

M

MESTRADO
Auditoria

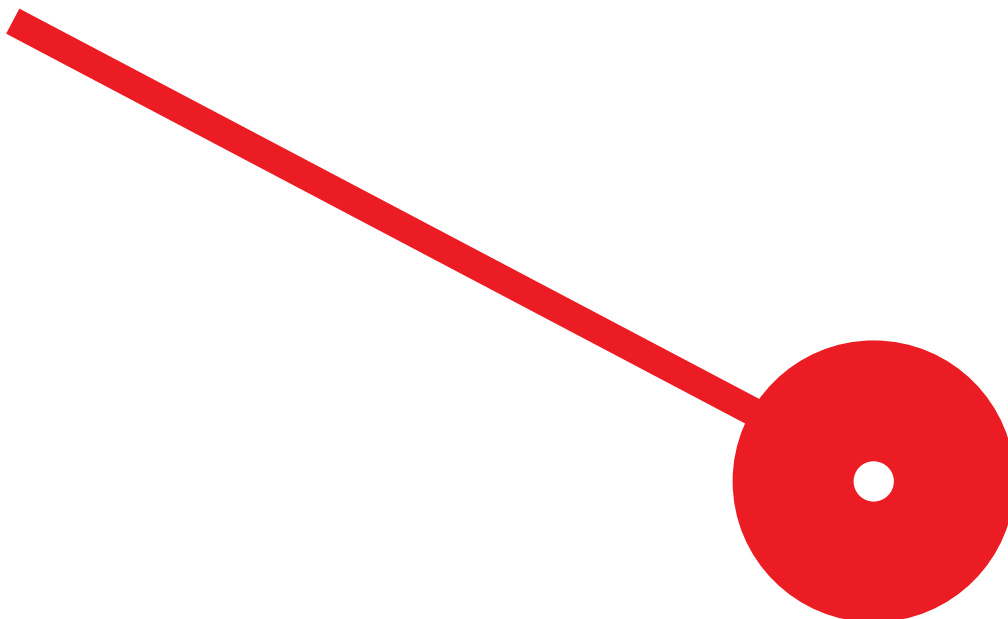
Criação de um sistema de
controlo interno e
reorganização da gestão
de uma Fundação

Filipa Andreia Nunes Gonçalves

2023/2024

Filipa Andreia Nunes Gonçalves. Criação de um sistema de
controlo interno e reorganização da gestão de uma Fundação

2023/2024



M

MESTRADO
Auditoria

Criação de um sistema de
controlo interno e
reorganização da gestão
de uma Fundação

Filipa Andreia Nunes Gonçalves

Trabalho de Projeto

Apresentado ao Instituto Superior de

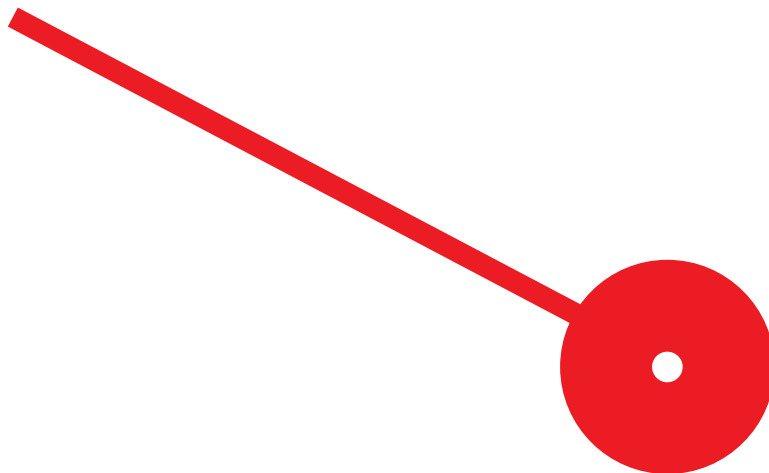
Contabilidade e Administração do Porto para a

obtenção do grau de Mestre em Auditoria, sob

orientação de Professora Doutora Alcina

Portugal Dias e Mestre Maria de Céu Ribeiro.

Filipa Andreia Nunes Gonçalves. Criação
de um sistema de controlo interno e
reorganização da gestão de uma Fundação
2023/2024



Aos meus pais, à minha irmã.

À minha bisvó.

A toda a minha família e amigos que cruzaram a minha vida académica.

Agradecimentos

Às minhas orientadoras, Alcina Portugal e Maria do Céu Ribeiro, pela dedicação e disponibilidade que tiveram comigo.

A toda a minha família que sempre estiveram do meu lado e me ajudaram a realizar todos os meus sonhos.

À minha irmã, uma companheira em tudo, que sempre me apoiou e nunca me deixou desistir. Tornou todo este caminho muito mais fácil.

Ao meu namorado Bruno, pela ajuda que me deu ao longo da minha vida académica.

A todos os meus amigos que sempre estiveram do meu lado em todos os momentos e sempre me apoiaram em tudo.

A todos, mais uma vez, obrigada, por todo o amor.

Resumo:

Toda e qualquer entidade deve ter no seu seio controlos internos que, por muito rudimentares que sejam, limitem os riscos associados. Neste contexto, além de serem avaliados os controlos instituídos na entidade, foi também avaliada a sua estrutura de gestão e os procedimentos de auditoria interna que poderiam ser aplicados.

Neste estudo, a entidade analisada não apresentava uma estrutura de gestão(1) definida e, a mesma iria passar por algumas mudanças a nível operacional, considerando estes pontos, viu-se a necessidade de reestruturar(2) a mesma. Esta entidade não apresentava também nenhum procedimento de controlo interno(3) implementado nas transações e procedimentos mais rotineiros e, por esse motivo, foi necessário criar alguns procedimentos de controlo interno que combatessem os riscos associados às transações mais rotineiras; para facilitar esta implementação e avaliar a eficácia e eficiência dos mesmos abordou-se o tema da auditoria interna(4), de forma a dar a conhecer esses valores à entidade e aplicá-los na análise da fiscalização aos controlos.

Com base em entrevistas realizadas aos funcionários da entidade acolhedora, foi possível compreender as maiores deficiências da organização e, conseqüentemente fazer face às mesmas.

Este estudo revela-se importante para a literatura na medida em que a entidade analisada é uma Fundação e de dimensão muito reduzida e, pretende mostrar que mesmo entidades com menores dimensões têm vantagens em aplicar bons princípios de controlo interno e praticar uma boa gestão.

Palavras chave: Gestão, Reestruturação, Controlo Interno, Auditoria Interna

Abstract:

Each and every entity must have in its core, internal controls that however rudimentary they may be, limit the associated risks. In this context, in addition to evaluating the controls established in the entity, its management structure and the internal audit procedures that could be applied were also evaluated.

In this study, the entity analyzed did not have a defined management (1) structure and it would undergo some changes at an operational level. Considering these points, there was a need to restructure(2). This entity also did not have any internal control procedures(3) implemented in routine transactions and procedures, and, for this reason, it was necessary to create some internal control procedures that would combat the risks associated with the routine transactions; To facilitate this implementation and evaluate their effectiveness and efficiency, the topic of internal auditing (4) was addressed in order to make these values known to the entity and apply them in the analysis of fiscalization to the controls.

Based on surveys carried out with the host entity's employees, it was possible to understand the organization's greatest deficiencies and, consequently, address them.

This study proves to be important for the literature as the entity analyzed is a very small Foundation, as it aims to show that even smaller entities have advantages in applying good internal control principles and practicing good management.

Key words: Management, Restructuring, Internal Control, Internal Auditing

Índice

1	Fundação	6
2	A Gestão	7
2.1	Níveis da Gestão.....	8
2.2	Evolução da Gestão	10
2.2.1	Perspetiva Estrutural	11
2.2.2	Perspetiva Humana	13
2.2.3	Perspetiva Integrativa.....	14
2.3	Controlo da Gestão	14
3	Controlo Interno	15
3.1	Componentes do Controlo Interno	16
3.2	Tipos de Controlo Interno.....	17
3.3	Princípios do Controlo Interno.....	18
3.4	Limitações inerentes aos Controlos Internos	19
3.5	Normas e ferramentas do Controlo Interno	20
3.5.1	COSO- Evolução	21
4	A Auditoria Interna e o Controlo Interno	24
4.1	Auditoria Interna	24
5	Metodologias	28
5.1	Estudo do caso.....	29
5.2	Formulação das Aserções de Investigação	29
6	Apresentação da empresa	32
6.1	Princípios Inspiradores	32
6.2	Fins e Objetivos.....	34
6.3	Organigrama da Fundação	34
6.4	Rendimentos.....	37
7	Apresentação do Projeto	37

8	Processo de Restruturação	39
8.1	Revisão.....	41
8.2	Desenvolvimento.....	41
8.2.1	Departamentos e Gabinetes.....	42
8.2.2	Projeto/Programa Pastoral.....	43
8.3	Reestruturação.....	45
9	O Controlo Interno na Fundação.....	46
9.1	Deficiências do Controlo Interno	53
9.2	Sugestão de medidas de Controlo Interno a implementar	55
10	Auditoria Interna	57
11	Conclusão.....	59
11.1.1	Questões de Investigação	60
12	Limitações do Estudo	62
	Bibliografia.....	64

Figura 1- Relação entre as funções da Gestão, segundo Sebastião Teixeira.....	8
Figura 2- Níveis da Gestão.....	9
Figura 3- Aptidões do gestor para cada nível.....	10
Figura 4-Teorias da gestão e autores que defendes as mesmas.....	11
Figura 5- Organograma com base na Teoria de Fayol.....	12
Figura 6- Modelo COSO-IC.....	21
Figura 7- COSO-ERM.....	22
Figura 8-COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance.....	23
Figura 9-Organograma da Fundação.....	34
Figura 10- Composição da Direção.....	35
Figura 11- Composição do Conselho Fiscal.....	35
Figura 12-Divisão dos colaboradores por setores.....	36
Figura 13- Cronograma da Reestruturação da Fundação.....	38
Figura 14- Processo de Reestruturação Organizacional.....	40
Figura 15- Organograma da Fundação considerando os novos departamentos.....	45
Figura 16- Guia da entrevista feita aos funcionários da Fundação.....	48
Figura 17- Estrutura dos inquiridos por sexo.....	49
Figura 18- Estrutura dos Funcionários por idade.....	49
Figura 19- Divisão dos Funcionários por cargo.....	50
Figura 20- Opinião dos Funcionários relativa à periodicidade da contagem do inventário.....	51
Figura 21-resposta dos funcionários relativamente ao controlo de férias.....	53

Tabela 1- Liderança para a Teoria X e para a Teoria Y.....	13
Tabela 2- Tipos de controlos e respetivos exemplos	17
Tabela 3- Asserções de Investigação	30

Lista de abreviaturas

AI- Auditoria Interna

CI- Controllo Interno

COSO- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

IAASB- International Auditing and Assurance Standards Board

IIA- Institute of Internal Auditors

ISA- International Standard of Auditing

SCI- Sistema de Controllo Interno

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

A implementação de um sistema de controlo interno consiste no processo de estabelecer, implementar e manter procedimentos e controlos internos para garantir que a organização alcance os seus objetivos e cumpra suas obrigações. Isso inclui a identificação e avaliação dos riscos, desenvolvimento de políticas e procedimentos, a monitorização e avaliação contínuas dos controlos instituídos.

A reorganização da gestão é o processo de mudar a estrutura ou o funcionamento de uma empresa ou organização para melhorar a eficiência, a eficácia ou a adaptabilidade. Isso pode incluir mudanças na estrutura de liderança, na divisão de tarefas e responsabilidades, na comunicação e nos processos internos. Pode ser necessário realizar uma reorganização devido a mudanças no mercado, na tecnologia ou no ambiente regulatório, entre outros fatores. É importante envolver todos os funcionários e líderes da empresa no processo de reorganização para garantir a aceitação e o sucesso da mudança.

A implementação do sistema de controlo interno e a reorganização da gestão são processos que podem estar relacionados, mas têm objetivos e abordagens diferentes.

A implementação do sistema de controlo interno pode ser uma parte importante da reorganização da gestão, pois pode ajudar a identificar pontos fracos na estrutura atual e proporcionar um plano para corrigi-los. No entanto, é importante lembrar que a implementação do sistema de controlo interno e a reorganização da gestão são processos distintos e devem ser abordados de forma independente.

Neste trabalho de projeto irão ser abordados os temas acima referidos com o objetivo de criar um sistema de controlo interno e reorganizar a gestão de uma Fundação. Visto esta ser uma organização com inúmeras deficiências, detetadas pela autora do presente projeto ao trabalhar na Fundação e, também identificadas por outros funcionários da mesma, o que é possível verificar através de entrevistas feitas aos mesmos, tanto na parte do sistema de controlo interno, como na gestão, no seu todo. É necessário reestruturar a Fundação, criando departamentos, alterando os órgãos de gestão e criando espaços de trabalho, antes de instituir os procedimentos de controlo interno.

Para atingir o objetivo proposto acima, foi efetuada uma análise à estrutura organizacional da fundação, onde foi analisado o organigrama atual da mesma e sugerido um novo. Também serão apresentadas propostas de procedimentos de controlo interno a serem instituídos para diminuir o risco de fraudes e/ou erros e uma adequada condução dos objetivos da Fundação.

Viu-se a necessidade de desenvolver este projeto uma vez que a instituição em causa não apresenta qualquer tipo de controlo interno instituído, o que causa um mau funcionamento na mesma.

Esta também se encontra em reestruturação, pois serão criados departamentos e alterados os cargos de alguns membros e outros serão substituídos.

Este projeto, além de ser útil para a entidade no qual vai ser executado, também poderá auxiliar outras entidades na implementação de um sistema de controlo interno e até mesmo no processo de reestruturação.

Para abordar esta problemática, serão apresentados, no Capítulo I- Revisão da Literatura, conceitos sobre a gestão, para se perceber os princípios da gestão, a sua história e, dessa forma conseguir reestruturar a gestão da Fundação da melhor forma. Neste Capítulo inicial também será exposto o conceito de Fundação, de modo a contextualizar o ambiente empresarial em que decorreu o projeto.

Para apoiar a implementação do sistema de controlo interno, será abordado, também no Capítulo I- Revisão da Literatura (Tópicos 1 a 4), a teoria relativa ao controlo interno, onde constam alguns princípios de implementação do mesmo nas organizações. É ainda explicado o conceito de Auditoria Interna, para que, na prática se perceba de que maneira esta pode auxiliar a implementação dos procedimentos de controlo interno.

No Capítulo II- Metodologias (Tópico 5), será apresentada a metodologia e as questões de investigação que sustentam o desenvolvimento do projeto assim como a forma como o mesmo se irá desenvolver.

O Capítulo III- Projeto (Tópicos 6 a 10), contempla a visão prática dos conceitos abordados anteriormente. Este Capítulo está dividido em três partes, uma primeira onde foi exposta a reestruturação da entidade em análise, uma segunda na qual se avaliaram as deficiências do controlo interno e foram colocadas soluções para essas falhas e, por último, foi abordado o conceito de auditoria interna de forma a mostrar que até as entidades mais pequenas podem adotar auditoria interna para avaliar os controlos. Neste Capítulo são apresentados os inquéritos que foram realizados aos funcionários da entidade que acolheu a autora do projeto, que sustentaram o desenvolvimento do projeto.

No Capítulo IV- Conclusão (Tópicos 11 e 12), são respondidas as questões de metodologias levantadas no Capítulo II. Este Capítulo inclui também as limitações decorrente do projeto e do seu desenvolvimento.

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

Como referido no Capítulo anterior, este Capítulo inclui uma contextualização teórica sobre a gestão e o controlo interno, pontos de partida para sustentar o projeto desenvolvido na Fundação.

A Fundação que acolheu a autora do presente projeto é considerada uma Instituição de Solidariedade Social, com as devidas particularidades em termos de entidade e gestão. Tendo isso em consideração, impõe-se enquadrar este tipo de instituição em primeiro lugar.

