a 36 anos
7	Conceitos	4,29	4,36	4,35	4,3
9	Objetivos	4,62	4,56	4,53	4,58
10	Fatores para Implementação	4,19	4,14	4,38	4,33
11	Circunstâncias de Risco	4,16	4,26	4,25	4,34
13	Elementos de Ambiente de Controlo	4,21	4,16	4,32	4,44
16	Constrangimentos à Implementação	4,2	4,06	4,3	4,16

Em segundo lugar foi analisada as respostas de acordo com o grau de experiência dos inquiridos.

De acordo com os dados apresentados na tabela 18, verificámos que, independentemente do grau de experiência, os objetivos apresentam uma importância superior, em média.

Os indivíduos com bastante experiência consideram ainda relevantes os elementos de ambiente de controlo. Por sua vez, no caso dos indivíduos com experiência considerável, os fatores para implementação e circunstâncias de risco foram considerados relevantes.

Contrariamente, os indivíduos com pouca experiência e bastante experiência consideram os constrangimentos para implementação como o tema menos importante.

Tabela 18 - Importância atribuída pelos Colaboradores aos objetivos do Controlo Interno, de acordo com o grau de experiência do indivíduo.

# Pergunta	Tema	Médias			
		Pouca Experiência	Alguma Experiência	Considerável Experiência	Bastante Experiência
7	Conceitos	4,31	4,36	4,36	4,29
9	Objetivos	4,52	4,56	4,57	4,55
10	Fatores para Implementação	4,16	4,12	4,52	4,31
11	Circunstâncias de Risco	4,19	4,18	4,4	4,29
13	Elementos de Ambiente de Controlo	4,17	4,25	4,3	4,41
16	Constrangimentos à Implementação	4,06	4,23	4,24	4,18

Em relação ao género, é possível verificar que, independentemente do tema, os indivíduos do género feminino, em média, atribuem mais importância, como podemos observar na tabela 19.

Os temas mais importantes para ambos os géneros são os conceitos e os objetivos, sendo o menos importante os constrangimentos à implementação.

Tabela 19 - Importância atribuída pelos Colaboradores aos objetivos do Controlo Interno, de acordo com o género do indivíduo.

# Pergunta	Tema	Médias	
		Feminino	Masculino
7	Conceitos	4,42	4,24
9	Objetivos	4,68	4,43
10	Fatores para Implementação	4,38	4,13
11	Circunstâncias de Risco	4,37	4,14
13	Elementos de Ambiente de Controlo	4,4	4,16
16	Constrangimentos à Implementação	4,28	4,07

Respeitante ao grau de instrução, de acordo com a tabela 20, verificou-se que o tema objetivos foi considerado, em média, mais relevante, com exceção dos indivíduos com Bacharelato que consideram os fatores para implementação o tema mais relevante, seguido dos objetivos.

Contrariamente, observou-se que os indivíduos com ensino secundário, licenciatura e mestrado atribuíram, em média, uma importância inferior aos constrangimentos à implementação.

No caso de indivíduos com pós graduação o tema considerado menos relevante foi os elementos de ambiente de controlo.

Verificamos ainda que indivíduos com Bacharelato consideram como menos relevante os conceitos.

Por fim que indivíduos com Bacharelato apresentam na maioria dos casos médias superiores aos restantes grupos.

Tabela 20 - Importância atribuída pelos Colaboradores aos objetivos do Controlo Interno, de acordo com o grau de escolaridade do indivíduo.

# Pergunta	Tema	Médias				
		Ensino Secundário	Bacharelato	Licenciatura	Pós Graduação	Mestrado
7	Conceitos	4,27	4,2	4,29	4,27	4,44
9	Objetivos	4,33	4,81	4,59	4,53	4,51
10	Fatores para Implementação	4,22	4,83	4,18	4,24	4,27
11	Circunstâncias de Risco	3,96	4,67	4,21	4,28	4,3
13	Elementos de Ambiente de Controlo	4,19	4,64	4,27	4,18	4,29
16	Constrangimentos à Implementação	4,08	4,63	4,14	4,21	4,16

Relativamente à categoria interna, com base na tabela 22, é possível verificar que, independentemente da sua categoria, todos atribuem, em média, maior relevância aos objetivos.

