



**ARS NORTE**

Administração Regional  
de Saúde do Norte, I.P.

# MANUAL DE CONTROLO INTERNO

## INTRODUÇÃO

**ARSN, IP**

Edição: **01**  
Revisão: **01**



**ARS NORTE**Administração Regional  
de Saúde do Norte, I.P.**MANUAL DE CONTROLO INTERNO –  
INTRODUÇÃO**Edição: **01**  
Revisão: **01**  
Página **1** de **8**

Ed.	Rev.	Data	Descrição	Autor	Aprovação
00	00	s/ data	Implementação do Modelo de Controlo Interno nas ARS.	ACSS	
01	00	jan./2013	Adequação dos procedimentos à ARSN,IP.	UACI da ARSN,IP	Pelo CD da ARSN, IP em 18/jan./2013 - Ata n.º 2
01	01	fev./2015	- Em todo o documento – adequação de conceitos e termos utilizados.	UACI da ARSN, IP	Pelo CD da ARSN, IP em 26/fev./2015 - Ata n.º 3





**ARS NORTE**

Administração Regional  
de Saúde do Norte, I.P.

## MANUAL DE CONTROLO INTERNO – INTRODUÇÃO

Edição: **01**  
Revisão: **01**  
Página **2** de **8**

### Índice

<b>1. Nota introdutória .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Âmbito .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Estrutura do manual de controlo interno .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Considerações e pressupostos .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Controlo interno.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Enquadramento e dimensões do controlo interno .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Conceitos básicos de controlo interno .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2.1. Risco .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2.2. Controlo .....</b>	<b>6</b>
<b>2.3. Matriz de auditoria interna.....</b>	<b>8</b>
<b>2.3.1. Estrutura .....</b>	<b>8</b>





## 1. Nota introdutória

O presente documento tem como finalidade explicitar as melhores práticas ao nível de controlo interno, para os processos que se encontram em âmbito, promovendo a melhoria e uniformização de processos e procedimentos, no seguimento de trabalho desenvolvido pela ACSS.

É objetivo deste documento constituir um guião para continuamente procurar práticas uniformes de referência, refletindo as suas atividades e a sua realidade num manual.

As práticas preconizadas nos presentes manuais respeitam o princípio da contabilidade ao dia, como forma de aceleração e melhoria da qualidade da reforma para fecho de contas.

### 1.1. Âmbito

Este manual prevê uma adequação das práticas de referência no mercado e sector público, à realidade da ARSN, IP, tendo em conta as suas características de governação, estrutura organizacional e de dispersão geográfica, para os processos:

- Produção e gestão de utentes
- Faturação e contas a receber
- Recursos humanos
- Compras e contas a pagar
- Gestão de existências
- Gestão de imobilizado
- Tesouraria
- Contabilidade e reporte
- Sistemas de informação

### 1.2. Estrutura do manual de controlo interno

O manual de controlo interno para a ARSN, IP é composto por 11 documentos, estruturados do seguinte modo:

Manual:	Referência:
ARSN - Manual de controlo interno - Introdução	MCI-Int-01_01
ARSN - Manual de controlo interno - <i>Governance</i>	MCI-Gov-01_01
ARSN - Manual de controlo interno - Produção e gestão de utentes	MCI-Pgu-02_00
ARSN - Manual de controlo interno - Faturação e contas a receber	MCI-Fcr-02_00
ARSN - Manual de controlo interno - Recursos humanos	MCI-Rh-02_00
ARSN - Manual de controlo interno - Compras e contas a pagar	MCI-Ccp-02_00

.../...





.../...

Manual:	Referência:
ARSN - Manual de controlo interno - Gestão de existências	MCI-Ge-01_01
ARSN - Manual de controlo interno - Imobilizado	MCI-Imo-01_01
ARSN - Manual de controlo interno - Tesouraria	MCI-Tes-02_00
ARSN - Manual de controlo interno - Contabilidade e reporte	MCI-Cr-02_00
ARSN - Manual de controlo interno - Sistemas de informação	MCI-Si-01_01

### 1.3. Considerações e pressupostos

O conhecimento sobre a realidade da ARSN, IP relativa aos processos em âmbito no presente trabalho, foi obtido com auditorias internas conduzidas localmente nas estruturas da ARSN, IP e ACES, junto dos responsáveis considerados mais adequados para explicar as particularidades de cada processo.