1 Fundação

Para o Centro Português de Fundações (2023), “As fundações são organizações sem fins lucrativos criadas por iniciativa de uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas (fundadores) para a gestão de uma massa patrimonial que lhe é cedida definitivamente pelos fundadores e que deve ser substancialmente preservada, para a satisfação de certas finalidades de interesse social.”

O Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro define que “São instituições particulares de solidariedade social, adiante designadas apenas por instituições, as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público.”

No contexto jurídico, uma fundação é uma forma de organização sem fins lucrativos, que é estabelecida por uma ou mais pessoas (denominadas fundadores) com o objetivo de alcançar um propósito específico, como promover causas sociais, educacionais, culturais, científicas ou outras finalidades de interesse público. Uma fundação é uma entidade legalmente separada e possui sua própria personalidade jurídica, o que significa que é uma entidade com direitos e obrigações próprias, independentes dos fundadores.

Uma fundação é constituída mediante a elaboração de um documento chamado "escritura de constituição" ou "estatuto", que estabelece as regras e regulamentos que regem seu funcionamento e atividades. Esse documento geralmente inclui informações sobre o propósito da fundação, sua estrutura organizacional, a forma como será administrada, as

responsabilidades dos seus órgãos de governança (como o conselho de administração), os direitos e deveres dos fundadores e beneficiários, e outras disposições relevantes.

Uma fundação pode ser classificada como entidade de interesse privado ou de interesse público, dependendo de seu propósito e da forma como é estruturada. As fundações de interesse privado são estabelecidas para beneficiar um indivíduo, família ou grupo específico, enquanto as fundações de interesse público têm como objetivo beneficiar o público em geral ou a sociedade como um todo.

As fundações são sujeitas a leis e regulamentos específicos em cada país ou jurisdição em que estão registadas, e geralmente estão sujeitas a obrigações de prestação de contas e transparência em relação às suas atividades e operações. Elas podem ser usadas para uma variedade de propósitos, incluindo filantropia, educação, pesquisa, promoção de causas sociais e culturais, entre outros.

2 A Gestão

A gestão é um conceito abordado por vários autores ao longo dos tempos. E, apesar de ser um conceito em constante mutação, devido às alterações organizacionais, existem vários conceitos base que continuam a ser utilizados. Sebastião Teixeira consegue mostrar-nos isso. Ele traz para as suas obras conceitos de autores como Fayol, Mintzberg e Mcgregor e, mostra, como estes se aplicam na atualidade.

Este subcapítulo foi desenvolvido considerando o livro “*Gestão das Organizações*” de Sebastião Teixeira.

Sebastião Teixeira (2013) defende que a tarefa da gestão é interpretar os objetivos propostos e transformá-los em ação empresarial, através do planeamento, organização, direção e controlo de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir esses mesmos objetivos.

Para Sebastião Teixeira (2013), a gestão consiste num processo de conseguir resultados, sejam estes bens ou serviços, através do esforço de outros.

Para este autor, a gestão abarca quatro funções principais:

- Planeamento, que consiste em determinar, previamente o que se deve fazer e como deve ser feito;

- Organização, que é o processo de estabelecer as relações formais entre as pessoas e recursos, para atingir os objetivos da entidade;
- Direção, na qual se controlam ou influenciam o comportamento dos colaboradores; e
- Controlo, que é um processo de comparação entre o desempenho efetivo e o previamente definido na fase do planeamento e, no caso de existirem desvios, apontar ações corretivas.

Estas quatro funções são interdependentes e, portanto, não podem ser vistas de forma isolada.

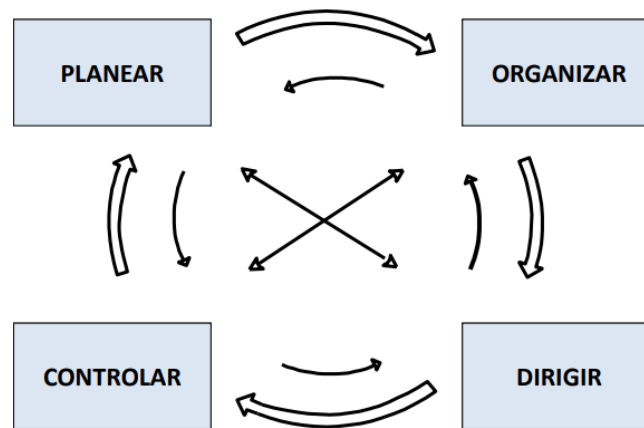


Figura 1- Relação entre as funções da Gestão, segundo Sebastião Teixeira

Fonte: Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*.
McGRAW-HILL

2.1 Níveis da Gestão

Sebastião Teixeira (2013) considera que a gestão se divide em três níveis, o institucional, intermédio e operacional:

- 1º Nível Institucional- engloba a componente estratégica, formula políticas gerais. São tomadas as decisões que envolvem muitos recursos, que apresentam efeitos mais significativos para o futuro da organização e que são de difícil reversão. Neste nível enquadra-se o Conselho de Administração, a gerência, o Conselho da Gestão, a Direção Geral, entre outros;

- 2º Nível Intermédio- incorpora a componente tática; onde se elaboram os planos e programas específicos. Aqui são tomadas decisões relacionadas com o curto prazo e com a área específica do gestor. Neste nível encontram-se os Diretores de divisão, de áreas, funcionais, de departamento, entre outros;
- 3º Nível Operacional- enquadra a componente técnica, onde se delimita as ações de rotina e os procedimentos. As decisões tomadas são geralmente de rotina. Este nível incorpora os supervisores, chefes de serviço, de secção, entre outros.



Figura 2- Níveis da Gestão

Fonte: Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. McGRAW-HILL

Todos os gestores devem ser providos de competências para fazer uma gestão eficiente e eficaz da organização.

Para Sebastião Teixeira (2013), as competências essenciais para um gestor são:

- Competência Conceptual- Capacidade para apreender ideais gerais e abstratos e aplicá-los em situações concretas. O gestor consegue ver a organização como um todo, entende como as funções se complementam umas às outras e como a empresa se relaciona com o seu ambiente;
- Competência Técnica- Capacidade de usar conhecimentos, métodos ou técnicas específicas no seu trabalho concreto. É uma aptidão diretamente relacionada com o trabalho;

- Competência de Relações Humanas- Capacidade de compreender, motivar e obter a adesão das pessoas. Esta aptidão está ligada á capacidade de comunicar e de entender as atitudes dos indivíduos e dos grupos.

Para Sebastião Teixeira (2013), cada nível da gestão deve ter algumas competências com mais peso do que outras e, elaborou este gráfico que mostra como devem ser divididas as competências para cada nível da gestão.

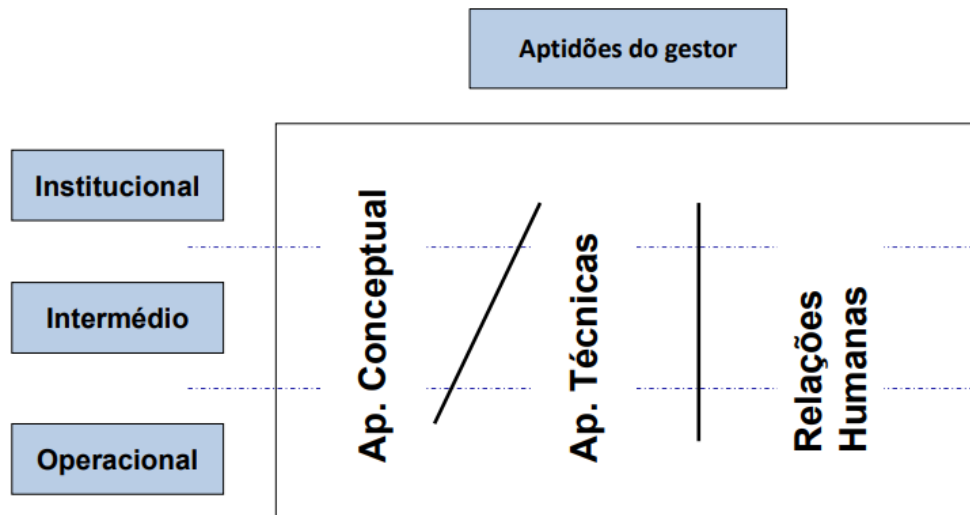


Figura 3- Aptidões do gestor para cada nível

Fonte: Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. McGRAW-HILL

Como é possível analisar, através da figura 3, o gestor institucional é o que se deve monir de mais aptidões conceptuais e menos aptidões tecnicas. O gestor intermédio deve ter um equilibrio entre as três aptidões. O gestor operacional destaca-se por ter mais aptidões tecnicas do que conceptuais. No que toca à aptidão das relações humanas, todos os gestores, independentemente do nível devem ser monidos, de igual forma, de capacidade para comunicar e cativar os funcionários da organização, que em muitos casos, são o recurso mais valioso da organização.

2.2 Evolução da Gestão

Ao longo dos anos a gestão foi evoluindo e foram desenvolvidas algumas teorias organizacionais. Em síntese, agruparam-se em três categorias as teorias organizacionais.

Sebastião Teixeira (2013), elaborou o seguinte gráfico:

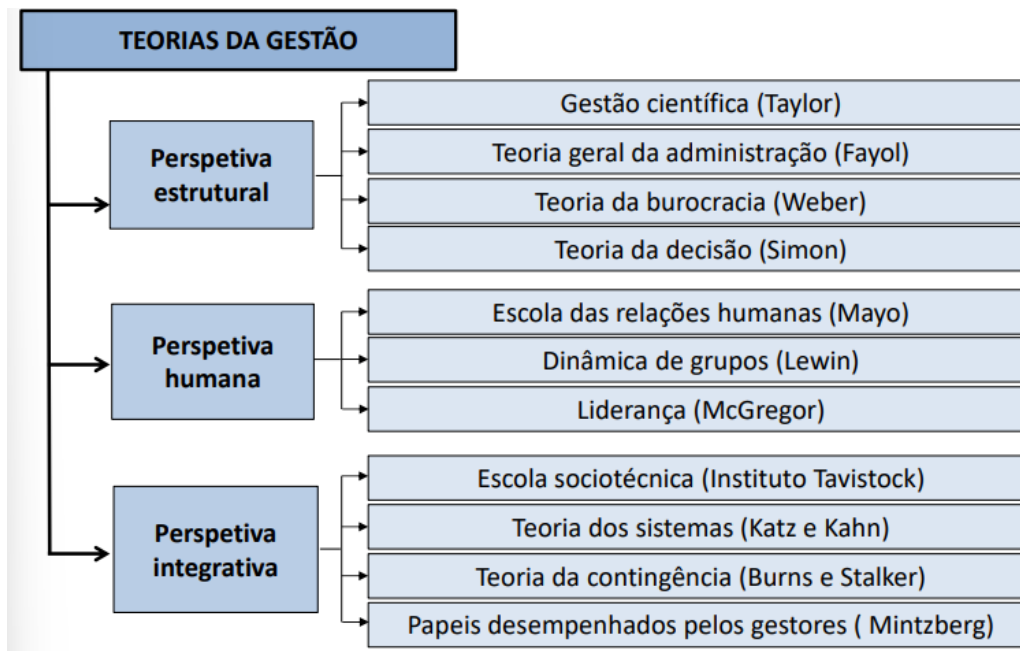


Figura 4-Teorias da gestão e autores que defendes as mesmas

Fonte: Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. McGRAW-HILL

2.2.1 Perspetiva Estrutural

A teoria da Perspetiva Estrutural, tal como o próprio nome indica, foca-se na estrutura da organização e na forma como se executam as tarefas.

A teoria geral da administração de Fayol (1916) era uma das que se enquadrava nesta perspetiva. Este autor tem uma visão da organização de cima para baixo, ou seja, da chefia até aos funcionários. Nesta teoria as operações empresariais são divididas por atividades e as atividades por funções. A divisão do trabalho é feita segundo os graus de responsabilidade e de autoridade, dando origem a organigramas como o apresentado na Figura 5.

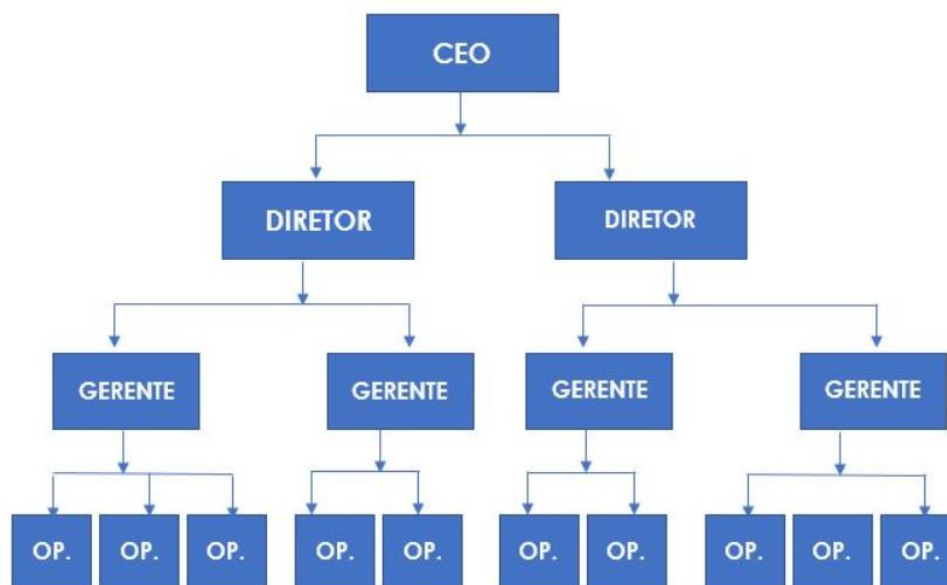


Figura 5- Organograma com base na Teoria de Fayol

Fonte: Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*.

McGRAW-HILL

Fayol (1916), defende que a gestão tem 5 funções, que são planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar; por sua vez a empresa tem 6 funções básicas que são as funções técnicas, financeiras, contabilísticas, comerciais, de segurança e administrativas.

É com a Teoria Geral da Administração de Fayol (1916) que são introduzidos os princípios gerais da administração:

- Divisão do trabalho;
- Autoridade e Responsabilidade;
- Disciplina;
- Unidade de Comando;
- Unidade de Direção;
- Subordinação do interesse individual ao interesse coletivo;
- Remuneração;
- Centralização;
- Cadeia escalar;
- Equidade;
- Ordem;
- Estabilidade de emprego;
- Iniciativa; e

- Espírito de equipa.

2.2.2 Perspetiva Humana

Esta perspetiva passa a incluir e a dar mais foco às questões de relações humanas, da dinâmica dos grupos e da liderança.

Foi nesta perspetiva que se começou a perceber e a constatar que os sentimentos e as atitudes dos trabalhadores podem afetar, significativamente, a produtividade. Também se constatou que havia a tendência para constituir grupos informais, dentro da organização, com as suas regras e papéis próprios. Verificou-se ainda que os funcionários aprendiam, de forma mais célere, os métodos de trabalho que se pretendiam implementar, se os pudessem discutir em grupo.

Mcgregor (1960) desenvolve a teoria x (onde o trabalho é visto pelos colaboradores como um sacrifício e, por esse motivo, estes têm de ser dirigidos e controlados) e a teoria y (onde o trabalho é encarado com maturidade e os colaboradores gostam de assumir as responsabilidades e, por isso, preferem o autocontrolo). Os gestores têm de se adaptar aos comportamentos dos funcionários para os gerir da melhor forma e, para isto, perceber em qual das teorias esses se encaixam.

Teoria X	Teoria Y
Os empregados são preguiçosos	Os empregados não são preguiçosos
Devem ser supervisionados de perto	O ambiente de trabalho deve permitir a iniciativa
Regras restritas	Dá autoridade aos funcionários

Tabela 1- Liderança para a Teoria X e para a Teoria Y

Fonte: Elaboração própria com base em Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*.

McGRAW-HILL

2.2.3 Perspetiva Integrativa

Esta perspetiva faz a junção das perspetivas apresentadas anteriormente.