Pelo contrário, observou-se que no caso dos técnicos e diretores, o tema menos importante foi os constrangimentos à implementação. No caso de estagiários e operacionais, o tema considerado menos relevante foi as circunstâncias de risco.

Concluiu-se ainda que estagiários apresentam médias inferiores do que as restantes categorias em todos os temas, com exceção dos conceitos e objetivos.

Tabela 21 - Importância atribuída pelos Colaboradores aos objetivos do Controlo Interno, de acordo com a categoria do indivíduo.

# Pergunta	Tema	Médias			
		Estagiário	Operacional	Técnico	Diretor
7	Conceitos	4,4	4,27	4,31	4,42
9	Objetivos	4,75	4,33	4,57	4,49
10	Fatores para Implementação	3,83	4,22	4,25	4,27
11	Circunstâncias de Risco	3,56	3,96	4,25	4,38
13	Elementos de Ambiente de Controlo	3,71	4,19	4,27	4,33
16	Constrangimentos à Implementação	3,75	4,08	4,19	4,15

Por último, analisou-se a importância atribuída aos temas de acordo com a área do inquirido, como podemos observar na tabela 22.

O tema considerado, em média, mais relevante para as três áreas foi os objetivos, sendo que as áreas de controlo e negócio atribuem também particular relevância aos conceitos.

Em sentido oposto, no caso das áreas de controlo e negócio, os temas considerados menos relevantes foram os constrangimentos à implementação e os elementos de ambiente de controlo. No caso das áreas de suporte, o tema menos relevante são as circunstâncias de risco.

Finalmente, verificou-se que as áreas de controlo apresenta médias superiores às restantes áreas, com exceção dos objetivos e constrangimentos à implementação.

Tabela 22 - Importância atribuída pelos Colaboradores aos objetivos do Controlo Interno, de acordo com a área do indivíduo.

# Pergunta	Tema	Médias		
		Controlo	Negócio	Suporte
7	Conceitos	4,45	4,35	4,26
9	Objetivos	4,55	4,44	4,6
10	Fatores para Implementação	4,32	4,02	4,3
11	Circunstâncias de Risco	4,36	4,22	4,2
13	Elementos de Ambiente de Controlo	4,34	4,13	4,3
16	Constrangimentos à Implementação	4,24	4	4,3

5. Conclusões

Este estudo tinha como objetivo estudar a perceção e valorização das estruturas de controlo interno dos colaboradores, e deste modo auxiliar uma Instituição Financeira no desenvolvimento do seu SCI.

Os resultados obtidos permitem concluir que, em média, a importância que os indivíduos do género feminino atribuem ao *framework*, às noções fundamentais de controlo interno e aos elementos que poderão apresentar impacto na implementação e execução de Sistema de Controlo Interno é superior dos indivíduos do género masculino.

Contrariamente ao indicado na literatura analisada que considera o Ambiente de Controlo como a principal componente de Controlo Interno (Wilson *et al.*, 2014; Lightle *et al.* (2007), os inquiridos não consideram esta componente como particularmente relevante quando comparada com as restantes.

Estas conclusões permitem por um lado identificar e focar os temas considerados mais relevantes pelos Colaboradores, mas também identificar possíveis fragilidades ao nível do

seu conhecimento, relevância atribuída e desenvolvimento do próprio Sistema de Controlo Interno.

Considerando que o próximo passo no âmbito do desenvolvimento do SCI da Instituição analisada será a formação dos seus Colaboradores, este estudo poderá também orientar e focalizar a mesma no sentido de colmatar possíveis falhas nele identificadas, nomeadamente as acima referidas.

Adicionalmente, um estudo futuro seria averiguar se os resultados, após as melhorias introduzidas no SCI, se manteriam idênticos.

A nível de limitações importa referir a dimensão da Instituição alvo de análise, sendo relativamente reduzida e ausência de literatura relevante face ao tema abordado.

Também importa referir que a própria estrutura do questionário e respetivas questões não permitiam a aplicação de testes estatísticos de associação, não enriquecendo o estudo.

6. Bibliografia

American Institute of Certified Public Accountants. Statement on Auditing Procedure No. 48, 1972.