Foi, adicionalmente, estudada e analisada toda a documentação de enquadramento da atividade da ARSN, IP, considerada pertinente e fornecida pelos interlocutores – legislação relevante, circulares e normativos internos, estudos desenvolvidos por entidades externas, etc., que serviram, igualmente, de suporte ao desenho de processos ótimos.

Na ausência de estudos que permitam avaliar a performance em termos de eficiência e eficácia, foram assumidos pressupostos ao nível das macro e micro estruturas organizacionais, assim como dos fluxos de processos.

A implementação dos processos documentados no presente manual deverá ser alvo de uma abordagem de revisão e transformação organizacional, que possibilite o redesenho de processos e sistemas otimizados, de acordo com práticas de referência – não apenas numa ótica de controlo interno, mas de alavanca potenciadora de uma melhor performance de cada processo no desempenho da sua missão.

## 2. Controlo interno

### 2.1. Enquadramento e dimensões do controlo interno

❖ Ambiente de controlo interno de uma instituição: define o espírito da organização, influenciando diretamente a consciência da necessidade de controlo dos seus colaboradores e fornecendo disciplina e estrutura. São fatores do ambiente de controlo interno:

- Integridade
- Valores éticos
- Filosofia e estilo de liderança e gestão operacional
- Sistemas de delegação de autoridade e adequação de competências
- Gestão e desenvolvimento dos colaboradores





- ❖ Avaliação do risco: todas as organizações enfrentam uma variedade de riscos (provenientes de fontes internas e externas), que devem ser avaliados. Para proceder à avaliação do risco a que está sujeita, a organização deverá primeiramente definir a sua missão e visão, e fixar objetivos (estratégicos, operacionais, de reporte e de *compliance*). A avaliação do risco consistirá na identificação e análise das ameaças e vulnerabilidades enfrentadas e que podem comprometer o desenvolvimento e/ou alcance dos seus objetivos, e na definição das estratégias de resposta e gestão do risco identificado.
- ❖ Atividades de controlo: são todas as políticas e procedimentos executados para responder ao risco e auxiliar no desenvolvimento e/ou alcance dos objetivos da organização. Ocorrem em toda a organização, a todos os níveis e em todas as funções, e incluem uma panóplia de atividades tais como: aprovações, autorizações, verificações, reconciliações, revisões da *performance* operacional, segurança dos ativos e segregação de funções.
- ❖ Informação e comunicação: os sistemas de informação desempenham um papel fundamental no sistema de controlo interno, na medida em que produzem informação e relatórios (operacionais, financeiros e de *compliance*), que tornam possível o desenvolvimento das atividades da empresa e o respetivo controlo. Uma comunicação efetiva deverá permitir fluxos de informação dinâmicos, interativos e por toda a organização, além de garantir a troca eficiente de informação com entidades externas, como sejam clientes, fornecedores, reguladores e acionistas.
- ❖ Monitorização: os sistemas de controlo interno necessitam de monitorização regular – um processo que assegura a qualidade da *performance* do ambiente ao longo do tempo. Esta monitorização poderá ser contínua ou realizada através de avaliações repartidas. Quaisquer deficiências no sistema de controlo interno deverão ser reportadas à entidade competente e ações de correção deverão ser tomadas, para assegurar o contínuo aperfeiçoamento deste sistema.

Apresentamos, seguidamente, os conceitos básicos de controlo interno que suportam a elaboração das matrizes de auditoria interna (MAI) de cada processo documentado no âmbito do projeto de implementação de controlo interno nas ARS (por favor consultar manuais de procedimentos). As matrizes de auditoria interna das ARS configuram-se como uma ferramenta útil no desenvolvimento e/ou redesenho de processos e procedimentos enquadrados em ambiente de controlo interno, permitindo à Gestão analisar os riscos enfrentados e as atividades ótimas de mitigação correspondentes.