A teoria dos papéis do gestor desenvolvida por Mintzberg (1973) enquadra-se nesta perspetiva. Este autor defende que os gestores não devem atuar considerando as funções clássicas da gestão, mas sim, desempenhar uma série de papéis que se podem agrupar nas seguintes categorias:

- Interpessoal;
- Informacional; e
- Decisional.

2.3 Controlo da Gestão

Segundo Korhonen et al. (2014) toda e qualquer empresa deve ter no seu contexto estratégico como uma das suas principais preocupações a implementação de um tipo de controlo de gestão que saiba responder às múltiplas perspetivas de desempenho, tendo perfeitamente implícito que nesta base há que alinhar comportamentos, avaliar o desempenho, analisar orçamentos, focar-se no fundamental e sobretudo em objetivos diversificados, tais como, qualificação, satisfação e resultados financeiros, bons copilotos “controllers” e excelentes gestores e, fundamentalmente, focalizar as suas tomadas de decisão sempre com base em impactos futuros numa perspetiva de longo-prazo.

A gestão é um tema delicado na medida em que cada organização é diferente e, portanto, não é possível criar um esquema/ organigrama que seja adequado a todas as entidades, portanto, considerando as teorias organizacionais dos vários autores enunciados acima, é possível criar um organigrama adequado à Fundação, de modo a esclarecer as relações entre os membros da organização, as suas tarefas e respetivas responsabilidades.

Ao falar da gestão é imprescindível abordar o tema do controlo interno pois, é através dos controlos internos instituídos que se tem um melhor controlo dos recursos presentes na organização. Pode até considerar-se que sem um bom controlo interno instituído na organização é difícil fazer uma boa gestão da mesma e vice-versa.

Como é possível analisar no ponto seguinte- 2 Controlo Interno- a gestão tem um papel muito importante no que toca o controlo interno, nomeadamente pelo controlo interno ser da responsabilidade dos órgãos de gestão.

Considerando estes pontos, serão analisados e expostos alguns conceitos relativos aos controlos internos, serão inumerados também os seus princípios, limitações, componentes e alguns modelos de controlos internos a instituir nas organizações.

3 Controlo Interno

O AICPA- American Institute of certified Public Accountants define que “controlo interno compreende o plano da empresa e todos os métodos e medidas adotados para salvaguarda dos ativos, verificar a exatidão e fiabilidade dos seus dados contabilísticos, promover a eficácia operacional e encorajar a adesão às políticas de gestão definidas”.

O IIA- Institute of Internal Auditors, por sua vez explica que o controlo interno consiste em “qualquer ação tomada pela gestão ou qualquer outra parte para gerir risco e aumentar a probabilidade de que os objetivos estabelecidos e as metas serão alcançadas. A gestão planeia, organiza e dirige o desempenho de ações suficientes para fornecer garantia suficiente que os objetivos e metas serão alcançados”.

Já, se nos basearmos na ISA 315, emitida pelo IAASB, o controlo interno é definido como O processo concebido, implementado e mantido pelos encarregados da governação, pela gerência e por outro pessoal para proporcionar segurança razoável acerca da consecução dos objetivos de uma entidade com respeito à fiabilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência das operações, e conformidade com leis e regulamentos aplicáveis. O termo “controlos” refere-se a quaisquer aspetos de um ou mais dos componentes do controlo interno”.

O Banco de Portugal (2008), define o sistema de controlo interno como o “conjunto das estratégias, sistemas, processos, políticas e procedimentos definidos pela gestão executiva com vista a garantir, em seu relatório de contas:

a) Objetivos de desempenho – Um desempenho eficiente e rentável da atividade que assegure: a utilização eficaz dos ativos e recursos; a continuidade do negócio através de uma adequada gestão e controlo dos riscos da atividade; a prudente e adequada avaliação

dos ativos e responsabilidades; implementação de mecanismos de proteção contra utilizações não autorizadas, intencionais ou negligentes;

b) Objetivos de Informação - A existência de informação financeira e de gestão, completa, pertinente, fiável e tempestiva, que suporte as tomadas de decisão e processos de controlo, tanto a nível interno como externo;

c) Objetivos de conformidade ou *compliance* - O respeito pelas disposições legais e regulamentares aplicáveis, incluindo a prevenção do branqueamento de capitais e do financiamento do terrorismo, bem como das normas e usos profissionais e deontológicos, das regras internas e estatutárias, das regras de conduta e de relacionamento com os *stakeholders*”.

O CI é também definido pelo TC (1999, p. 47) como “uma forma de organização que pressupõe a existência de um plano e de sistemas coordenados destinados a prevenir a ocorrência de erros e irregularidades ou a minimizar as suas consequências e a maximizar o desempenho da entidade no qual se insere.”

Segundo o COSO (2009), o controlo interno é um processo da responsabilidade do Conselho de Administração, da gestão executiva ou de outro pessoal da entidade, estabelecido com vista a fornecer garantia razoável a respeito da consecução dos seguintes objetivos da organização:

- eficácia e eficiência das operações;
- fiabilidade do relato financeiro;
- cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis

O COSO sustenta ainda que “um bom controlo interno torna-se um bom investimento para a organização, uma vez que ajuda a assegurar que os objetivos operacionais, financeiros e de conformidade são alcançados.”

3.1 Componentes do Controlo Interno

O CI é composto por cinco componentes:

- O Ambiente de Controlo, que define a cultura da entidade, e por essa razão se torna um alicerce para todas as restantes componentes do CI;

- O processo da entidade para avaliação do risco, que consiste na maneira como a gestão identifica e determina quais os riscos a gerir;
- Informação e comunicação, consiste na forma como a informação flui dentro da organização. Inclui os procedimentos para recolher, iniciar, registar, processar e relatar transações, assim como manter controlo soe os ativos, comunicar as funções e responsabilidades do relato financeiro;
- Atividades de controlo, incorpora as políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as diretivas da gestão são levadas a cabo. Estas atividades são aplicadas a vários níveis da organização;
- Monitorização dos controlos, onde se avalia a eficácia e o desempenho do controlo interno e, a partir desta componente, são tomadas as medidas corretivas necessárias.

3.2 Tipos de Controlo Interno

Tipo de Controlo	Objetivo	Exemplo
Preventivo	impedir que factos indesejáveis ocorram.	obrigar a duas assinaturas para proceder a pagamentos.
Detetivo	detetar os factos indesejáveis que aconteceram.	reconciliações bancárias.
Orientador	provocar factos desejáveis.	depósitos diários dos valores recebidos.
Corretivo	corrigir os factos indesejáveis.	listas de diferenças de inventários.
Compensatório	compensar fraquezas do SCI existentes noutras áreas.	processamento de salários vs. “folhas” para a Segurança Social.

Tabela 2- Tipos de controlos e respetivos exemplos

Fonte: Elaboração própria com base nas ISA´s- IFAC. (2023). <https://www.ifac.org>.

3.3 Princípios do Controle Interno

O Tribunal de Contas (1999, p.49-50) identifica como princípios do CI:

a) Segregação de funções – “a segregação, separação ou divisão de funções tem como finalidade evitar que sejam atribuídas à mesma pessoa duas ou mais funções concomitantes, com o objetivo de minimizar a prática de erros, irregularidades ou a sua dissimulação.” À observância deste princípio a função contabilística deve estar separada da função operacional de modo a evitar que uma pessoa tenha simultaneamente a responsabilidade pelo controle físico dos ativos e pelo seu registro contabilístico.

b) Controle das operações – “consiste na sua verificação ou conferência que, em obediência ao princípio da segregação de funções, deve ser executado por pessoas diferentes das que intervieram na sua realização ou registro. É exemplo deste princípio a realização de contagens físicas periódicas, a realização de conciliações, entre outros.”

c) Definição de autoridade e de responsabilidade – “assenta num plano organizativo onde se definem com rigor os níveis de autoridade e de responsabilidade em relação a qualquer operação.”

d) Pessoal qualificado, competente e responsável – “a aplicação deste princípio determina que o pessoal deve ter as habilitações académicas e técnicas necessárias e experiência profissional adequada ao exercício das funções que lhe são atribuídas.”

e) Registro metódico dos factos – “este princípio relaciona-se com a forma como as operações são relevadas na contabilidade, atendendo às regras contabilísticas aplicáveis e os seus documentos de suporte. Estes devem ser numerados de forma sequencial, devendo ser possível efetuar um controle dos comprovativos ou documentos que se inutilizem ou anulem.”

O TC (1999, p.51), enuncia, ainda, princípios fundamentais para o funcionamento eficaz do SCI:

- “Todas as operações devem ser autorizadas;
- O pessoal de cada departamento deve estar sujeito a rotações periódicas entre si;
- Todos os resultados deverão ser adequadamente avaliados;
- Deverá ser facultada formação contínua ao pessoal.”

3.4 Limitações inerentes aos Controlos Internos

A manutenção e qualidade do Sistema de Controlo Interno (SCI) é da responsabilidade dos gestores de topo, e requer por parte dos mesmos um elevado comprometimento. Segundo o COSO (2013), os fatores que limitam a atuação do SCI são:

- **Custo-benefício** – a implementação de um SCI não tem sempre os mesmos custos, estes variam consoante a entidade e a complexidade do sistema. A sua implementação só se justifica quando a relação custo/benefício é positiva. Cabe à gestão a avaliação custo-benefício do SCI a implementar;
- **Erro humano** – a falta de competência, desmotivação, falta de atenção, entre outros aspetos pode induzir a falhas e erros. O SCI só funcionará se todas as pessoas o conhecerem bem e estiverem alinhadas no cumprimento dos seus objetivos;
- **Transações pouco usuais** – o SCI é desenhado para operações de rotina, ficando as transações pouco usuais fora do seu alcance;
- **Desinteresse da gestão** – a falta de motivação por parte dos órgãos de gestão resulta numa fraca atenção na manutenção e no alcance dos objetivos do sistema de CI. Esta falta de motivação pode dever-se a inconsciência da sua importância, falta de formação ou até mesmo objetivos opostos aos da organização;
- **Dimensão da organização** – a dimensão das organizações tem relação direta com a segregação de funções, sendo que a implementação de um SCI em grandes organizações é mais fácil do que em organizações pequenas. Quando as organizações são reduzidas, esta dificuldade deve ser compensada com outras medidas de controlo;
- **Conluio** – um SCI não consegue combater o conluio, ou seja, quando duas ou mais pessoas se juntam para cometer atos fraudulentos. Estes, quando cometidos por alguém de elevado nível hierárquico, tornam-se ainda mais difíceis de detetar;
- **Utilização de meios informáticos** – implica a existência de um controlo a toda a informação eletrónica.

3.5 Normas e ferramentas do Controlo Interno

Apesar das suas insuficiências, existem organizações, leis e normativos que ajudam a combater essas insuficiências e, conseqüentemente, a melhorar o controlo interno das organizações.

São exemplos:

- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) – Comissão criada pelo Congresso Americano com o objetivo inicial de estudar medidas de combate à fraude passou a incluir a gestão do risco e o controlo interno.
- SOX (Lei americana Sarbanes-Oxley) criada na sequência dos escândalos financeiros (por ex.: Enron) e visou melhorar o processo de controlo interno das empresas, em especial na área de prestação de contas.
- Control Self Assessment (CSA) – sistema de autocontrolo, responsabilização dos empregados pelas tarefas desempenhadas. Cada um deverá identificar as fragilidades no SCI e propor as medidas corretivas.
- The combined code (Reino Unido) – conjunto de boas práticas para o controlo interno das empresas cotadas na Bolsa de Londres.
- Normas da AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) – são normas para a auditoria externa (em Portugal ROC) mas largamente aplicados nas empresas.
- Normas ISA International Standard of Auditing emitidas pelo IAASB (International Auditing and Assurance Standards Board) - essencialmente focadas na auditoria financeira, estas normas, no que ao controlo interno respeita, seguem os mesmos cinco componentes do COSO.

É com base no Modelo COSO, que os procedimentos de controlo interno para a Fundação, foram desenhados.

Nos Subcapítulos seguintes, este Modelo é aprofundado.

3.5.1 COSO- Evolução

O COSO-IC foi o primeiro modelo desenvolvido, é comumente representado por um cubo, consiste num modelo tridimensional que representa o CI de uma empresa da seguinte forma:

- Na parte frontal são consideradas 5 componentes do controlo interno;
- No topo os 3 objetivos da organização; e
- Lado direito: unidades, atividades, segmentos (depende da estrutura da entidade).

O COSO-IC, é um modelo de controle interno que utiliza práticas de avaliação de riscos, não tendo sido elaborado com o objetivo de ser um modelo de gestão de riscos.

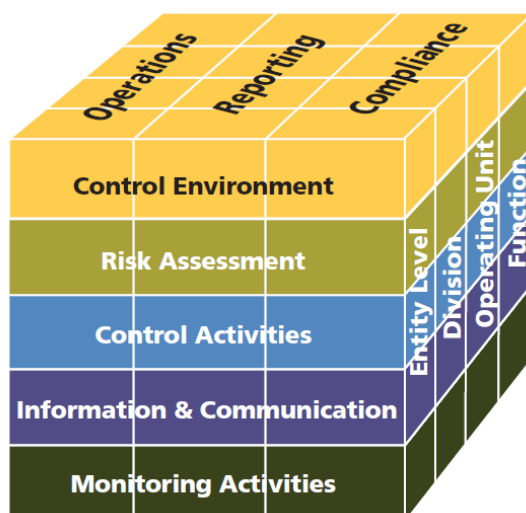


Figura 6- Modelo COSO-IC

Fonte: coso.org

Os objetivos apresentados no topo são:

- Objetivos operacionais – relativos à eficácia e eficiência das operações.
- Objetivos de reporte – relativos aos relatórios financeiros e não financeiros.
- Objetivos de conformidade – relativos à conformidade com as normas vigentes.

As cinco componentes de controlo apresentadas na parte frontal são:

- Ambiente de controlo;
- Avaliação do risco;
- Atividades de controlo;
- Informação e comunicação;

➤ Monitorização de atividades.

Em 2004, o COSO publicou o Enterprise Risk Management - integrated framework (COSO-ERM ou COSO II), documento tido como referência no tema gestão de riscos corporativos.

O COSO-ERM é uma evolução do COSO-IC, ou seja, abrange todo o modelo anterior e incorpora ferramentas complementares, como se vê na seguinte afirmação: “o modelo COSO-ERM não pretende substituir o modelo do controlo interno COSO-IC, mas sim incorporá-lo” (COSO, 2004)

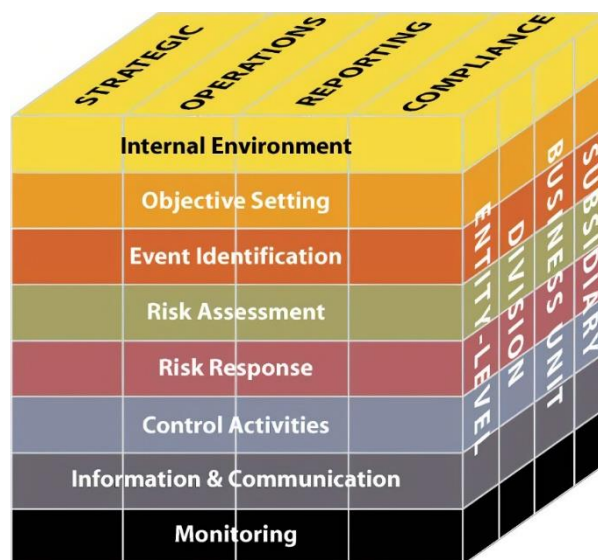


Figura 7- COSO-ERM

Fonte: coso.org

Este modelo diferencia-se do anterior por enquadrar um novo tipo de objetivo a ser assegurado que não era listado no COSO-IC, a categoria dos objetivos estratégicos; e por a atividade “análise de riscos”, anteriormente prevista no COSO-IC, ser substituída e complementada pelas seguintes atividades: identificação de eventos, avaliação de riscos e, por fim, resposta a riscos.

Estando o tecido empresarial em constante mutação, o modelo COSO também se foi alterando e adaptando às entidades e, em 2017, realizou-se uma nova atualização do modelo, do qual surgiu o COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. Esta nova atualização dá mais importância à estratégia e ao

desempenho das organizações, aqui é considerado o risco associado à estratégia e ao desempenho da organização.