Anderson, D.J., Eubanks, G. 2013. Leveraging COSO Across the Three Lines of Defense. Governance and Internal Control. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Institute of Internal Auditors.

Banco de Portugal. Aviso 5/2008, 2008.

https://www.bportugal.pt/pt-PT/sibap/Lists/SIBAPAvissos/Attachments/109/H_000_5_2008a.pdf

Acedido a 30 de Agosto de 2016.

Balsam, S., Jiang, W., Lu, B. 2014. Equity Incentives and Internal Control Weaknesses. Contemporary Accounting Research. 31 (1): 178-201.

Barra, R.A. 2010. The Impact of Internal Controls and Penalties on Fraud. Journal of Information Systems. 24 (1): 1-21.

Bierstaker, J.L., Thibodeau, J.C. 2006. The effect of format and experience on internal control evaluation. Managerial Auditing Journal. 21 (9): 877-891.

Chtioui, T., Thiéry-Dubuisson, S. 2011. Hard and Soft Controls: Mind the Gap!. International Journal of Business. 16 (3): 290-302.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013), Internal Control - Integrated Framework: Executive Summary, http://www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf.

Acedido a 30 de Agosto de 2016.

Elbannan, M.A. 2009. Quality of internal control over financial reporting, corporate governance and credit ratings. International Journal of Disclosure and Governance. 6 (2):127-149.

Feng, M., Li, C., McVay, S.E., Skaife, H. 2015. Does Ineffective Internal Control over Financial Reporting affect a Firm's Operations? Evidence from Firms' Inventory Management. American Accounting Association. The Accounting Review. 90 (2): 529-557.

Jokipii, A. 2010. Determinants and Consequences of internal control in firms: a contingency theory based analysis. Journal of Management and Governance. 14: 115-144.

Kanagaretnam, K., Lobo, G.J., Ma, C., Zhou, J. 2016. National Culture and Internal Control Material Weaknesses Around the World. Journal of Accounting, Auditing and Finance. 31 (1): 28-50.

Koutoupis, A.G. 2007. Documenting Internal Control. The Internal Auditor. 64 (5): 23-27.

Krishman, J. 2005. Audit Committee Quality and Internal Control: An Empirical Analysis. The Accounting Review. 80 (2): 649.

Krstić, J., Dordević, M. 2012. Internal control and enterprise risk management - from tradicional to revised coso model. University of Nis. Faculty of Economics. 50 (2):151-166.

Lenghel, R.D. 2013. Internal Control Organization Procedure. "Dimitri Cantemir" Christian University. Knowledge Horizons - Economic. 5 (3): 131-134.

Lightle, S.S., Castellano, J.F., Cutting, B.T.2007. Assessing the Control Environment. The Internal Auditor. 64 (6): 51-56.

Rittenberg, L.E. 2006. Internal Control: No Small Matter. The Internal Auditor. 63 (5): 47-51.

Suciu, G., Bârsan, P-N. 2013. Evaluation of Internal Control. "Dimitri Cantemir" Christian University. Knowledge Horizons - Economics. 5 (4): 118-121.

Vieira, R. (2009). Paradigmas Teóricos da Investigação em Contabilidade. In M. J. Major & R. Vieira (Eds.), Contabilidade e Controlo de Gestão - Teoria, Metodologia e Prática (pp. 11–34). Lisboa: Escolar Editora.

Wilson, T., Wells, S., Little, H., Ross, M. 2014. A History of Internal Control: From Then to Now. Academy of Business Journal. 1: 73-89.

Anexo I

I

- Características do inquirido:
 - **1. Idade (em anos):** __
 - **2. Género:** Masculino Feminino
 - **3. Experiência Profissional (em anos):** _____
 - **4. Nível de Instrução mais elevado:**
 - Ensino Secundário
 - Bacharelato
 - Licenciatura
 - Pós Graduação
 - Doutoramento
 - Pós Doutoramento
 - Outro. Qual? _____
 - **5. Categoria Interna na Instituição**
 - Estagiário
 - Técnico Júnior
 - Técnico
 - Técnico Sénior
 - Assistente de Direção
 - SubDiretor
 - Diretor Adjunto
 - Diretor
 - Outra. _____