## 2.2. Conceitos básicos de controlo interno

### 2.2.1. Risco

- Um evento ou acontecimento que impede que os objetivos de negócio da empresa sejam alcançados, independentemente da existência ou não de controlos associados, ou





- A possibilidade que um evento venha a ocorrer e afetar adversamente o cumprimento dos objetivos da Instituição.

### **2.2.2. Controlo**

- Políticas, procedimentos ou atividades utilizadas com o objetivo de reduzir a probabilidade de ocorrência do risco e/ou o seu impacto, ou
- Ações ou conjunto de ações executadas para assegurar com uma segurança razoável:
  - O cumprimento dos objetivos relativos à eficácia e eficiência das tarefas realizadas no âmbito de uma ou mais atividades
  - O *compliance* legal e regulamentar das mesmas
  - A fiabilidade das demonstrações financeiras

### **Caracterização dos controlos**

#### **Tipo**

##### **○ Controlo Preventivo**

Políticas e procedimentos desenhados para prevenir um erro ou fraude de ocorrer. Os controlos preventivos são normalmente aplicados a transações individuais.

##### **○ Controlo Detetivo**

Políticas e procedimentos desenhados para detetar e corrigir erros ou fraude que possam impedir que sejam alcançados os objetivos dos processos. Os controlos detetivos são geralmente aplicados a grupos de transações.

#### **Natureza**

##### **○ Controlo Manual**

Controlo não dependente das tecnologias da informação.

##### **○ Controlo Automático/Aplicacional**

Controlos que são executados por aplicações informáticas, sem intervenção manual.

##### **○ Controlo Semi-automático/IT dependent**

Controlo que pressupõe intervenção manual e automática para atingir o objetivo.





### Frequência

Refere-se à repetição do controlo em períodos determinados:

- Anual
- Semestral
- Trimestral
- Bimestral
- Mensal
- Semanal
- Diária
- *Ongoing* (permanente)
- *Event based* (quando aplicável)

*Nota:* controlos *ongoing* são controlos manuais ou automáticos que se encontram sempre ativos (ou materialmente presentes ou embebidos no próprio processo); controlos *event based* são controlos que não apresentam periodicidade definida, mas são despoletados esporadicamente por ocorrências relacionadas.

### Evidência

Documentos de suporte que comprovem a execução do controlo.

*Exemplos:*

- Faturas devidamente autorizadas;
- Reconciliações bancárias aprovadas;
- Minutas de reuniões assinadas;
- Inventário final devidamente autorizado;
- Etc.

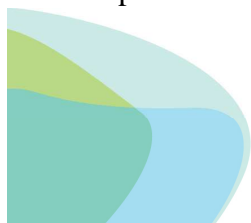
### Grau de implementação

O grau de implementação consiste no nível de implementação dos controlos definidos nas matrizes de auditoria interna na ARSN, IP.

### Criticidade

A criticidade define o tipo de impacto do controlo na mitigação do risco respetivo, podendo ser:

- Elevada – quando o controlo é chave e/ou auxilia de forma significativa na mitigação do risco associado
- Média – quando o controlo atua de forma importante na mitigação do risco respetivo, podendo funcionar em conjunto com outros controlos nesta função







- **Baixa** – quando existem outros controlos que desempenham uma função mais relevante na mitigação do risco correspondente

## 2.3. Matriz de auditoria interna

### 2.3.1. Estrutura

A estrutura do documento obedece aos seguintes critérios:

#### **Sub-processo**

- Identificação

#### **Risco**


- Identificação
- Descrição

#### **Controlo**

- Identificação
- Descrição
- Tipo
- Natureza
- Frequência
- Evidência
- Grau de implementação
- Criticidade

A **Caracterização do controlo** auxilia no entendimento da estrutura do documento, identificando as possíveis características associadas a cada controlo.

#### Caracterização do controlo:

<b>Tipo:</b>	Preventivo ou Detetivo
<b>Natureza:</b>	Manual, Automático, Semi-automático ou <i>IT Dependent</i>
<b>Frequência:</b>	<i>Event based</i> , Diária, Semanal, Mensal, Anual, etc.
<b>Grau de implementação:</b>	0, 1, 2, 3, 4 
<b>Criticidade do controlo:</b>	Baixa, Média, Elevada