O COSO (2017) veio reforçar importância da interligação das cinco componentes:

- Governance e Cultura: definição da cultura organizacional, valores éticos e comportamentos desejados, estabelecendo responsabilidades de supervisão para a gestão de riscos corporativos;
- Estratégia e definição de objetivos: definição dos objetivos e gestão de riscos da empresa, assim como do planejamento estratégico;
- Desempenho: momento em que os riscos são priorizados pela sua gravidade e consequência na estratégia e os objetivos de negócio;
- Análise e revisão: avaliação da eficácia e eficiência dos procedimentos de gestão de risco;
- Informação, comunicação e relatórios: comunicação e partilha de informação sobre os resultados obtidos e de propostas de reação. Estas dimensões relacionam-se entre si, representando um SCI efetivo. Os objetivos traduzem o que a entidade deseja alcançar, as cinco componentes representam o que é necessário para o alcançar, e por outro lado apresenta a estrutura organizacional, caracterizando as especificidades da organização.

Esta atualização tem um novo gráfico e cinco componentes que são de fácil compreensão e adaptação a diferentes estruturas operativas.



Figura 8-COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance

Fonte: coso.org

4 A Auditoria Interna e o Controle Interno

A AI tem o papel tem, como principal tarefa, aconselhar e supervisionar o SCI da organização.

O IIA defende que a auditoria interna deve apoiar a organização no que toca a estabelecer os controlos efetivos, avaliando a sua eficácia e eficiência, com o objetivo de aperfeiçoar, de forma contínua os controlos para que estes sirvam, da melhor forma possível, os interesses e objetivos da Administração/ Gestão.

Para Oliveira (2012, p. 12) “a auditoria interna assume um papel preponderante dentro das organizações, focada na melhoria dos controles e processos, é uma atividade que presta acessória à administração que visa detetar possíveis falhas nos processos e corrigi-los. A auditoria destaca-se pelo acompanhamento de todos os processos da organização, orientação a respeito dos fatos observados e pela procura constante de aperfeiçoamento desses processos.”

Tanto o CI como a AI têm o objetivo de proteger os interesses organizacionais, tendo em comum características de salvaguarda do património empresarial, atribuição de valor à organização e contribuir para melhorar o seu nível de operações. Além disso, tanto a AI como o CI recorrem a técnicas de auditoria e a ferramentas analíticas semelhantes para avaliar o ambiente organizacional. (Hightower, 2009)

4.1 Auditoria Interna

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

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

Em 1999, surge em Portugal o IPAI- Instituto Português de Auditores Internos e com este surgiram, também, novas definições de auditoria interna, sendo que em 2009, definiram auditoria interna como “atividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Ajuda a organização a alcançar os seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, de controlo e de governação.” (IPAI, 2009, p. 11)

Sawyer (1988:7) define auditoria interna como “uma sistemática e objetiva avaliação, realizada por auditores internos, das diversas operações e controlos de uma organização, para determinar se se seguem as políticas e procedimentos definidos, se se seguem as normas estabelecidas, se se utilizam os recursos eficientemente e se são alcançados os objetivos da organização”. Para este, “a função do auditor interno é fazer aquilo que a administração gostaria de fazer se tivesse tempo para fazer e soubesse como fazê-lo”.

Segundo Pinheiro (2008), “a auditoria interna visa apoiar a gestão de topo e os gestores operacionais, a detetar os riscos negativos das atividades e contribuir com sugestões de ações corretivas, tendo em vista uma perspetiva de criação de valor cliente e valor acionista”.

Segundo o INTOSAI, International Organization of Supreme Audit Institutions (1999), a auditoria interna é considerada um “meio funcional que permite aos responsáveis da organização obter, de fonte interna, a segurança de que os processos, pelos quais são responsáveis funcionem de forma a reduzir ao mínimo, as probabilidades de existência de fraudes, erros ou ineficiências”.

De acordo com Taborda (2015, p. 15), “a auditoria interna é vista muitas vezes como uma técnica de controlo de gestão que incide na análise, verificação e avaliação das atividades da entidade e da eficácia e conformidade do funcionamento de outras técnicas de controlo.

Consiste num serviço criado pela (e para a) própria entidade, contribuindo para o auxílio do órgão de gestão no cumprimento dos objetivos organizacionais”.

Para Barreiro (2007), “a auditoria interna dentro da organização é extremamente discreta, manifestando-se apenas quando ocorrem situações problemáticas” sustenta ainda que, “a função da auditoria não deve ser apenas para auxiliar ou até salvar o naufrago”.

Martins (2015), sustenta que a necessidade criou a auditoria interna e está a tornar-se parte integrante do negócio moderno. Nenhuma grande empresa pode escapar dela. Se elas não têm isso agora, terão de tê-lo mais cedo ou mais tarde, e, se continuarem a desenvolver-se eventos como o fazem no presente, elas terão de ter isso mais cedo.

É possível concluir, através das citações acima, que o conceito de auditoria interna está em constante mutação, tal como o meio em que as entidades se inserem, o que torna difícil definir de uma só forma a auditoria interna e fazer com que essa definição perdure ao longo dos anos.

Para a Fundação, a AI tem um papel crucial para o bom desempenho dos procedimentos de controlo interno que serão implementados, principalmente, no período inicial, em que os colaboradores se terão de adaptar aos mesmos. Será com o apoio da AI, que os procedimentos definidos neste projeto, serão aperfeiçoados e melhor adaptados à Fundação.

Este Capítulo descreve qual a metodologia adotada no desenvolvimento do trabalho. Para tal, é necessário perceber o que é a metodologia antes de selecionar a mais adequada ao presente caso.

Também é neste Capítulo que são definidas as questões que vão sustentar o desenvolvimento da parte prática.

5 Metodologias

Segundo Fortin (2000), a metodologia assegura a fiabilidade e a qualidade dos resultados de investigação, sendo a escolha do método um fator crucial para a obter respostas adequadas às questões de investigação formalizadas. Os métodos de investigação podem ser classificados como qualitativos ou quantitativos, segundo Keenan (2015) estes distinguem-se da seguinte forma:

- “A investigação quantitativa envolve o teste de uma hipótese, examinando a relação entre um conjunto de variáveis definidas. As variáveis são elementos, recursos ou fatores que podem variar ou mudar. Essas variáveis são mensuráveis ou quantificáveis. As variáveis podem ser medidas um contra a outra ou contra uma constante, que é um elemento, uma característica ou um fator que não muda. Investigadores quantitativos coletam dados quantitativos e examinam com recurso a procedimentos estatísticos.” (Keenan, 2015, p. 1)
- “A investigação qualitativa envolve a coleta de dados qualitativos, ou dados que podem ser observados em vez de medidos numericamente. Os investigadores qualitativos procuram obter uma compreensão de uma determinada população, organização, evento e assim por diante. Eles procuram estrutura, ordem e padrões entre um determinado grupo de participantes. O objetivo deles é aprender mais sobre como os grupos operam em configurações particulares.” (Keenan, 2015, p. 2)

Para alguns autores existe ainda uma metodologia que combina métodos de investigação de características qualitativas e quantitativas, o método misto.

Outro método, prático e aconselhável em casos específicos e delimitados é o estudo de caso. Este método envolve uma investigação empírica baseada na lógica do planeamento,

da recolha e da análise de dados, podendo incluir estudos de caso único ou múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa (Yin, 2001).

De acordo com o mesmo autor e tendo em conta a natureza e objetivos finais, o estudo de caso pode ser classificado como:

- Exploratório, quando é conhecido pouco ou muito pouco e são pretendidos esclarecimentos de problemas e fenómenos reais;
- Descritivo, quando se pretende uma descrição detalhada de uma realidade;
- Explicativo, quando se pretende analisar a relação causa/efeito em situações reais;
- Avaliativo, quando se pretende obter uma descrição detalhada acompanhada de uma perspetiva crítica acerca de uma realidade.

5.1 Estudo do caso

Visto que este projeto tem como finalidade reestruturar a empresa em estudo, ajudando a que esta tenha uma melhor gestão, esteja mais organizada e que sejam implementados controlos internos, mesmo que os mais rudimentares, o método utilizado será o estudo de caso. Segundo Ventura (2007), o estudo de um caso pode seguir várias abordagens quantitativas e qualitativas, organizadas em torno de questões referentes ao como e ao porquê da investigação. Neste caso em específico a metodologia é de teor qualitativo, o que implica a construção de asserções, apresentadas no ponto 6.2 Formulação das Asserções de Análise.

O autor Yin (1994) considera que a seleção das questões a investigar é o passo mais relevante para decidir o tipo de pesquisa, contudo este autor recomenda serenidade e ponderação na execução desta tarefa porque trata-se de uma investigação empírica de um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, quando os limites entre fenómeno e contexto não estão muito evidentes, várias fontes de evidências são utilizadas.

5.2 Formulação das Asserções de Investigação

As asserções de investigação são declarações/ afirmações feitas durante o processo de investigação que precisam ser verificadas ou refutadas. Estas são usadas para estabelecer

factos, formular hipóteses ou teorias, e direcionar o curso da investigação. As asserções podem ser baseadas em evidências preliminares, observações, ou inferências lógicas.

Para esta organização, em específico, foram formuladas algumas questões, com base nas asserções identificadas no Capítulo II- Revisão da Literatura, que irão sustentar o desenvolvimento do restante projeto, e às quais se irá tentar dar respostas de maneira a atingir o objetivo proposto acima.

Asserções de Investigação	Questões aplicadas ao caso
A1: Atendendo ao seu contexto estratégico uma organização deve ter um controlo de gestão ajustado às múltiplas perspectivas de desempenho.	Q1: Que controlos estão definidos na organização? Não havendo controlos internos definidos, quais as consequências na organização? - Korhonen et al. (2014)
A2: Definição de autoridade e de responsabilidade devem definir os níveis das funções e a sua segregação.	Q2: Na organização em questão há segregação de funções? Tribunal de Contas (1999, p.49-50) Q3: Os funcionários estão cientes das suas funções e respetivas responsabilidades?
A3: O Ambiente de Controlo é um alicerce para todas as restantes funções.	Q4: É conhecido por todos o organigrama da Fundação? Q5: Qual a ligação dos funcionários com a chefia? CI- COSO-ERM (2004)

Tabela 3- Asserções de Investigação

Fonte: Elaboração própria

As asserções criadas vão ser analisadas através da implementação do projeto. Desta forma será agora elaborada uma breve caracterização da empresa alvo do presente projeto bem como das ações empreendidas para o alcançar.

6 Apresentação da empresa

A Fundação que acolheu a autora do presente projeto deu início às suas funções em 2011 e está sediada numa paróquia da arquidiocese de Braga. É uma entidade fundada pela Fábrica da Igreja em que se localiza e foi constituída como pessoa jurídica canónica, por decreto do Arcebispo Primaz, integrada na ordem civil como Instituição Particular de Solidariedade Social.

6.1 Princípios Inspiradores

A Fundação apresenta como Princípios Inspiradores os aspetos que se seguem:

1. A Fundação prossegue o bem público eclesial na sua área de intervenção, de acordo com as normas da Igreja Católica, e tem como fins a promoção da devoção, da caridade cristã, da cultura, educação e a integração comunitária e social, na perspetiva dos valores do Evangelho, de todos os habitantes da comunidade onde está situada, especialmente dos mais pobres.
2. A Fundação, na prossecução dos seus fins, deverá orientar a sua ação sócia caritativa à luz da Doutrina Social da Igreja tendo em conta, entre outros, os seguintes princípios inspiradores e objetivos:
 - A natureza unitária da pessoa humana e o respeito pela sua dignidade;
 - O aperfeiçoamento cultural, espiritual, social e moral de todos os fiéis;
 - A promoção integral de todos os fiéis, num espírito de solidariedade humana, cristã e social;
 - A promoção de um espírito de integração comunitária de modo que a população e os seus diversos grupos se tornem promotores da sua própria valorização;
 - O espírito de convivência e de solidariedade social como fator decisivo de trabalho comum, tendente à valorização integral dos indivíduos, das famílias e demais agrupamentos;
 - O desenvolvimento do sentido de solidariedade e da criação de estruturas de partilha de bens;
 - A realização de um serviço da iniciativa da comunidade cristã, devendo assim proporcionar, com respeito pela liberdade de consciência, formação cristã aos seus

beneficiários e não permitir qualquer atividade que se oponha aos princípios cristãos;

- Um incentivo do espírito de convivência humana como fator decisivo do trabalho em comum tendente à valorização integral das pessoas e das famílias;
- A prioridade à proteção das pessoas mais pobres e desfavorecidas ou atingidas por calamidades, mobilizando para tal os recursos humanos e materiais necessários à criação e manutenção de estruturas de apoio às famílias ou a determinados setores da população, como aos idosos, aos jovens e às crianças;
- A resposta possível a todas as formas de pobreza, exercendo assim a sua finalidade sócia caritativa;
- Os benefícios da cooperação com os grupos permanentes ou ocasionais que, no âmbito local ou regional, se ocupem da promoção, assistência e melhoria da vida das populações;
- A utilidade de recurso a grupos de trabalho tecnicamente preparados e devidamente qualificados;
- O seguimento, na sua atividade, dos princípios católicos e não aceitação de compromissos que de alguma forma condicionem a observância destes princípios;
- O contributo para a solução dos problemas sociais, à luz da doutrina social da Igreja;
- A participação na ação social de toda a comunidade, em estreita cooperação com outras instituições e grupos de ação social e com a entreatajuda cristã de proximidade;
- A escolha dos seus próprios agentes (funcionários, trabalhadores, colaboradores, auxiliares) de entre as pessoas que partilhem, ou pelo menos respeitem, a identidade católica das obras de caridade;
- A procura em evitar financiamentos ou contribuições por entidades ou instituições que prossigam fins em contraste com a doutrina da Igreja;
- A aceitação da coordenação da Autoridade competente em conformidade com os Estatutos.

6.2 Fins e Objetivos

Os fins e objetivos da Fundação concretizam-se mediante a concessão de bens, a prestação de serviços e de outras iniciativas que promovem o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidades, nomeadamente nos seguintes domínios:

- Difundir a devoção da causa da Fundação;
- Promover iniciativas que tendem a provocar maior amor à Eucaristia;
- Promover e dar apoio aos mais carenciados;
- Dar apoio aos sacerdotes e vocações na linha dos respetivos votos;
- Promover outras atividades de apostolado, sobretudo no campo da evangelização e da doutrina social da Igreja;
- Desenvolver as atividades que se ajustem às finalidades da Fundação.

6.3 Organigrama da Fundação

Á data da elaboração do presente projeto a Fundação não apresentava nenhum organigrama na sua documentação interna e, portanto, viu-se a necessidade de inicialmente criar um organigrama que servirá de ponto de partida para a reestruturação da mesma. O organigrama foi criado pela autora do presente projeto e aprovado pela direção da fundação.

O organigrama criado é o seguinte:

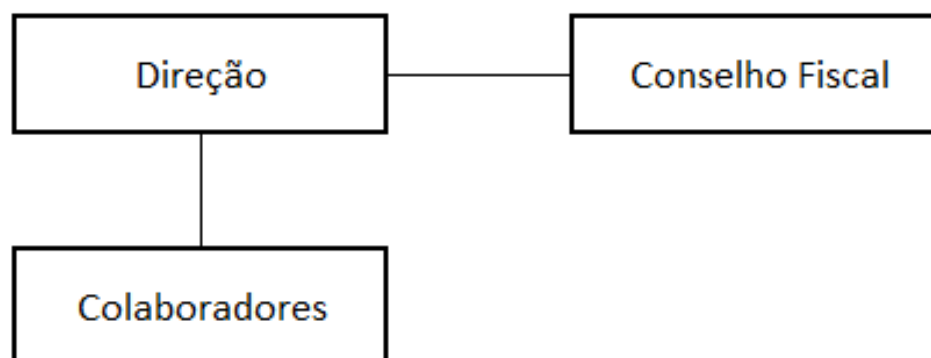


Figura 9-Organograma da Fundação

Fonte: Elaboração própria

Como é possível perceber pela figura apresentada, a Fundação apresenta apenas três núcleos: Direção, Conselho Fiscal e colaboradores. O ponto de ligação destes núcleos é a direção, da qual, o Presidente é o responsável pelo fluxo da comunicação.