- **6. Departamento:** _____

II

- Conhecimento do âmbito e características de Controlo Interno:
 - **7. Classifique quanto ao grau de importância os seguintes conceitos de Controlo Interno.**

	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
Concretização de objetivos operacionais, de reporte e de compliance					
Realização de tarefas e atividades ongoing					
Transversal a todos os Colaboradores da Instituição, e					

a todas as atividades por si desenvolvidas com impacto ao nível do Controlo Interno, não se limitando ao normativo interno aplicável					
Capaz de garantir conforto face ao risco envolvido					
Adaptável a cada estrutura organizacional					

- **8. Indique os dois pilares de Controlo Interno que considera mais relevantes.**

Segregação de funções

Controlo de operações

Definição de autoridade e responsabilidade

Existência de pessoal qualificado, competente e responsável

Registo metódico dos factos

- **9. Classifique os seguintes objetivos de um Sistema de Controlo Interno, de acordo com o grau de importância abaixo referenciado.**

	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
Salvaguarda de Ativos					
Exatidão e fiabilidade dos dados contabilísticos					
Eficácia operacional					
Cumprimento das políticas indicadas pelo Órgão de Gestão					
Conformidade com os normativos e regulamentação aplicável					
Conduta do negócio					
Prevenção e deteção de fraude e erros					
Preparação atempada de					

informação financeira credível					
--------------------------------	--	--	--	--	--

- **10. Classifique os seguintes fatores que motivam a implementação de um Sistema de Controlo Interno.**

	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
Concretização de objetivos estabelecidos pela Instituição					
Concretização dos objetivos estabelecidos pelos Gestores					
Tomada de decisão constante e baseada na informação existêcia					
Evolução rápida e acentuada do ambiente económico e competitivo					

Exigências e mudanças dos Clientes					
Prevenção, limitação e detecção de erros e irregularidades					

- **11. Classifique quanto ao seu grau de importância as seguintes circunstâncias potenciadoras de risco.**

	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
Mudanças no ambiente operacional					
Entrada de novos colaboradores					
Alterações nos sistemas de informação					
Rápido crescimento da Instituição					
Novas tecnologias					
Novas linhas de produtos ou atividades					
Reestruturações empresariais					

Operações estrangeiras	no					
Alterações das normas contabilísticas	das					

- **12. Indique as duas componentes que considera mais relevantes num Sistema de Controlo Interno.**

- Ambiente de Controlo Existente
- Definição de objetivos alinhados com a missão da organização
- Identificação de eventos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos
- Sistema de Avaliação e Gestão de Risco
- Resposta ao risco (alinhamento dos riscos com tolerância e apetite ao risco)
- Atividades de controlo existentes
- Sistema de Informação e comunicação
- Monitorização

- **13. Classifique os seguintes elementos caracterizadores de um Ambiente Controlo.**

	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
Integridade e valores éticos					

Compromisso com a competência					
Participação do Órgão de Gestão ou Fiscalização					
Filosofia ou estilo operacional de gestão					
Estrutura organizacional					
Atribuição de autoridade e responsabilidade					
Políticas e práticas de Recursos Humanos					

○ **14. Indique que tipo de procedimentos de controlo conhece.**

Análises de desempenho

Processamento de informação

Controlos manuais

Controlos aplicativos

Segregação de funções

Outros. Quais? _____

- **15. Indique as duas características que considera apresentarem mais impacto na eficiência de um Sistema de Controlo Interno.**

Plano organizacional que permita uma adequada segregação de funções face ao plano operacional e contabilísticos

Sistema de autorizações e procedimentos contabilísticos adequado

Existência e observação de boas práticas em relação ao cumprimento de deveres e funções de cada Unidade Orgânica

Pessoal com qualificações técnicas e profissionais adequadas

- **16. Classifique os seguintes constrangimentos à implementação e aplicação de um Sistema de Controlo Interno.**

	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
Falta de motivação por parte do Órgão de Gestão					
Dimensão da Instituição					
Deficiente segregação de funções					
Relação custo / benefício					
Transações pouco usuais					

Utilização e complexidade dos meios informáticos existentes					
Circuito de comunicação deficiente					
Falha humana					