À data da elaboração do presente projeto, a Direção conta com nove membros e encontra-se estruturada da seguinte forma:

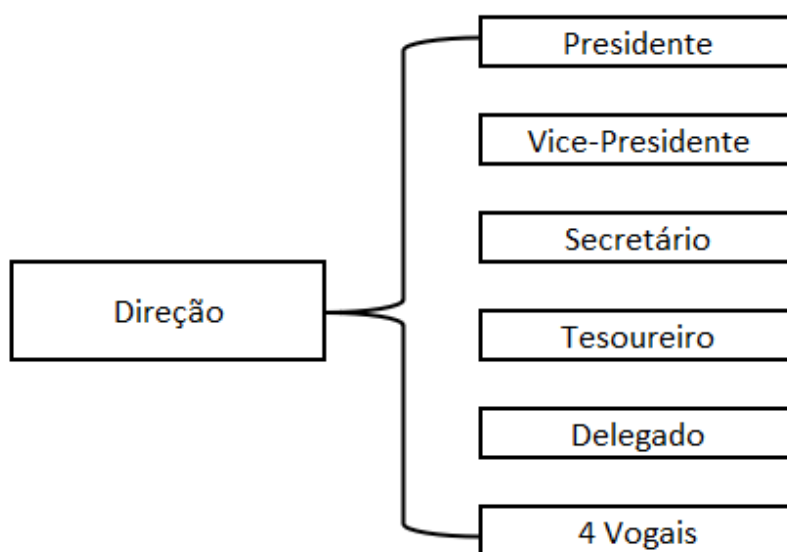


Figura 10- Composição da Direção

Fonte: Elaboração própria

Por sua vez, o Conselho Fiscal conta apenas com três membros, tal como é possível verificar na imagem que se segue.

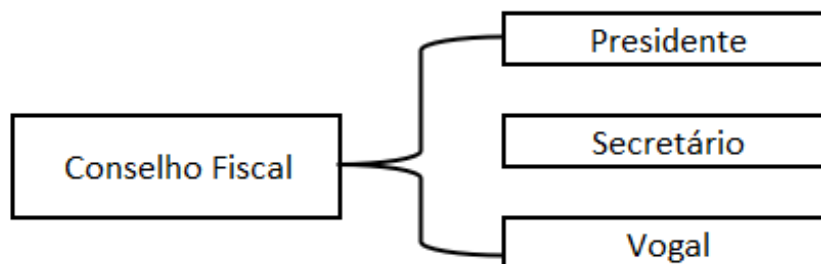


Figura 11- Composição do Conselho Fiscal

Fonte: Elaboração própria

Ao nível dos colaboradores, a Fundação conta apenas com seis funcionários:

- 1 funcionário na manutenção;
- 1 funcionário de limpeza;
- 3 funcionários de atendimento ao público- trabalham nos museus;
- 1 funcionário de investigação- trata do arquivo.

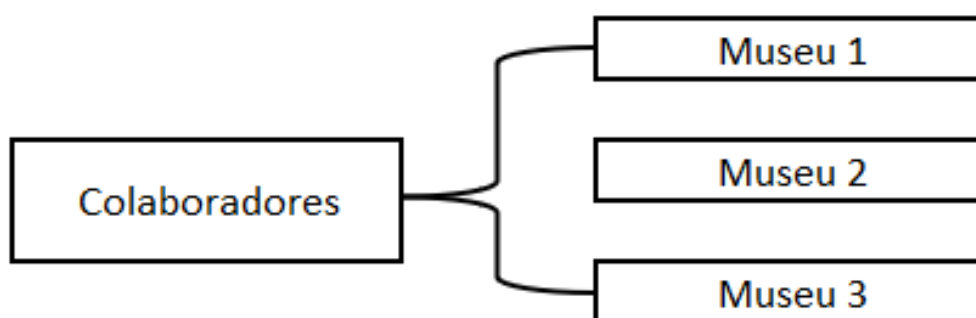


Figura 12-Divisão dos colaboradores por setores

Fonte: Elaboração própria

A Figura 12 tem como finalidade mostrar que, todos os colaboradores da Fundação estão alocados a todos os museus, ou seja, além dos funcionários que estão responsáveis pelo atendimento ao público dos visitantes do museu, os restantes funcionários laboram igualmente nestes espaços, quer sendo responsável pela manutenção dos mesmos, pela sua limpeza ou pelo arquivo dos documentos nestes espaços.

Os três museus que são referidos na figura 12 são propriedade da Fundação e, conseqüentemente, geridos pela mesma. Em cada um destes museus, existe uma loja de recordações e, é através de doações e das vendas destas lojas, que a Fundação obtém rendimentos.

Dos três funcionários que trabalham nos museus, a autora do presente projeto, é responsável por fazer a gestão dos três espaços- ao nível das compras e das lojas destes espaços- e ainda intermediária de várias situações entre a direção e os colaboradores.

6.4 Rendimentos

Para a subsistência da entidade e manutenção dos espaços, a Fundação conta com rendimentos de diversas áreas:

- Donativos- Transferência Bancária e MBway;
- Cofres dos museus- Uma vez que a entrada é gratuita, a maior parte dos visitantes deixam a sua colaboração em cofres próprios;
- Venda de lembranças nos museus.

O setor onde a Fundação se encaixa- setor do turismo- é afetado pela sazonalidade, pelo que os rendimentos da Fundação são muito superiores nos meses de verão do que nos meses de inverno.

7 Apresentação do Projeto

Ao longo do presente projeto, por questões de confidencialidade, a entidade que acolheu a autora do presente, será apenas denominada de Fundação.

Este projeto visa reestruturar a Fundação, com o objetivo de a mesma ter uma gestão mais organizada e eficiente e, também, de implementar alguns princípios de controlo interno, visto que, à data da elaboração do presente projeto, os controlos internos na Fundação são inexistentes (como será possível perceber ao longo do desenvolvimento do projeto).

Na Figura 13, é apresentado um cronograma da reestruturação da Fundação. O cronograma, no eixo vertical, apresenta os anos em que a reestruturação vai acontecer, desde 2023 até 2026. O eixo horizontal mostra a percentagem de acabamento de cada iniciativa que contempla a reestruturação.

O primeiro acontecimento que deu origem à reestruturação foi a alteração da estrutura da Direção, que ocorreu durante o ano de 2023 (a percentagem de acabamento é 100% nesse ano).

O segundo acontecimento será a empreitada do novo museu, que deu início em agosto de 2023 e se espera a sua conclusão em agosto de 2025.

Por último, devido à empreitada serão criados departamentos durante o ano de 2025.

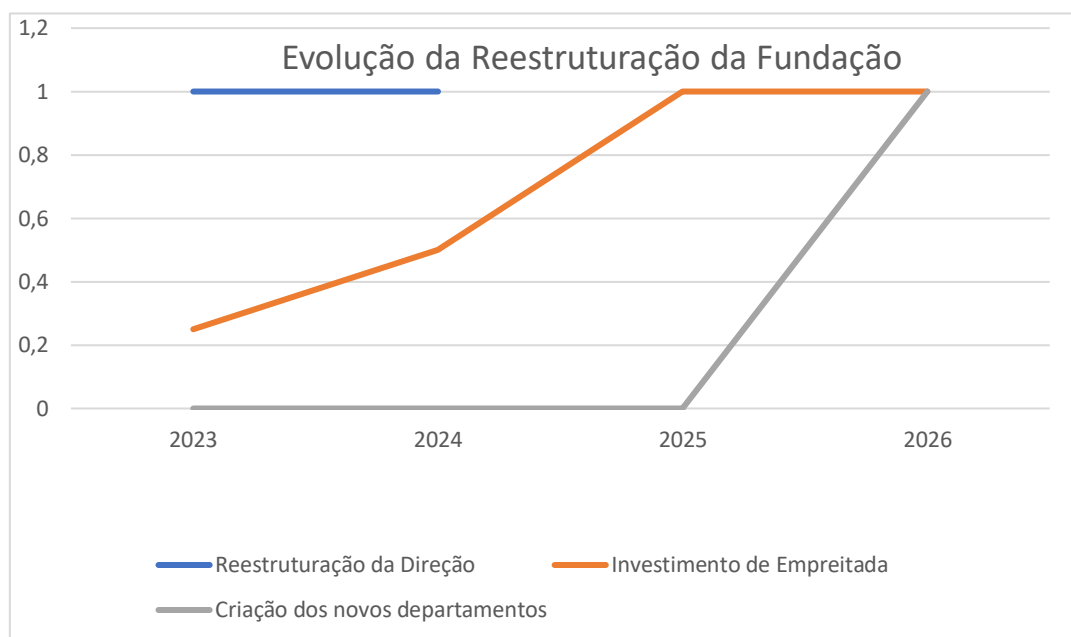


Figura 13- Cronograma da Reestruturação da Fundação

Fonte: Elaboração própria

De uma forma mais detalhada, o processo de reestruturação será efetuado durante um período de cerca de 2 anos e meio. Este período é justificado devido ao investimento realizado, que consiste na criação de um novo museu; esta construção tem a duração de cerca de 2 anos e, portanto, toda a estrutura da Fundação terá de ser alterada quando esta empreitada terminar. Para dar início à construção deste novo ponto turístico, foi necessário reestruturar a direção da fundação, de modo a incluir membros que pudessem dar apoio em decisões mais específicas relacionadas com a temática da engenharia e também para ajudar a solucionar os problemas diários de forma mais célere. Com a construção deste novo ponto turístico espera-se que a Causa da Fundação seja mais conhecida e conseqüentemente, mais turistas visitem os museus da Fundação, o que se espera que implique, a médio e longo prazo um aumento a nível de receitas.

Após a construção do museu ter terminado será necessário criar departamentos que trabalhem mais as temáticas pastoral e social, contudo, estes novos departamentos só serão colocados em prática no final da obra de modo a adequarem-se às necessidades da Fundação nessa altura.

A Direção da Fundação foi reestruturada em abril de 2023 e os novos membros tomaram posse no dia 25 de abril desse mesmo ano. A empreitada, por sua vez teve início em maio e a data de conclusão prevista será em agosto de 2025 e, só posteriormente a esta data é

que se irão implementar os novos departamentos, que se esperam que até 2026 estejam já em funcionamento.

Cada uma destas fases serão explicadas no ponto 9.2 Desenvolvimento.

8 Processo de Restruturação

A reestruturação é um processo que envolve mudanças significativas na organização, funcionamento ou estratégia de uma empresa ou organização. É uma abordagem proativa adotada por muitas organizações para se adaptar às mudanças no mercado, melhorar a eficiência operacional, otimizar recursos e alcançar objetivos estratégicos.

A introdução de uma reestruturação pode ocorrer por diversas razões, como mudanças no ambiente de negócios, pressões financeiras, necessidade de se adaptar a novas tecnologias, mudanças na liderança, fusões ou aquisições, ou busca por melhores resultados e vantagem competitiva. A reestruturação pode afetar diversos aspetos da organização, incluindo sua estrutura organizacional, processos internos, cultura corporativa, recursos humanos, sistemas de informação, entre outros.

Uma introdução eficaz da reestruturação é crucial para garantir uma implementação suave e bem-sucedida. Geralmente, começa com uma análise detalhada da situação atual da organização, identificação dos principais desafios e oportunidades, definição de objetivos claros e desenvolvimento de um plano detalhado de reestruturação. É importante envolver os principais stakeholders, como líderes, funcionários e outros membros da organização, para garantir o alinhamento e o comprometimento com o processo.

A comunicação transparente e eficaz é fundamental durante a introdução da reestruturação, para garantir que os membros da organização compreendam os motivos por trás da mudança, o que é esperado deles e como o processo será conduzido. É importante fornecer suporte adequado aos funcionários afetados pela reestruturação, como treinamento, orientação e assistência na transição.

A introdução da reestruturação também requer um acompanhamento e monitoramento contínuos para garantir que o processo esteja a progredir conforme o planeado e para fazer ajustes quando necessário. A avaliação dos resultados alcançados em relação aos

objetivos definidos é essencial para determinar o sucesso da reestruturação e identificar áreas que ainda precisam ser melhoradas.

Em resumo, a introdução de uma reestruturação é um processo complexo que exige planeamento cuidadoso, comunicação clara, envolvimento dos stakeholders e monitoramento constante. Quando conduzida de maneira estratégica e bem gerida, a reestruturação pode ajudar as organizações a se adaptarem e prosperarem num ambiente de negócios em constante evolução.



Figura 14- Processo de Reestruturação Organizacional

Fonte: Valéria Sepúlveda- Consultoria Organizacional

Na Fundação em causa, a reestruturação torna-se uma necessidade pois encontra-se em curso um grande investimento, que levará à criação de novos postos de trabalho e a uma maior afluência de turistas aos museus, o que implica mais funcionários ao serviço da mesma. Trata-se de uma empreitada de um valor que ronda os 10 milhões de euros e, portanto, é necessário que nos órgãos de gestão (Direção) estejam membros com conhecimentos ligados à gestão e também com conhecimento na área da engenharia civil. Como existem membros na fase final do mandato, é necessário seleccionar membros que os substituam, de forma a assegurar que as funções que estes assumem não fiquem desfalcadas. A Fundação deseja ainda criar departamentos para explorar novas áreas.

Neste processo, tal como explica a figura 14, será analisado, em primeiro lugar os objetivos da Fundação (Revisão), em seguida, na fase de desenvolvimento, será criado o organigrama e, para terminar na efetiva fase de reestruturação, o novo modelo será aplicado na fundação. É importante referir que se os colaboradores não forem acompanhando todo o processo de reestruturação e perceberem o objetivo do mesmo, há uma grande possibilidade de este processo falhar e por isso é que é tão importante fazer formações ao longo deste processo para consciencializar os colaboradores dos objetivos deste processo.

Os próximos subcapítulos 9.1 Revisão, 9.2 Desenvolvimento e 9.3 Reestruturação, vão desenvolver a figura 14, aplicando os conceitos à Fundação.

8.1 Revisão

Neste momento inicial é necessário analisar a estrutura da Fundação para perceber quais são os pontos fortes e fracos da mesma e perceber se a estrutura se adequa aos objetivos da mesma.

Ao longo da elaboração do presente projeto, foi possível perceber que os funcionários da Fundação não têm conhecimento dos fins e objetivos da mesma, contudo visto que os mesmos desempenham funções de atendimento ao público, manutenção e limpeza, esta falta de conhecimento não interfere no bom desempenho dos seus trabalhos. Contudo, apesar da Fundação conseguir subsistir e em funcionamento, não atinge os objetivos a que se propõe e, portanto, é possível concluir que a estrutura da Fundação não é eficiente.

8.2 Desenvolvimento

Para iniciar esta fase, é necessário fazer um diagnóstico geral ao funcionamento da Fundação, de modo a averiguar o bom funcionamento da mesma. Para tal, é necessário inquirir os funcionários, através de entrevistas, de modo a perceber se eles estão conscientes das suas funções, responsabilidades e obrigações. Estas entrevistas estão relacionados de forma direta com os controlos internos e, portanto, serão apresentados no ponto 10 Controlo Interno.

Neste momento é importante alinhar a cultura dos colaboradores da Fundação com a cultura da mesma, ou seja, é necessário inculcar nos funcionários os objetivos da Fundação, para que todos trabalhem com o mesmo objetivo e para a mesma causa.

Para conseguir então inculcar os princípios da Fundação e atingir os objetivos da mesma, sugere-se que se crie um Programa Pastoral. Este Programa Pastoral será implementado através de um departamento novo. Este departamento pastoral terá uma ligação direta com os funcionários da Fundação de modo que estes ajam em conformidade com os objetivos da mesma e de forma que esta se torne mais eficiente.

Este Programa Pastoral será desenvolvido no seio da Fundação, ligando os funcionários a pessoas externas.

O próximo subcapítulo apresenta-se uma proposta destes departamentos e do programa pastoral que será desenvolvido na fundação.

8.2.1 Departamentos e Gabinetes

Para continuar todo o trabalho realizado, estudar e realizar mais projetos, corresponder com mais capacidade às exigências que a causa e fins da Fundação e para que os Órgãos de Gestão tenham mais capacidade de resposta, é necessário criar departamentos que atuem diretamente na comunidade em que a Fundação se insere e, deste modo, atingir os objetivos e fins da mesma.

Para tal, foi proposto a criação de um Departamento da Pastoral, que se divide em três subdepartamentos e 3 gabinetes:

Departamento da Pastoral:

- **Evangelização-** Foram propostas 4 pessoas para dar início e comandar este departamento;
- **Centro de Estudos-** Foram propostas 2 pessoas para gerir este departamento;
- **Pastoral Social e Saúde-** Para o qual foram propostos 5 nomes para iniciar as atividades deste departamento.

Gabinetes:

- **Gabinete Jurídico-** Onde se sugeriu colocar 2 pessoas;
- **Gabinete de Imprensa-** Foram propostos 3 nomes para este departamento;
- **Serviços Externos (Parte Comercial)** - Onde se sugeriu 2 nomes para este departamento.

A Fundação contará então, no final do processo de reestruturação, com os núcleos da Direção e Conselho Fiscal, Colaboradores, Departamento da Pastoral, Gabinete Jurídico, Centro de Estudos e Serviços Externos, onde inicialmente só contava com Direção, Conselho Fiscal e Colaboradores.

8.2.2 Projeto/Programa Pastoral

O Projeto e Programa Pastoral serão orientados pelo departamento pastoral, apresentado no ponto anterior. Este projeto/ programa terão como temas de reflexão:

- História de uma Vida;
- Eucaristia;
- Amor a Jesus Crucificado;
- Imaculado Coração de Maria;
- Missão e Mensagem da Causa da Fundação;
- Sofrimento;
- Oração e devoções;
- Espiritualidade.

A abordagem destes pontos irá ajudar nos fins da Fundação, que foram referidos no ponto 7.2 Fins e Objetivos.

Fazer unidade com o plano pastoral da Igreja Universal e Diocesana

1. Publicação de obras:
 - Publicar os arquivos da Fundação com estudo pastoral;
 - Publicar obras relacionadas com a causa da Fundação;
 - Pagelas e desdobráveis.

2. Celebrações associadas à causa da Fundação:

- Conferências/meditações;
- Celebrações assinalando temas da mensagem e datas importantes.

3. Ciclo cultural:

- Conferências;
- Animação musical;
- Documentários/Filmes;
- Exposições.

4. Peregrinar:

- Pretende dar a conhecer a mensagem e os locais ligados à Fundação. Estas visitas são acompanhadas por guias.

5. Um dia com a Fundação:

Os peregrinos são convidados a conhecer e a celebrar a mensagem da Fundação, com programas para um dia, uma manhã ou uma tarde, adequados para crianças, jovens e adultos.

- Programa:
 - ✓ 09h30-Acolhimento na Igreja Paroquial;
 - ✓ 10h00 - Celebração da Eucaristia;
 - ✓ 11h00- Tema de reflexão;
 - ✓ 12h00- Via Sacra/ Adoração Eucarística;
 - ✓ 13h00 -Almoço no Parque de Merendas/Restaurante;
 - ✓ 14h30 - Visita guiada;
 - ✓ 16h00 - Oração do Rosário Mariano;
 - ✓ 17h00- Despedida

Após aplicar estes programas no dia a dia da Fundação, esta consegue atingir os seus fins, labora de acordo com os seus ideais e, portanto, o seu funcionamento será eficiente.

8.3 Reestruturação

Nesta última fase, tudo o que foi previamente definido e idealizado será posto em prática. É nesta fase que se avalia o bom funcionamento da nova estrutura.

Considerando as alterações que foram idealizadas pela autora do presente projeto em conjunto com o Órgão de Gestão da Fundação, foi criado um organograma que contempla os novos departamentos que irão ser criados pela Fundação:

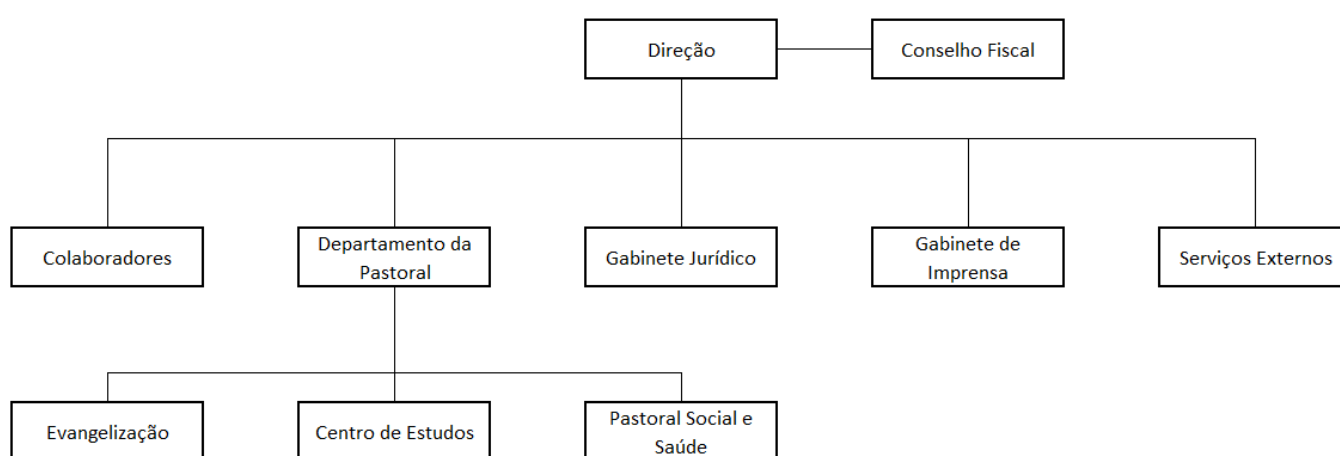


Figura 15- Organograma da Fundação considerando os novos departamentos

Fonte: Elaboração própria

Este modelo de reestruturação assenta na teoria Geral da Administração de Fayol (Fayol. (1916). *Administration générale et industrielle.*), onde se consideram importantes para a organização os princípios de divisão de trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, deterioração do interesse pessoal para o interesse coletivo, centralização, cadeia escalar, estabilidade de emprego, iniciativa, entre outros.

Após apresentar as alterações que serão feitas na gestão, é necessário avaliar os controlos internos da Fundação, pois, tal como referido no ponto 2 Gestão do Capítulo I, os Controlos internos são da responsabilidade da gestão.

9 O Controlo Interno na Fundação

A Fundação em estudo não apresenta qualquer tipo de sistema de controlo interno, pelo que, será necessário implementar procedimentos de controlo interno considerando as principais deficiências detetadas na entidade.

A Fundação em causa é uma entidade muito pequena e, portanto, não será necessário aplicar um sistema de controlo interno extenso e complexo. Numa primeira fase o ideal será apenas incutir os princípios do controlo interno para se regularem os processos feitos de forma mais recorrente pelos funcionários.

Para a criação de um sistema de controlo interno eficiente, é necessário ter em consideração a entidade em questão e as suas necessidades.

No sentido de identificar os procedimentos a implementar adequados à Fundação, os funcionários foram entrevistados sobre os procedimentos mais rotineiros de modo a levantar as deficiências maiores no funcionamento da Fundação, e obter um diagnóstico sobre o desenho atual dos controlos internos, se existem ou não e, caso existindo, se são eficientes.

A entrevista realizada aos funcionários, foi elaborada pela autora do presente projeto e, tem por base questões relacionadas com os procedimentos mais rotineiros.

Como referido anteriormente, a Fundação detém e gere 3 museus, nos quais existe uma loja de recordações, que se tornam a maior fonte de rendimento da Fundação. Considerando a importância das vendas dos museus, é importante perceber se, os stocks dos produtos para venda dos mesmos são bem geridos. Para isso questionou-se aos funcionários sobre a gestão dos inventários, se existia um stock mínimo para cada produto (de forma a garantir que não exista a falta de produtos para venda), se existe segregação de funções na aquisição e entrada dos produtos em stock (ou seja, se quem faz as encomendas, é a mesma que confere os produtos à chegada e dá entrada dos mesmos no programa ARP), se existe contagem frequente dos inventários, de forma a averiguar se existem desvios entre o stock registado no programa e o efetivo, e também se existe alguma margem de lucro predefinida, ou algum critério para o calculo da margem.

Os produtos de inventário não são as únicas compras realizadas pelos colaboradores da Fundação, contudo, são as que, regra geral apresentam um maior peso nos gastos. Os funcionários encarregues pela manutenção e limpeza também adquirem produtos que

usam diariamente no desempenho das suas funções. Em alguns casos, principalmente para a manutenção, os materiais comprados são de valores elevados. Considerando estes aspetos, é importante avaliar se estes gastos são controlados pelos Órgãos de Gestão. Por este motivo, questionou-se os colaboradores sobre se existe algum controlo relativo às despesas efetuadas.

Para além das questões relacionadas com a gestão dos stocks detidos para venda e dos gastos relacionados com as compras para o desempenho das atividades de limpeza e manutenção, foi ainda inquirido aos colaboradores sobre o controlo que existe na assiduidade dos mesmos. O horário dos colaboradores varia conforme a posição que ocupam e, portanto, é necessário perceber se existe algum controlo sobre a presença e o cumprimento dos horários.

Por fim, foi questionado ainda sobre se existe controlo sobre os dias de férias que os colaboradores usufruem.

Pergunta 1	Faixa etária? <input type="checkbox"/> Entre 18 e 25 <input type="checkbox"/> Entre 26 e 35 <input type="checkbox"/> Entre 36 e 45 <input type="checkbox"/> Mais de 46
Pergunta 2	Género? <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
Pergunta 3	Função? <input type="checkbox"/> Atendimento ao público <input type="checkbox"/> Manutenção <input type="checkbox"/> Limpeza
Pergunta 4	Formação profissional? <input type="checkbox"/> 9º ano <input type="checkbox"/> 12º ano <input type="checkbox"/> ensino superior
Pergunta 5	Existe stock mínimo para todos os produtos? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 6	A pessoa que faz a encomenda é a mesma pessoa que procede à receção dos bens? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 7	Com que frequência é feita a contagem de inventário? <input type="checkbox"/> 1 vez por mês <input type="checkbox"/> 1 vez por semestre <input type="checkbox"/> 1 vez por ano <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 8	Considera a frequência adequada? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 9	A margem com que os produtos são vendidos segue alguma métrica? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 10	Existe algum controlo sobre as despesas? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 11	Existe controlo sobre a pontualidade e assiduidade? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 12	Existe controlo sobre as férias? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável

Figura 16- Guia da entrevista feita aos funcionários da Fundação

Fonte: Elaboração própria

A entrevista, como mencionado anteriormente, foi realizado a cinco trabalhadores distintos, sendo eles três do sexo feminino e dois do sexo masculino. Para além da autora, cuja sua faixa etária se encontra no intervalo de 18 anos aos 25 anos, todos os trabalhos apresentam mais de 35 anos, sendo que apenas um apresenta uma idade superior a 46 anos.

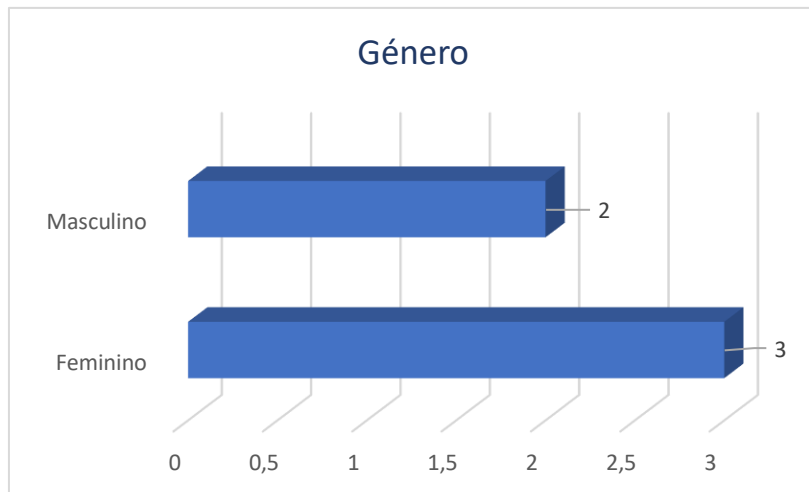


Figura 17- Estrutura dos inquiridos por sexo

Fonte: Elaboração própria

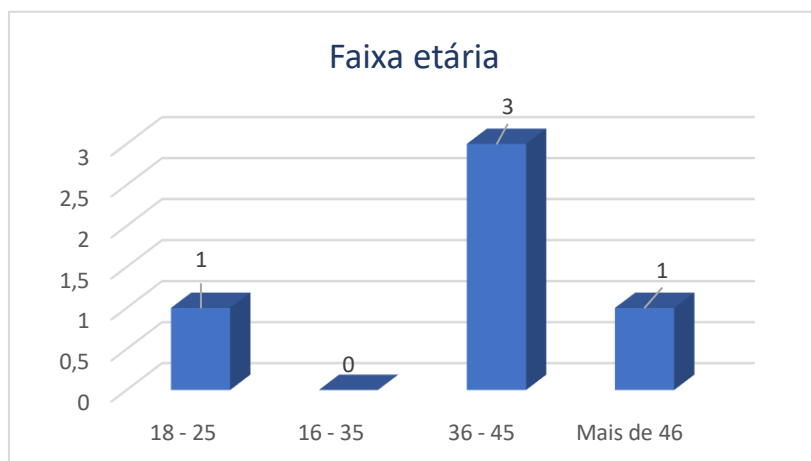


Figura 18- Estrutura dos Funcionários por idade

Fonte: Elaboração própria

Com base nas respostas a estas duas respostas foi possível elaborar os gráficos anteriormente apresentados, onde é possível verificar a estrutura etária dos colaboradores da Fundação.

À pergunta relativa à função que desempenham na empresa, a sua maioria respondeu que trabalha com o atendimento ao público, sendo que apenas um funcionário é responsável pela manutenção e um pela limpeza.

A seguinte figura evidencia a distribuição dos funcionários de acordo com a sua função.



Figura 19- Divisão dos Funcionários por cargo

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à formação académica, três dos cinco inquiridos concluíram o décimo segundo ano, um deles o nono ano e apenas um elemento possui formação superior.

Relativamente à questão da existência de stock mínimo de produtos, todos os funcionários cuja função é o atendimento ao público afirmam que não existe um número mínimo de artigos e afirmam também que não existe qualquer tipo de controlo relativamente a este assunto.

O trabalhador cuja função passa pela manutenção dos espaços afirma que a pergunta não é aplicável, pois a necessidade de adquirir equipamentos/ produtos de manutenção (como lâmpadas, torneiras, óleos) são adquiridos e utilizados de acordo com a sua necessidade.

Por fim, o funcionário da limpeza afirma existir um número mínimo de produtos de limpeza, no entanto, esse controlo não é realizado pelo trabalhador.

A definição dos stocks mínimos, tal como referido anteriormente, é importante, principalmente, para os colaboradores que trabalham com o atendimento ao público, de

forma a garantirem que nenhum dos produtos vendidos fique esgotado entre o tempo em que o stock acaba e até que se recebe a encomenda com esses produtos.

Todos os funcionários afirmam que nem sempre quem realiza a encomenda é quem recebe o produto. Uma vez que os três funcionários que trabalham diretamente com o público podem trocar os seus postos de trabalhos entre si e uns realizam as folgas dos outros, é comum um colaborador verificar os artigos que se encontram em falta e um outro receber a encomenda.

À questão da frequência da realização dos inventários todos os colaboradores afirmam que este apenas é realizado uma vez por ano.

Após obter esta resposta, a autora questiona se a periodicidade é ou não adequada, pelo que as repostas encontram-se no seguinte gráfico.

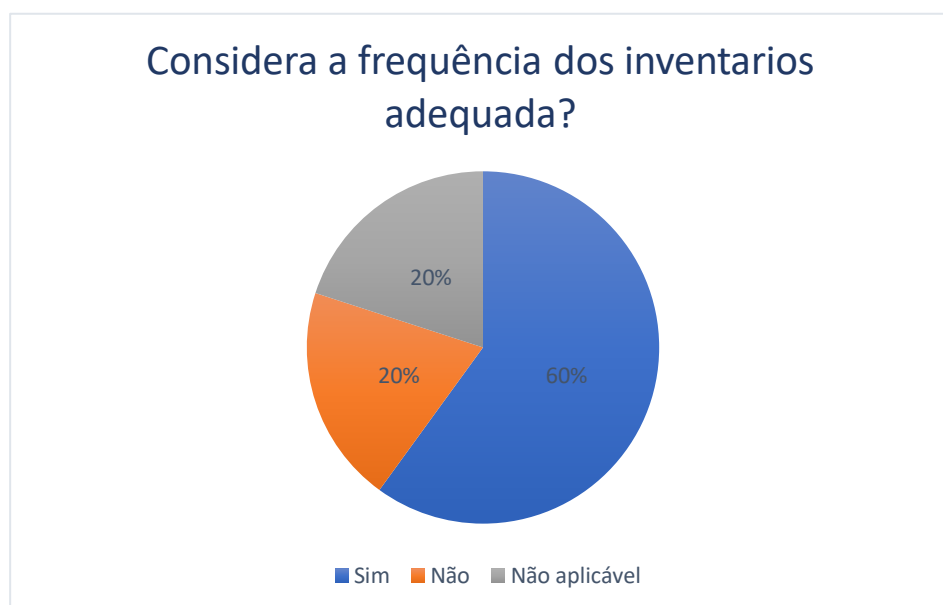


Figura 20- Opinião dos Funcionários relativa à periodicidade da contagem do inventário

Fonte: Elaboração própria

Através da análise do gráfico é possível concluir que a maioria dos trabalhos defende que a realização dos inventários apenas anualmente é suficiente para a empresa. Apenas a autora defende que a repetição é insuficiente, devendo ser realizada num número superior.

O facto de o inventário apenas ser realizado anualmente para o fecho de contas tem implicações no bom funcionamento da empresa pois, existem inúmeras vezes em que o stock de vários artigos apresentam quantidades negativas no programa de faturação; existem diversos erros no inventário ao longo do ano e isso faz com que, muitas vezes

sejam feitas encomendas de material sem ser necessário e todas essas diferenças apenas sejam corrigidas anualmente.

Relativamente à margem de lucro dos produtos vendidos todos os funcionários que desempenham a função de venda defendem que a margem não segue nenhuma métrica, sendo o valor bastante variável de produto para produto. O lucro apresenta uma variação não só ao nível dos produtos, como também ao longo do ano. Assim, este valor apresenta uma percentagem que varia entre os 20% e os 100%. A autora do presente Projeto defende que, a margem de lucro deveria ser definida previamente pelos Órgãos de Gestão.

Acerca das compras efetuadas pelos colaboradores, 100% dos mesmos afirmam não existir um controlo das mesmas, estando estes autorizados a realizarem as despesas que assim entenderem independentemente do valor. Não existe qualquer tipo de reunião de planeamento e gastos, nem é necessária nenhuma autorização formal para a realização das compras.

Quanto aos gastos com pessoal, a maioria dos trabalhadores afirma que não existe controlo nem da pontualidade nem da assiduidade. Estas respostas têm por base a falta de meios de controlo, tais como, cartão de funcionário, controlo por parte de superiores nem câmaras de vigilância que registem a hora de entrada e saída e a presença do colaborador. Apesar da maioria partilhar a mesma ideia, um dos membros defende que existe o controlo de ambas as coisas uma vez que trabalha diretamente com o público e existem horários que devem ser cumpridos. No entanto, o mesmo membro afirma que sai mais cedo e que falta diversas vezes sem justificação nem aviso prévio. Ao longo da realização do presente projeto, a autora do mesmo verificou que grande parte dos funcionários não cumprem os horários definidos no contrato e, mesmos sendo algo recorrente, os mesmos não são penalizados pelos atrasos nem faltas. Estes fatores têm um duplo impacto nas contas da Fundação, por um lado, quando o colaborador chega atrasado, pode perder visitas aos museus e vendas e, além disso, a Fundação está a pagar ao colaborador mais horas do que as que efetivamente foram trabalhadas. O facto de os atrasos e faltas não serem penalizados, leva a que colaboradores não estejam motivados a cumprir as regras e que não vejam o trabalho como um compromisso.

Por fim, no que diz respeito ao controlo das férias, também a maioria afirma que não existe um controlo, uma vez que a empresa não cria nenhum mapa de férias nem as mesmas são afixadas. Para além disso, afirmam também que não precisam de uma

aprovação das férias, as férias na empresa são sempre aprovadas, mesmo que existam conflitos e sobreposições de férias com outro colaborador. Por fim, afirma também que podem marcar férias sem um período de antecedência. Uma das funcionárias defende que a empresa controla em demasia o período de férias escolhido pelos seus coladores.

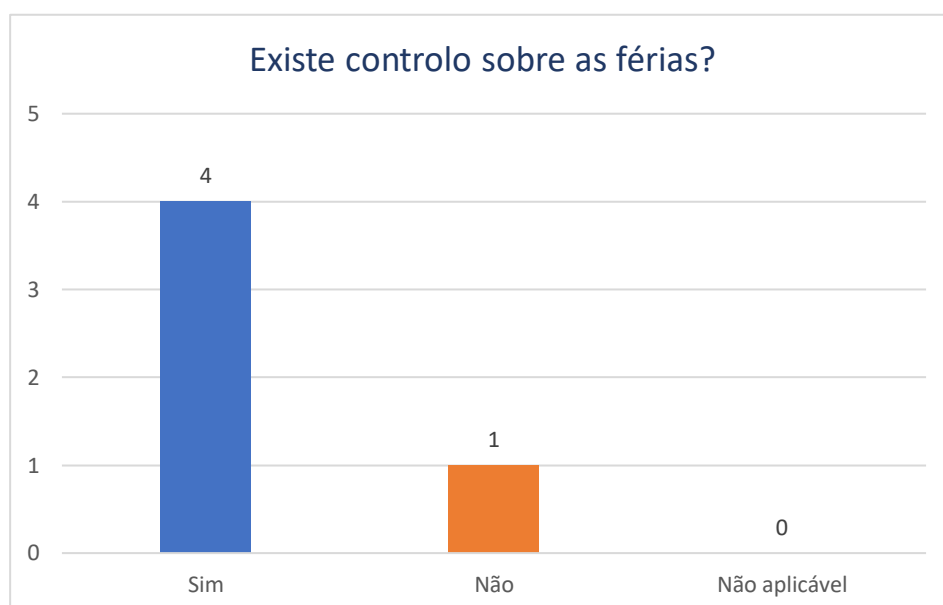


Figura 21-resposta dos funcionários relativamente ao controlo de férias

Fonte: Elaboração própria

Todos os trabalhadores afirmam que mesmo existindo um período de maior trabalho nos meses entre julho e setembro, a Fundação autoriza a marcação de férias nesse período, independentemente do fraco volume de negócio verificado entre janeiro e março.

A não existência deste controlo permite também que os colaboradores usufruam de mais dias de férias do que aqueles a que têm direito.

9.1 Deficiências do Controlo Interno

Após avaliar as respostas dadas pelos funcionários, a autora do presente projeto concluiu:

Principais deficiências ao nível do Controlo Interno:

- 1) Ao nível do Inventário:
 - Definição de um stock mínimo para cada produto inexistente;
 - A pessoa que faz a encomenda procede à receção dos bens;

- A contagem do inventário apenas é feita anualmente, mas existem bens que deveriam ser inventariados com mais frequência;
- Não está definida a margem de lucro mínima dos artigos para venda ao público.

2) Ao nível de Recursos Humanos:

- Inexistência de meios de controlos de faltas;
- Falta de controlo de férias;

3) Ao nível dos Gastos (Compras):

- Controlo dos Gastos;
- Aprovação dos Gastos.

Para além das deficiências de controlo identificadas, pela autora do Projeto, através das entrevistas realizadas aos colaboradores, a mesma identificou ainda deficiências:

4) Ao nível das receitas dos Museus:

- Integralidade das receitas obtidas;
- Integralidade dos depósitos efetuados.

Estas deficiências no controlo interno originam, não só falhas no funcionamento da Fundação, causando potenciais prejuízos, mas também desmotivação nos funcionários para agirem de forma correta e em acordo com os ideais da Fundação, uma vez que, como foi referido anteriormente, como os colaboradores não são repreendidos pelos atrasos que têm, não se sentem motivados a cumprir os horários definidos.

Considerando que a Fundação não apresenta nenhum modelo de controlo interno, o modelo COSO, irá servir de base para a implementação de princípios de controlo interno. Sendo a Fundação uma entidade de dimensão muito pequena, o modelo de COSO utilizado como ponto de partida é o modelo inicial, onde contempla três objetivos e cinco componentes.

O modelo COSO- IC foi utilizado como base para encontrar soluções mais adequadas à Fundação, na medida em que foram consideradas as cinco componentes de controlo interno apresentadas por este modelo:

- Ambiente de controlo: o ambiente de controlo determina os controlos existentes na organização, no caso da Fundação, como os controlos não existem, o ambiente de controlo também não existe;
- Avaliação de risco: foram consideradas as ações rotineira onde havia mais margem de erro e, daí estar mais associado ao risco;
- Atividades de controlo- foi avaliado se existia algum tipo de controlo interno, mesmo que informal, para cada procedimento;
- Informação e comunicação: como flui a informação relativa a estes procedimentos mais rotineiros;
- Monitorização de atividade: foram consideradas as atividades de monitorização de controlos, caso existam, e se são eficientes.

9.2 Sugestão de medidas de Controlo Interno a implementar

Para estas deficiências e considerando as componentes do controlo interno apresentadas, a autora do presente projeto sugere as seguintes medidas:

- a) Ao Nível do Inventário:
 - Definir stock mínimo para os artigos de forma a evitar rotura de stock;
 - Segregar as funções de encomenda, receção e contabilização da encomenda;
 - Definir contagens de stock com uma maior frequência, por exemplo, trimestrais;
 - Definir uma margem de lucro mínima para os produtos vendidos. A margem deve ser definida pela direção.
- b) Ao Nível das despesas:
 - As despesas têm de ser aprovadas pela direção antes de serem executadas;
 - Avaliação da viabilidade dos gastos;
 - Verificar se os gastos apresentados pelos colaboradores são razoáveis e se à orçamento disponível para ocorrer esta compra.

c) Ao nível de Recursos Humanos:

- Criar um sistema de controlo de faltas;
- Definição de férias no início do ano civil e comunicação das mesmas à direção.

d) Ao nível das receitas dos Museus:

- Registo separado da receita obtida (talões de caixa) e valores recebidos;
- Justificação de eventuais diferenças de caixa;
- Segregação das funções entre depósito e quem conferencia a integridade da receita;
- Efetuar reconciliações bancárias mensais.

Ao inculir estas soluções no seio da Fundação, os riscos subjacentes às operações ficam reduzidos.

Espera-se que estes controlos tenham um impacto positivo nos resultados da Fundação pois, evitam erros no reporte das receitas, passam a ser considerados os atrasos e as faltas dos funcionários, o que evita que sejam pagas horas de trabalhos a mais aos funcionários que efetivamente não foram laboradas, entre outros.

Para que se avalie de forma continua a eficácia dos procedimentos de controlo interno sugeridos, o ideal seria criar um departamento de auditoria interna que verificasse os controlos internos e o cumprimento dos mesmos, principalmente nesta fase inicial, em que os procedimentos de controlo estão a ser implementados. A AI, pode ser vista como um gasto para Fundação, mas, existem membros da Direção com capacidade e habilitações para executarem este papel, pelo que não existirá gastos extra. Esta situação será avaliada no ponto seguinte, 11 Auditoria Interna.

10 Auditoria Interna

O conceito de auditoria interna tem vindo a mudar ao longo dos anos e continua em constante mutação, contudo, é possível afirmar, como referido no Capítulo 5, que a auditoria interna defende os interesses da uma organização, avaliando a eficácia e a eficiência do sistema de controlo interno presente na entidade.

No caso da Fundação, considerando que esta é uma entidade muito pequena, e que os controlos internos, à data da elaboração do presente projeto ainda são inexistentes, não é justificável criar um departamento de auditoria interna. Contudo, é importante considerar que, nesta fase de implementação dos procedimentos de controlo interno, há uma necessidade acrescida de monitorizar a aplicação dos mesmos e, portanto, a sugestão colocada à Fundação pela autora do presente Projeto seria, que dois membros da Direção, assumissem o acompanhamento numa primeira fase a aplicação dos procedimentos de controlo interno e, numa segunda fase, então, avaliar e monitorizar execução dos mesmos. Seriam escolhidos para esta tarefa a Tesoureira, pelos seus conhecimentos académicos e um membro vogal, que tem disponibilidade de acompanhar muito frequentemente os procedimentos implementados.

Para este processo ser realizado com sucesso é imprescindível que estes os membros da Direção percebam os controlos e como podem ser aplicados, transmitam essas informações aos funcionários e, periodicamente avaliem se estão a ser aplicados e da forma correta. Por exemplo, no que toca aos inventários, a Tesoureira da Direção pode, periodicamente, verificar se existem artigos com stock inferior ao stock mínimo, verificar se as margens de vendas foram calculadas corretamente e verificar se não existem diferenças de caixa injustificadas. O membro Vogal, pode acompanhar os fechos de caixa, as contagens de inventário e, ainda, avaliar se os gastos em determinadas compras, são razoáveis ou não, por exemplo, o gasto em maquinaria de manutenção.

Todo este processo será acompanhado pela autora do presente projeto, contudo, as conclusões da aplicação dos procedimentos de controlo interno e da auditoria interna feita pela Direção, não estão presentes neste documento devido à limitação temporal.

11 Conclusão

Após a conclusão do estudo prático e a leitura de vários artigos científicos é possível concluir sobre a concretização ou não dos objetivos descritos no Capítulo Introdução. Ou seja, é possível neste momento perceber quais os procedimentos sugeridos para implementar no controlo interno e quais os eventos que levaram à reestruturação da Fundação.

A Fundação que acolheu a autora do presente projeto não tinha definida uma estrutura organizacional conhecida pelos membros da mesma e, portanto, foi o ponto de partida para este projeto. Como a mesma está a enfrentar várias mudanças a nível organizacional, com novos investimentos, novos departamentos e novos projetos, foi necessário reestruturar a gestão da fundação, de forma a incluir os novos departamentos no organograma inicialmente desenhado, atualizar os cargos da direção (chefia) de forma a incluir pessoas que tivessem mais conhecimento em áreas de engenharia para acompanharem o investimento de uma forma mais prática. O novo organograma foi dado a conhecer aos colaboradores, assim como os objetivos de cada novo departamento. Este organograma também será aplicado ao longo de todo o período de reestruturação da Fundação (2023 a 2026).

O sistema de controlo interno inicial da Fundação foi avaliado, tendo-se concluído que o mesmo era inexistente. Foram revistas quais as atividades mais rotineiras, os riscos associados às mesmas e possíveis procedimentos de controlo interno que possam ajudar a diminuir esses riscos. Apesar das sugestões terem sido reconhecidas e aceites pela direção da Fundação, ainda não foram colocadas em prática, pelo que não é possível concluir sobre a eficácia das mesmas à data da apresentação deste projeto.

Por último, a existência de auditoria interna, como referido no Subcapítulo anterior, não é necessária, devido à dimensão da Fundação. Contudo, caso a mesma venha a crescer, este tema será repensado. À data da entrega do projeto, apenas foi considerado pela Direção nomear o Tesoureiro e a Vogal sugerida pela autora do projeto, no sentido de este fazer o acompanhamento da implementação dos procedimentos de controlo interno e fazer a monitorização da aplicação do mesmo, pois, apesar de não existir um departamento de auditoria interna, os procedimentos de controlo sugeridos devem ser monitorizados. Visto que o a implementação dos procedimentos de controlo interno ainda não avançou, a monitorização dos mesmos também não.

11.1.1 Questões de Investigação

Neste Subcapítulo serão consideradas as questões de investigação apresentadas no subcapítulo 6 Metodologias e serão respondidas com base nos pontos anteriores.

Q1: Que controlos estão definidos na organização? Não havendo controlos internos definidos, quais as consequências na organização?

Como se observou no subcapítulo 10 Controlo Interno, a organização não apresenta qualquer tipo de controlo interno instituído, o que apresenta consequências para a mesma não só a nível económico, como por exemplo, como não há registo de assiduidade, quando os funcionários faltam não têm o dia descontado do ordenado, mas também a nível operacional porque a falta de controlo de stock leva a stock em demasia em alguns artigos e rotura de stock noutros.

Q2: Na organização em questão há segregação de funções?

A segregação de funções é inexistente pois, a maioria das vezes, o fecho de caixa e a contagem dos valores em caixa é realizada pela mesma pessoa, ou a receção dos artigos é realizada pela mesma pessoa que faz a encomenda e pela mesma pessoa que regista a entrada do material no programa de vendas.

Q3: Os funcionários estão cientes das suas funções e respetivas responsabilidades?

Sim, ao realizar as entrevistas aos funcionários, foi possível perceber que, todos sabem os cargos que ocupam. Durante a execução do Projeto, a autora do mesmo também verificou que todos os colaboradores executam as tarefas que são esperadas, como por exemplo, o colaborador responsável pela manutenção e a responsável pela limpeza, sabem que têm de desenvolver as suas atividades em todos os espaços da fundação, garantido assim que não haja nada danificado, como por exemplo os lavatórios das casas de banho, nem nada sujo, como por exemplo as casas de banho destinadas ao público.

Q4: É conhecido por todos o organigrama da Fundação?

O organigrama da Fundação era inexistente e, portanto, não era do conhecimento de nenhum funcionário, contudo, após ser desenhado o novo organigrama presente no ponto 9.3 passou a ser do conhecimento de todos os funcionários. Para dar conhecimento do mesmo a todos os colaboradores, foi realizada uma reunião com os mesmos, na qual foi exposto o novo organigrama e os motivos que levavam a este novo modelo. O mesmo ficou ainda afixado na sala de convívio dos funcionários, estando assim disponível para consulta.

Q5: Qual a ligação dos funcionários com a chefia?

Sendo a Fundação uma organização de dimensão muito pequena, era expectável que a ligação dos colaboradores com os membros da Direção fosse mais direta, contudo, o único elo entre os colaboradores e a Direção é o Presidente da mesma.

O Presidente da Direção faz visitas diárias aos colaboradores, contudo, os restantes membros apenas interagem com os colaboradores semestralmente. Sempre que existe alguma questão por parte dos colaboradores, estes colocam a mesma ao Presidente, que, posteriormente, comunica com os restantes membros, de forma a solucionar a questão colocada.

12 Limitações do Estudo

Ao longo da elaboração do presente projeto foram sentidas várias limitações e dificuldades, tanto no que se refere à obtenção de informação para sustentar a Revisão da Literatura, como também na obtenção de resposta por parte da entidade. Contudo, a maior limitação sentida no desenvolvimento do projeto, prende-se com a limitação temporal, pois:

- O presente projeto foi desenvolvido no período do ano letivo 2023/2024, contudo, este intervalo de tempo não foi suficiente para conseguir efetuar o Follow-up das alterações discutidas com a Direção da Fundação e pela autora do presente projeto. Contudo, este documento será a base para a implementação dos procedimentos de controlo interno referidas no ponto 10 Controlo Interno e do acompanhamento dos mesmos através da auditoria interna, como referido no Subcapítulo 11.
- Tal como refere a Figura 13- Cronograma da Reestruturação da Fundação, do ponto 8 Apresentação do Projeto, o período de tempo expectável em que iria ocorrer a aplicação global do projeto era de dois anos e meio, entre 2023 a 2026.

Tendo isto em consideração, não foi possível concluir acerca a eficácia dos procedimentos propostos o que dificultou o desenvolvimento do projeto.

Uma outra limitação sentida no desenvolvimento do projeto foi a falta de conhecimento do tema pelos funcionários. Os temas abordados não são de fácil compreensão, o que dificultou a comunicação e o entendimento numa fase inicial. Todavia, à medida que o projeto avançava, a autora percebeu que, sempre que fosse necessário questionar os colaboradores sobre algum tema, era necessário explicar os conceitos relativos ao tema que ia tratar e a importância dos mesmos aos funcionários da Fundação, o que originou, posteriormente um melhor conhecimento dos temas que iriam ser abordados, portanto, a comunicação foi ficando mais fácil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografia

- Alves, J. J. (2015). *Princípios e prática de auditoria e revisão de contas*. Edições Sílabo.
- Contas, T. d. (1999). *Manual de auditoria e de procedimentos*. Obtido de Tribunal de Contas:https://www.tcontas.pt/ptpt/NormasOrientacoes/ManuaisTC/Documents/Manual_vol1.pdf
- COSO. (s.d.). Obtido de <https://www.coso.org/SitePages/Home.aspx>.
- Costa, C. (2018). *Auditoria Financeira – Teoria & Prática. Letras e Conceitos, Unip. Rei dos Livros*.
- EY. (2024). *EYQ*. Obtido de <https://eyq.eyfabric.ey.com/>
- Fayol. (1916). *Administration générale et industriel*. Dunod.
- Fortin. (2000). *O processo de investigação*. Lusociência.
- Geral, P. (2023). *Código do Trabalho*. Obtido de https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1047&tabela=leis
- Gomes, D. I. (2020). *Proposta de Implementação do Manual de Controlo Interno na Vygon Portugal, Lda*. Obtido de https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/17407/1/Diana_Gomes_MA_2020.pdf
- IFAC. (2023). <https://www.ifac.org>.
- IIA. (s.d.). *Enquadramento de normas para a prática profissional de auditoria interna*.
- Inácio, H. (2014). *Controlo interno Enquadramento teórico e aplicação prática*. Escolar Editora.
- IPAI. (2009). *Enquadramento internacional de práticas profissionais de auditoria*. Obtido de <https://www.ipai.pt/normas/normas-internacionais/>
- KEENAM. (2015). *Research methods*. Salem Press Encyclopedia.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harpercollins College Div.
- Nunes, S. D. (06 de 2020). *Implementação de um Sistema de Controlo Interno no Departamento de Compras na Empresa Pluricosmética, Lda*. Obtido de

<https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/17372#:~:text=Desta%20forma%2C%20a%20finalidade%20deste%20trabalho%20assenta%20no,objetivos%20e%20apresentar%20melhorias%20para%20a%20sua%20minimiza%C3%A7%C3%A3o.>

Pacheco, A. F. (2018). *A Influência da Auditoria Interna e do Controlo Interno numa Instituição de Ensino Superior*. Obtido de https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/13186/1/Andr%C3%A9_Pacheco_MA_2018.pdf

Sawyer, L. B. (2003). *Sawyer's Internal Auditing*. The Institute of Internal Auditors .

Sawyer, L. B. (2012). *Sawyer's guide for internal auditors*. The Institute of Internal Auditors .

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. McGRAW-HILL.

Yin, R. (2001). *Case study Research-design and methods*. USA: Sage Publications.

Apêndice I – Inquérito realizado aos funcionários da Fundação

Pergunta 1	Faixa etária? <input type="checkbox"/> Entre 18 e 25 <input type="checkbox"/> Entre 26 e 35 <input type="checkbox"/> Entre 36 e 45 <input type="checkbox"/> Mais de 46
Pergunta 2	Género? <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
Pergunta 3	Função? <input type="checkbox"/> Atendimento ao público <input type="checkbox"/> Manutenção <input type="checkbox"/> Limpeza
Pergunta 4	Formação profissional? <input type="checkbox"/> 9º ano <input type="checkbox"/> 12º ano <input type="checkbox"/> ensino superior
Pergunta 5	Existe stock mínimo para todos os produtos? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 6	A pessoa que faz a encomenda é a mesma pessoa que procede à receção dos bens? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 7	Com que frequência é feita a contagem de inventário? <input type="checkbox"/> 1 vez por mês <input type="checkbox"/> 1 vez por semestre <input type="checkbox"/> 1 vez por ano <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 8	Considera a frequência adequada? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 9	A margem com que os produtos são vendidos segue alguma métrica? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 10	Existe algum controlo sobre as despesas? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 11	Existe controlo sobre a pontualidade e assiduidade? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 12	Existe controlo sobre as férias? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável

Anexo I – Inquérito trabalhador 1

Pergunta 1	Faixa etária? <input checked="" type="checkbox"/> Entre 18 e 25 <input type="checkbox"/> Entre 26 e 35 <input type="checkbox"/> Entre 36 e 45 <input type="checkbox"/> Mais de 46
Pergunta 2	Género? <input type="checkbox"/> Masculino <input checked="" type="checkbox"/> Feminino
Pergunta 3	Função? <input checked="" type="checkbox"/> Atendimento ao público <input type="checkbox"/> Manutenção <input type="checkbox"/> Limpeza
Pergunta 4	Formação profissional? <input type="checkbox"/> 9º ano <input type="checkbox"/> 12º ano <input checked="" type="checkbox"/> ensino superior
Pergunta 5	Existe stock mínimo para todos os produtos? <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 6	A pessoa que faz a encomenda é a mesma pessoa que procede à receção dos bens? <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 7	Com que frequência é realizada a contagem de inventário? <input type="checkbox"/> 1 vez por mês <input type="checkbox"/> 1 vez por semestre <input checked="" type="checkbox"/> 1 vez por ano <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 8	Considera a frequência adequada? <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 9	A margem com que os produtos são vendidos segue alguma métrica? <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 10	Existe algum controlo sobre as despesas? <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 11	Existe controlo sobre a pontualidade e assiduidade? <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 12	Existe controlo sobre as férias? <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável

Anexo I – Inquérito trabalhador 2

Pergunta 1	Faixa etária? <input type="checkbox"/> Entre 18 e 25 <input type="checkbox"/> Entre 26 e 35 <input type="checkbox"/> Entre 36 e 45 <input checked="" type="checkbox"/> Mais de 46
Pergunta 2	Género? <input checked="" type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
Pergunta 3	Função? <input checked="" type="checkbox"/> Atendimento ao público <input type="checkbox"/> Manutenção <input type="checkbox"/> Limpeza
Pergunta 4	Formação profissional? <input type="checkbox"/> 9º ano <input checked="" type="checkbox"/> 12º ano <input type="checkbox"/> ensino superior
Pergunta 5	Existe stock mínimo para todos os produtos? <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 6	A pessoa que faz a encomenda é a mesma pessoa que procede à receção dos bens? <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 7	Com que frequência é feita a contagem de inventário? <input type="checkbox"/> 1 vez por mês <input type="checkbox"/> 1 vez por semestre <input checked="" type="checkbox"/> 1 vez por ano <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 8	Considera a frequência adequada? <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 9	A margem com que os produtos são vendidos segue alguma métrica? <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 10	Existe algum controlo sobre as despesas? <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 11	Existe controlo sobre a pontualidade e assiduidade? <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 12	Existe controlo sobre as férias? <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável

Anexo I – Inquérito trabalhador 3

Pergunta 1	Faixa etária? Entre 18 e 25 <input type="checkbox"/> Entre 26 e 35 <input type="checkbox"/> Entre 36 e 45 <input checked="" type="checkbox"/> Mais de 46 <input type="checkbox"/>
Pergunta 2	Género? Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input checked="" type="checkbox"/>
Pergunta 3	Função? Atendimento ao público <input type="checkbox"/> Manutenção <input type="checkbox"/> Limpeza <input checked="" type="checkbox"/>
Pergunta 4	Formação profissional? 9º ano <input checked="" type="checkbox"/> 12º ano <input type="checkbox"/> ensino superior <input type="checkbox"/>
Pergunta 5	Existe stock mínimo para todos os produtos? Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável <input type="checkbox"/>
Pergunta 6	A pessoa que faz a encomenda é a mesma pessoa que procede à receção dos bens? Sim <input type="checkbox"/> Não <input checked="" type="checkbox"/> Não aplicável <input type="checkbox"/>
Pergunta 7	Com que frequência é feita a contagem de inventário? 1 vez por mês <input type="checkbox"/> 1 vez por semestre <input type="checkbox"/> 1 vez por ano <input type="checkbox"/> Não aplicável <input checked="" type="checkbox"/>
Pergunta 8	Considera a frequência adequada? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável <input checked="" type="checkbox"/>
Pergunta 9	A margem com que os produtos são vendidos segue alguma métrica? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável <input checked="" type="checkbox"/>
Pergunta 10	Existe algum controlo sobre as despesas? Sim <input type="checkbox"/> Não <input checked="" type="checkbox"/> Não aplicável <input type="checkbox"/>
Pergunta 11	Existe controlo sobre a pontualidade e assiduidade? Sim <input type="checkbox"/> Não <input checked="" type="checkbox"/> Não aplicável <input type="checkbox"/>
Pergunta 12	Existe controlo sobre as férias? Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável <input type="checkbox"/>

Anexo I – Inquérito trabalhador 4

Pergunta 1	Faixa etária? Entre 18 e 25 Entre 26 e 35 Entre 36 e 45 Mais de 46	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Pergunta 2	Género? Masculino Feminino	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Pergunta 3	Função? Atendimento ao público Manutenção Limpeza	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Pergunta 4	Formação profissional? 9º ano 12º ano ensino superior	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Pergunta 5	Existe stock mínimo para todos os produtos? Sim Não Não aplicável	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Pergunta 6	A pessoa que faz a encomenda é a mesma pessoa que procede à receção dos bens? Sim Não Não aplicável	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Pergunta 7	Com que frequência é feita a contagem de inventário? 1 vez por mês 1 vez por semestre 1 vez por ano Não aplicável	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Pergunta 8	Considera a frequência adequada? Sim Não Não aplicável	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Pergunta 9	A margem com que os produtos são vendidos segue alguma métrica? Sim Não Não aplicável	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Pergunta 10	Existe algum controlo sobre as despesas? Sim Não Não aplicável	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Pergunta 11	Existe controlo sobre a pontualidade e assiduidade? Sim Não Não aplicável	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Pergunta 12	Existe controlo sobre as férias? Sim Não Não aplicável	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Anexo I – Inquérito trabalhador 5

Pergunta 1	Faixa etária? <input type="checkbox"/> Entre 18 e 25 <input type="checkbox"/> Entre 26 e 35 <input checked="" type="checkbox"/> Entre 36 e 45 <input type="checkbox"/> Mais de 46
Pergunta 2	Género? <input checked="" type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
Pergunta 3	Função? <input type="checkbox"/> Atendimento ao público <input checked="" type="checkbox"/> Manutenção <input type="checkbox"/> Limpeza
Pergunta 4	Formação profissional? <input type="checkbox"/> 9º ano <input checked="" type="checkbox"/> 12º ano <input type="checkbox"/> ensino superior
Pergunta 5	Existe stock mínimo para todos os produtos? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input checked="" type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 6	A pessoa que faz a encomenda é a mesma pessoa que procede à receção dos bens? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input checked="" type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 7	Com que frequência é feita a contagem de inventário? <input type="checkbox"/> 1 vez por mês <input type="checkbox"/> 1 vez por semestre <input type="checkbox"/> 1 vez por ano <input checked="" type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 8	Considera a frequência adequada? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input checked="" type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 9	A margem com que os produtos são vendidos segue alguma métrica? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input checked="" type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 10	Existe algum controlo sobre as despesas? <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 11	Existe controlo sobre a pontualidade e assiduidade? <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável
Pergunta 12	Existe controlo sobre as férias? <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável