

**A INTEGRAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NO CONTROLO INTERNO
DAS ORGANIZAÇÕES – ANÁLISE COMPARATIVA ISO E ICIF-COSO**

Ana Serralheiro

formadora no Centro de Emprego e Formação Profissional de Coimbra (IEFP), Coimbra,

Georgina Morais

Coimbra Business School – ISCAC

Área Científica: C) Gestão e organização

Palavras-chave: controlo interno, Qualidade, ICIF, COSO, ISO

A INTEGRAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NO CONTROLO INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES – ANÁLISE COMPARATIVA ISO E ICIF-COSO

Resumo

O objetivo deste artigo é efetuar uma análise comparativa entre o Sistema de Gestão da Qualidade (NP EN ISO 9001:2015) e o Sistema de Controlo Interno (Modelo ICIF-*Internal Control Integrated Framework* do COSO-*Committee of Sponsoring Organizations*), procurando perceber os pontos coincidentes que permitem a sua integração, bem como apresentar as vantagens da implementação destes dois referenciais.

Foi possível verificar que existem muitos aspetos complementares entre o Sistema de Controlo Interno e o Sistema de Gestão da Qualidade, que permitem a integração, concluindo-se que a implementação de ambos contribui para a melhoria da organização, ajudando-a a desenvolver-se e preparando-a para resistir às mudanças.

Palavras-chave: controlo interno, Qualidade, ICIF, COSO, ISO

Introdução

O sistema de controlo interno (SCI) é um sistema no qual a direção das organizações consegue encontrar um apoio para melhorar o controlo na sua organização. O SCI fornece ao conselho de administração as ferramentas adicionais para melhorar a capacidade para supervisionar o controlo interno (COSO, 2013). Desta forma, a organização conseguirá, mais facilmente, atingir os objetivos para os quais nos remete o controlo interno, nomeadamente, ao nível da eficácia e eficiência de recursos, da fiabilidade da informação financeira e não financeira e, ainda, garantir o cumprimento das normas e leis aplicáveis à organização.

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), tal como SCI, permite às organizações melhorar continuamente o seu desempenho ao nível da qualidade do serviço prestado e, também, dos produtos/serviços fornecidos. O SGQ é orientado por objetivos, que são previamente estabelecidos pela gestão.

Assim, como *à priori* se verificam semelhanças entre os dois sistemas (SCI e SGQ), através da realização deste estudo pretende-se compreender os aspetos coincidentes entre ambos que possam permitir a sua integração, bem como apresentar as vantagens da presença de ambos numa organização.

O artigo começa por apresentar o controlo interno, através de uma breve análise do Modelo ICIF do COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*), com a sua definição, com a compreensão dos objetivos do controlo interno, exposição das suas componentes e princípios e análise das principais vantagens da presença do controlo interno nas organizações. O capítulo seguinte é dedicado ao SGQ, no qual é abordado o conceito de qualidade, se faz a exposição dos requisitos da NP EN ISO 9001:2015 e análise das vantagens e dificuldades da implementação e certificação de um SGQ.

No capítulo 3 é efetuada uma análise comparativa entre o Modelo ICIF do COSO (SCI) e a NP EN ISO 9001:2015 (SGQ), fazendo uma relação entre componentes (e princípios) do Modelo ICIF do COSO e os requisitos da NP EN ISO 9001:2015. Desta análise comparativa, resultam os aspetos que permitem a integração de ambos os sistemas.

1. O controlo interno e o COSO

1.1. O conceito de controlo interno

O controlo interno é um processo contínuo, flexível e simples, que reúne um conjunto de procedimentos que são implementados pela gestão de uma organização com o objetivo de reforçar e melhorar a eficácia e eficiência na utilização de recursos, para salvaguarda dos ativos, verificação da exatidão e fiabilidade dos dados contabilísticos, o cumprimento das leis e normas de modo a promover a eficácia operacional (COSO, 2013).

Um SCI centra-se na eficácia das normas e regulamentos, fiabilidade de recursos, entre outros. Ao conceber um SCI é importante ter em atenção as questões de fraude, de modo a que este sistema seja um dissuasor, detetor (como detetar?) e investigador da fraude (controles de alertas) (COSO, 2013).

Segundo a OROC (2007), *“Uma das melhores defesas contra o insucesso do negócio e um importante condutor do desempenho do negócio é um controlo interno forte. Isto é verdade para todas as organizações.”*

Para se avaliar a implementação de um SCI numa determinada organização, quer seja de grande ou pequena dimensão, deve-se ter em conta a eficiência dos fluxos de operações, a relevância da informação obtida e análise do custo/benéfico, ou seja, se a sua implementação gera mais benefícios do que o seu custo. Quando os resultados são pouco fiáveis, errados ou temporalmente atrasados, podem levar a decisões tomadas incorretamente. Assim sendo, o SCI deve possibilitar que todas as informações que chegam ao órgão de gestão sejam corretas (COSO, 2013).

Outro aspeto relevante é que o SCI deve ter um efeito dissuasor face a possíveis ações que possam prejudicar a empresa, pois havendo um controlo rigoroso das diversas operações a probabilidade de ocorrência de erro ou fraude é bastante inferior.

As exigências dos clientes são outro dos fatores a ter em conta, uma vez que obriga a que a organização se consiga adaptar às mudanças constantes de modo a assegurar o futuro da entidade.

Segundo o COSO (2013), controlo interno é: *“um processo levado a cabo pelo conselho de administração, a direção e o resto dos colaboradores de uma organização, desenhado com o objetivo de proporcionar um grau de segurança razoável para a concretização dos objetivos relativos às operações, à informação e ao cumprimento.”*

1.2. O modelo ICIF do COSO (componentes e princípios)

Um dos modelos de controlo interno mais conhecidos e aplicados é o Modelo ICIF do COSO, publicado em 1992 e revisto e atualizado em 2013, pelo Comité que lhe dá nome e que alcançou um certo grau de aceitação e é amplamente utilizado em todo o mundo (COSO, 2013).

O modelo é de fácil implementação, pode ser aplicado a qualquer tipo de organização uma vez que dá grande ênfase aos objetivos definidos pela entidade, aos riscos que estão associados, aos processos e ao controlo dos processos. Segundo o relatório COSO, *“O controlo interno é considerado cada vez mais como uma solução para numerosos problemas potenciais.”*

De acordo com o Modelo ICIF do COSO, são estabelecidos cinco componentes do SCI assentes em 17 princípios que representam os conceitos associados aos componentes.

Os cinco componentes de controlo interno que se inter-relacionam são: ambiente de controlo, avaliação de riscos, atividades de controlo, informação e comunicação e supervisão. De seguida, apresentam-se os componentes e os respetivos princípios associados a cada um deles (COSO, 2013).

- **Componente 1: Ambiente do controlo:** trata-se da caracterização da cultura da organização (disciplina e estrutura da mesma). O ambiente do controlo é a base para todos os componentes do controlo interno, proporcionando disciplina e estrutura, incluindo fatores como integridade, ética, autoridade, competência e responsabilidade.

Este componente assenta em cinco princípios que devem estar presentes na cultura da organização, dos quais se destacam: a demonstração de compromisso com a integridade e valores éticos, exercício da responsabilidade de supervisão, definição da estrutura, autoridade e responsabilidade, demonstração de compromisso com a competência e o reforço da responsabilização.

O ambiente de controlo é o conjunto de normas, processos e estruturas que constituem a base para levar a cabo o controlo interno da organização (COSO, 2013).

- **Componente 2: Avaliação dos riscos** relevantes: envolve a identificação e análise pela gestão dos riscos relevantes que são responsáveis por influenciar a concretização de objetivos definidos pela organização. Este componente assenta em quatro princípios, que incluem a especificação dos objetivos relevantes, identificação e análise dos riscos, avaliação do risco de fraude e identificação e análise de alterações significativas.

Estes princípios dão grande destaque à avaliação do risco, uma vez que esta influencia a concretização de objetivos da organização. Todas as organizações enfrentam riscos, que podem ser provenientes de fontes internas ou fontes externas à organização. O risco é definido como *“a possibilidade de ocorrência de um evento que afete negativamente a concretização dos objetivos”*. A avaliação de riscos desempenha, neste âmbito, um papel importante, na medida em que vai identificar os riscos e avaliar o seu impacto, permitindo à organização definir estratégias de atuação para os minimizar. Além disso, a avaliação de riscos permite à organização priorizar riscos, ou seja, atuar sobre aqueles que se apresentem mais críticos e que mais afetem o desempenho da organização e a consecução dos seus objetivos (COSO, 2013).

- **Componente 3: Atividades de controlo:** são os procedimentos e políticas que permitem garantir o cumprimento das orientações da gestão e o alcance dos seus objetivos. Assenta em três princípios: seleção e desenvolvimento de atividades de controlo, seleção e desenvolvimento de controlos gerais sobre a tecnologia e implementação através de política e procedimentos.
Os princípios apresentados dão ênfase às políticas e procedimentos de modo a cumprir os objetivos da organização. As atividades de controlo são as ações estabelecidas através de políticas e procedimentos que contribuem para garantir que as instruções da direção são levadas a cabo, no sentido de eliminar ou, pelo menos, minimizar riscos que afetem diretamente o cumprimento dos objetivos. Estas atividades são tidas em consideração por todos os níveis da organização (COSO, 2013).
- **Componente 4: Informação e comunicação:** este componente assenta em três princípios, que consistem na identificação e captação de informações oportunas que são relevantes para toda a organização. Os princípios são: utilização de informação relevante, comunicação interna e comunicação externa.
A comunicação é relevante para a organização, uma vez que é através desta que a organização transmite informação importante para todos os colaboradores. A informação é essencial para que a organização consiga ir ao encontro das suas responsabilidades de controlo interno e alcançar os seus objetivos. A informação transmitida deve ser relevante e fiável e pode ter origem tanto em fontes internas como externas à organização (COSO, 2013).
- **Componente 5: Supervisão:** abrange a supervisão dos controlos internos pela gestão ou outras entidades externas ao processo, sobre as atividades da auditoria interna, a avaliação contínua do desempenho do SCI, os questionários de autoavaliação, entre outros. Este componente assenta em dois princípios: realização de avaliações contínuas e/ou independentes e avaliação e comunicação de deficiências.
As avaliações contínuas, as avaliações independentes ou uma combinação de ambas são utilizadas para verificar se cada um dos cinco componentes do controlo interno está implementado e a funcionar de forma adequada. As avaliações contínuas funcionam como um meio para obter informações oportunas, permitindo detetar desvios aos objetivos e, atempadamente, adotar medidas corretivas e/ou de melhoria que permitam fazer face a esses desvios (COSO, 2013).

Para concluir, pode-se considerar que qualquer SCI deverá ajustar-se às características da organização, adotando procedimentos adequados à concretização dos objetivos e à minimização dos riscos que estão associados.

1.3. Objetivos do controlo interno

O controlo interno tem uma grande relevância no mundo empresarial uma vez que é bastante discutido quando se fala em fraudes.

Segundo Almeida (2003), os objetivos principais do controlo interno são:

- Proteger os bens e direitos das organizações;
- Estimular o cumprimento das normas/leis internas e regulamentos da organização;
- Motivar os colaboradores de modo a haver uma maior eficiência e eficácia na utilização de recursos;
- Conferir a qualidade e o rigor do fluxo de informações (fiabilidade da informação financeira).

Todos estes objetivos envolvem riscos, pelo que é necessário minimizá-los, adaptando um SCI (procedimentos) adequado à realidade (características) da organização.

Os planos de ação de controlo interno devem envolver todos os colaboradores, de modo que todos conheçam as suas responsabilidades. A melhor forma passa por traçar metas de acordo com a necessidade da entidade, através da definição de diretrizes internas para uma melhor consolidação e compreensão por parte de todos (Almeida, 2003).

1.4. Benefícios do Modelo ICIF do COSO (SCI)

A aplicação dos princípios do COSO e a implementação do referencial ICIF, quando realizado de forma adequada, pode trazer inúmeros benefícios para a organização. De um modo genérico, pode dizer-se que o controlo interno garante que os processos ocorreram conforme foi pré-estabelecido. Deste modo, uma das vantagens está relacionada com o facto de cobrir todas as operações que ocorrem na empresa, que se traduz no contributo para a sobrevivência e crescimento da organização. Salientam-se em seguidas, as principais vantagens associadas à implementação do SCI (Feteira, 2013):

- O princípio 13 do ICIF-COSO refere que a informação deve ser fidedigna, ou seja, baseada em factos, o que leva à tomada de decisões mais seguras e corretas;
- Existindo um maior controlo das diferentes operações que ocorrem na empresa, a probabilidade de erro é menor e a fraude também fica mais dificultada;
- O SCI atua de forma preventiva contra irregularidades que possam vir a afetar negativamente a própria organização;
- A segregação de funções, ou seja, a descentralização de tarefas, contribui também para a redução da fraude, erros e desvios;
- Permite a maximização dos resultados com o mínimo de recursos humanos, materiais e financeiros, maximizando, assim, a eficácia e eficiência;
- Proporciona um maior grau de confiança na informação financeira e não financeira;
- Contribui para o cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis à organização;
- Por se focar na concretização de objetivos e pelas monitorizações que exige como medida de avaliação, permite garantir um melhor desempenho da organização;
- Permite evitar riscos, garantindo a consecução dos objetivos.

1.5. Limitações ao controlo interno

Apesar das inúmeras vantagens que o SCI pode ter para as empresas, também pode apresentar limitações, ou seja, situações que podem afetar o bom desempenho do controlo interno. As principais limitações do SCI são:

- Relação do custo/benefício;
- Falta de interesse por parte da administração na manutenção de um bom SCI, fazendo com que o mesmo deixe de estar atualizado e passe a estar em desconformidade com a realidade da empresa;
- A existência de erros humanos e fraudes, relacionada com as situações em que o profissional tem que tomar decisões, fazendo uso do critério do profissional. Algumas decisões baseadas em critérios dos profissionais podem originar resultados inferiores aos desejados, sendo necessários modifica-los mais tarde; (COSO, 2013)
- Falhas humanas por não compreender bem as instruções, distrações ou sobrecarga de trabalho; (COSO, 2013)
- As transações pouco usuais.
- Disfunção do sistema: perturbação do sistema de controlo interno através das novas tecnologias e das práticas que estas permitem executar. As novas tecnologias podem ser um dos meios aplicados para cometer fraude/conluio, caracterizando-se por serem maioritariamente difíceis de detetar, uma vez que quem as comete tem grande domínio na área.

No caso de haver fraudes, a imagem da organização é colocada em causa, implicando custos adicionais, desmotivação por parte dos outros trabalhadores, tensões internas e, conseqüentemente, desequilíbrio no trabalho desenvolvido em equipas.

No capítulo seguinte efetua-se uma abordagem à certificação da qualidade e ao referencial normativo NP EN ISO 9001:2015.

2. A certificação da qualidade

2.1. O conceito de qualidade

A qualidade é definida pela NP EN ISO 9000:2015 como “grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas de um objeto”.

De acordo com a NP EN ISO 9000:2015, uma organização preocupada com a qualidade consegue manter dentro da sua organização uma cultura que permite a criação de valor, através da mudança de comportamentos e atitudes e da realização de atividades e processos de forma controlada.

Pode dizer-se que a qualidade dos produtos e serviços de uma organização está intimamente relacionada com a sua capacidade de satisfazer os clientes e com o impacto que tem sobre as partes interessadas relevantes (IPQ, 2015).

2.2. Os requisitos exigidos pela NP EN ISO 9001:2015

A NP EN ISO 9001:2015 estabelece os requisitos para a implementação de um SGQ. Os requisitos encontram-se expostos na norma entre os capítulos 4 e 10, capítulos que representam as exigências da norma, os quais serão expostos, em seguida, fazendo uma breve descrição daquilo que se pretende em cada um deles (texto elaborado com base no exposto na NP EN ISO 9001:2015).

- **4 – Contexto da organização:** Este capítulo inclui requisitos relacionados com a compreensão da organização e do seu contexto, ou seja, o SGQ deve ser adequado à realidade da organização. Na sua implementação deve ser determinado o âmbito do SGQ, definindo os respetivos limites. A organização deve compreender as necessidades e expectativas dos clientes e partes interessadas e determinar e gerir processos necessários à consecução dos objetivos estabelecidos.
- **5 – Liderança:** Este capítulo realça, no requisito liderança e compromisso, a necessidade de compromisso por parte da Gestão de Topo na implementação do SGQ e melhoria da sua eficácia. A Gestão de Topo deve definir a Política da Qualidade, a qual deve ser adequada à organização e ser do conhecimento de todos os colaboradores. Realça-se, ainda, à luz do requisito funções, responsabilidades e autoridades, a necessidade de todos conhecerem as suas atribuições, autoridades e responsabilidades.
- **6 – Planeamento:** Este capítulo está relacionado com o conhecimento dos riscos e oportunidades. A organização deve definir os objetivos da qualidade, bem como a forma de os atingir, planeando as alterações que sejam necessárias implementar.
- **7 – Suporte:** Este capítulo constitui a base do SGQ, estando relacionado com a disponibilização dos recursos, com as competências e consciencialização dos colaboradores de forma a garantir a eficácia do SGQ. Requer, ainda, que a organização defina os canais de comunicação interna e externa e que mantenha informação documentada de suporte ao SGQ, a qual deve ser controlada e atualizada.
- **8 – Operacionalização:** Este capítulo é dedicado aos requisitos associados ao fornecimento de produtos e serviços. A organização deve planear e desenvolver processos para satisfazer os requisitos para o fornecimento de produtos e serviços. É importante comunicar com o cliente, de modo a garantir que o produto/serviço fornecido corresponde às suas expectativas, procedendo às alterações aos requisitos dos produtos e serviços e comunicando-as às pessoas relevantes. Os fornecedores têm neste âmbito um papel fundamental, pelo que a sua seleção e avaliação apresenta relevância neste capítulo, visto que a organização tem que assegurar a conformidade do produto comprado.

De realçar a necessidade de garantir a rastreabilidade do produto e a necessidade de dar garantias ao cliente após o fornecimento do produto/serviço.

A organização deve, ainda, estar preparada para controlar a saída de produto não conforme.

- **9 – Avaliação do desempenho:** Este capítulo é dedicado à necessidade de demonstrar a conformidade com os requisitos de produto/serviço, a conformidade do SGQ e a importância de avaliar a perceção do cliente, conforme exigido pelo requisito monitorização, medição, análise e avaliação. Apresentam-se, neste capítulo, as revisões ao SGQ, através das auditorias internas e da revisão pela gestão.

- **10 – Melhoria:** Este capítulo é o último da NP EN ISO 9001:2015 e está relacionado com a melhoria contínua do SGQ, com a identificação de não conformidades e a definição de ações corretivas.

Através da implementação adequada de todos os requisitos que forem aplicáveis à organização, consegue-se garantir uma boa imagem da empresa, alcançando a satisfação do cliente, rentabilização de recursos e alcançar vantagens competitivas.

2.3. Benefícios da certificação da qualidade

O processo de certificação é voluntário, o que significa que as organizações podem implementar o SGQ sem terem que o certificar. No entanto, a certificação pode trazer vantagens para a organização, na medida em que poderá transmitir a confiança aos clientes de que a empresa está preparada para assegurar garantias, assumindo alguns compromissos. Assim, a empresa garante que (IAF, 2009):

- Estabeleceu um SGQ adequado aos seus produtos e processos;
- Analisa, compreende e procura ir ao encontro das necessidades e expectativas das partes interessadas;
- Analisa e compreende os requisitos estatutários e regulamentares relacionados com os seus produtos;
- Garante que as características dos seus produtos ou serviços foram especificadas, de modo a ir ao encontro dos requisitos dos clientes, estatutários e regulamentares;
- Identifica e gere os processos necessários à obtenção dos resultados esperados, ou seja, produtos conformes e clientes satisfeitos;
- Assegura a disponibilidade dos recursos necessários ao suporte e monitorização dos seus processos;
- Monitoriza e controla as características definidas para os produtos;
- Previne não conformidades e implementa processos sistemáticos de melhoria, nomeadamente no que concerne ao tratamento de reclamações, à análise de causas de não conformidades e adoção de ações corretivas;
- Implementa processos de monitorização eficazes, auditoria interna e revisão pela gestão;
- Monitoriza, mede e procura a melhoria da eficácia do seu sistema de gestão da qualidade.

A certificação do SGQ pode ser uma forma de melhorar o desempenho das organizações quer a nível interno, quer externo. Ao nível interno pode salientar-se a orientação de toda a estrutura da organização para as suas prioridades de atuação, a identificação das áreas mais sensíveis para o desempenho global que necessitam de maior atenção, a simplificação de circuitos e eliminação de tarefas desnecessárias e repetitivas, a clara definição documentada das responsabilidades e autoridades, o aumento da motivação dos colaboradores e a diminuição do número de erros e consequente redução de custos por perdas. Do ponto de vista externo, salientam-se o aumento da confiança dos clientes e melhoria da imagem da organização, bem como o reconhecimento público da organização (Lopes & Capricho, 2007).

Por fim, mas não menos importante, se as organizações pretendem obter benefícios e resultados superiores, a certificação pela NP EN ISO 9001 não pode ser vista como o fim da linha, antes pelo contrário. A certificação deve ser encarada como o ponto de partida para a melhoria sistemática da qualidade (Magalhães, 2013).

2.4. Principais dificuldades na implementação/certificação do SGQ pela ISO 9001

Apesar das várias vantagens da implementação/certificação, há dificuldades ou barreiras que poderão surgir. Salientam-se algumas delas (RIBEIRO, 2012):

- Excesso de documentação.
- Aumento dos custos e do próprio custo da gestão da qualidade;
- Resistência à mudança por parte dos gestores;
- Inadaptação às ferramentas e linguagem da qualidade;

- Dificuldades de adaptação e de interpretação da norma numa fase inicial;
- Falta de tempo, de recursos humanos e materiais;
- Pouco ou nenhum envolvimento da gestão de topo;
- Incompatibilidade com outros sistemas de gestão.

Importa referir que o não envolvimento da gestão se traduz num dos pontos mais críticos, na medida em que o envolvimento da gestão é considerado um elemento crucial para o sucesso da certificação das empresas (RIBEIRO, 2012).

3. O Sistema de Controlo Interno (Modelo ICIF do COSO) e o Sistema de Gestão da Qualidade (NP EN ISO 9001:2015) – análise comparativa

Os princípios do SCI pelo modelo ICIF do COSO têm semelhança, em muitos aspetos, com os requisitos do SGQ da NP EN ISO 9001:2015. A integração do SGQ no SCI das organizações pode potencializar a continuidade e a sustentabilidade das mesmas, na medida em que a sua aplicação conjunta consegue satisfazer, por um lado, as necessidades de gestores, acionistas ou cidadãos através da implementação do SCI e, por outro lado, satisfazer as necessidades dos clientes e partes interessadas, com a implementação do SGQ, evitando as redundâncias e custos. O SGQ tem como objetivo a satisfação do cliente e partes interessadas, enquanto o referencial ICIF potencia a eficácia e eficiência de recursos, cumprimento de normas e regulamentos e fiabilidade da informação, o qual conduzirá à qualidade do produto e/ou serviço e, conseqüentemente, a satisfação de todos os *stakeholders*.

O controlo interno, segundo o Modelo ICIF do COSO é composto por 5 componentes, assentes em 17 princípios. Assim, nos subcapítulos que se seguem realizar-se-á uma análise comparativa entre os 5 componentes do ICIF do COSO com a NP EN ISO 9001:2015.

3.1. O conceito de controlo interno e o conceito de sistema de gestão da qualidade

O controlo interno, de acordo com o modelo ICIF do COSO, é definido como *“um processo levado a cabo pelo conselho de administração, pela direção e o resto do pessoal de uma organização, desenhado com o objetivo de proporcionar um grau de segurança razoável para a consecução dos objetivos relativos às operações, à informação e ao cumprimento”*.

A definição enfatiza que o controlo interno deve (COSO, 2013):

- Estar orientado para a consecução de objetivos em uma ou mais categorias separadas mas com áreas comuns (operações, informação e cumprimento);
- Ser um meio para chegar a um fim, ou seja, consistir num processo que conta com tarefas e atividades contínuas;
- Ser levado a cabo por pessoas, ou seja, a necessidade de pessoas que apliquem ações em cada nível da organização para levar a cabo o controlo interno;
- Ser capaz de, mesmo não conseguindo uma segurança absoluta, proporcionar uma segurança razoável;
- Ser adaptável à estrutura da organização

O SGQ, de acordo com a NP EN ISO 9000:2015 é um *“sistema de gestão para dirigir e controlar uma organização no que respeita à qualidade”*, entendendo-se por qualidade *“o grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas”*.

A mesma norma (NP EN ISO 9000:2015) identifica os princípios de gestão da qualidade que devem ser adotados pela gestão de topo de uma organização, para que a mesma seja orientada para melhores desempenho. Os princípios são oito e contemplam o seguinte (IPQ, 2015):

- Foco no cliente, mencionando que as organizações dependem dos seus clientes e, como tal, devem satisfazer os seus requisitos e procurar exceder as suas expectativas;
- Liderança, que defende que os líderes devem criar e manter um ambiente interno que permita o envolvimento das pessoas na consecução dos objetivos da organização;

- Comprometimento das pessoas, que refere que a organização deve permitir que todos participem, que sejam competentes e que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização;
- Abordagem por processos, em que o resultado pretendido é atingido de forma mais eficiente quando as atividades e os recursos associados são geridos como um processo. Assim, as atividades ou o seu conjunto utilizam recursos para transformar entradas em saídas;
- Melhoria, que refere que as organizações devem definir como objetivo permanente a melhoria, de modo a conseguir manter o seu desempenho e ter a capacidade de reagir a alterações internas e externas e criar novas oportunidades;
- Tomada de decisões baseada em evidências, ou seja, a organização antes de tomar decisões, deve analisar dados e informações, que lhes deem garantias de decisões eficazes.
- Gestão das relações, que menciona que a organização e as suas partes interessadas, nomeadamente, fornecedores e parceiros, são interdependentes e devem criar relações de benefício mútuo.

Fazendo uma análise comparativa, verifica-se que tanto o SCI como o SGQ são flexíveis o suficiente para serem adaptados a qualquer organização. Ambos defendem o envolvimento dos colaboradores, enquanto peça chave para levar a cabo o sistema e contribuir para a consecução dos objetivos, e que a abordagem por processos é uma mais-valia, considerando o processo como um meio para chegar a um fim.

O SGQ está orientado para satisfazer as necessidades e requisitos do cliente (relacionados com produtos ou serviços), enquanto o SCI está focado na garantia da validade da informação perante terceiros, incluindo clientes, acionistas, entre outros. Também aqui temos uma relação entre os sistemas que, apesar de terem enfoques diferentes, ambos contemplam a necessidade de ir ao encontro das expectativas dos clientes, apesar de no SGQ esse enfoque estar mais presente (PELÁEZ, 2011).

O próprio objetivo do SGQ demonstra que para a sua correta implementação é necessário um bom SCI que vá dar rigor aos parâmetros e qualidades de um produto ou serviço, pelo que uma organização que tenha um bom SCI estará em condições de poder implementar o SGQ, verificando desde logo a possibilidade da integração. No entanto, salienta-se que a norma da qualidade não obriga à presença do SCI, trata-se de garantir uma melhor eficácia e eficiência do SGQ (PELÁEZ, 2011).

3.2. Documentação do SCI vs SGQ

Apesar de não haver um componente que refira diretamente as exigências da documentação, o quadro integrado do controlo interno, nas considerações adicionais, refere as exigências da documentação. Também a NP EN ISO 9001:2015 estabelece os requisitos a obedecer pela documentação. Deste modo, segue-se a comparação entre os dois referenciais.

Modelo ICIF do COSO	Requisitos da NP EN ISO 9001:2015
Capítulo 4 – Considerações adicionais – Documentação	4 – Contexto da organização – Requisitos 4.4 e 7.5
<p>“As organizações devem desenvolver e manter documentação para o seu sistema de controlo interno por diversas razões”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clarificar funções e responsabilidades • Ajudar a determinar “quem?”, “o quê?”, “quando?”, “onde?” e “porquê?” • Ajudar na formação de novos colaboradores 	<p>“A organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar de forma contínua um SGQ, incluindo os processos necessários e as suas intenções, de acordo com os requisitos desta Norma”.</p> <p>Deve ser mantida a informação documentada requerida pela Norma e a que for necessária para garantir a eficácia do SGQ.</p> <p>“A organização deve determinar os</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer informação atualizada a todos os colaboradores • Dar provas da eficácia da execução do controlo interno • Assegurar que todos os componentes do controlo interno e princípios relevantes estão presentes e em funcionamento e que funcionam em interação. 	processos necessários para o SGQ”, devendo: <ul style="list-style-type: none"> • Determinar entradas e saídas dos processos; • Determinar a sequência e interação de processos; • Determinar e aplicar os critérios e métodos necessários para assegurar a operacionalização e o controlo eficazes dos processos; • Determinar os recursos necessários e garantir a sua disponibilidade; • Atribuir responsabilidades e autoridades; • Avaliar os processos e implementar as alterações necessárias.
<p>A natureza e o grau de documentação variam em função do tamanho da organização e da complexidade do controlo.</p> <p>A documentação deve satisfazer as necessidades do negócio e ser proporcional às circunstâncias.</p>	<p>A extensão da documentação do SGQ pode diferir de uma organização para outra devido à dimensão da organização e tipo de atividades, produtos e serviços, à complexidade dos processos e suas interações e à competência do pessoal.</p>

Tabela 1 - Relação entre a documentação do SCI do Modelo ICIF do COSO e o SGQ da NP EN ISO 9001:2015

Verifica-se que, no que concerne aos requisitos da documentação, os dois sistemas são muito semelhantes, nomeadamente, no que diz respeito ao facto de garantir que inclui todos os componentes e princípios, no caso do SCI, e todos os requisitos aplicáveis à organização em específico, no caso do SGQ. Além disso, em ambos os sistemas importa ter em consideração a dimensão da organização e a sua complexidade na determinação da extensão da documentação.

3.3. Ambiente de Controlo do ICIF-COSO VS NP EN ISO 9001:2015

Na tabela que se segue faz-se uma relação entre os princípios associados ao ambiente de controlo e a NP EN ISO 9001:2015.

Modelo ICIF do COSO Princípios da componente de Ambiente de Controlo	Requisitos da NP EN ISO 9001:2015
<p>P1 – Compromisso face a valores éticos e de integridade</p> <p>P2 – Demonstra o exercício de responsabilidade pela supervisão</p> <p>P3 – Define a estrutura, autoridade e responsabilidade</p> <p>P4 – Demonstra compromisso com a competência dos seus profissionais</p> <p>P5 – A organização define as responsabilidades dos colaboradores ao nível do controlo interno para a consecução dos objetivos.</p>	<p>4 – Contexto da organização</p> <p>4.1. Compreender a organização e o seu contexto</p> <p>4.2. Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas</p> <p>4.4. Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos</p> <p>5 – Liderança</p> <p>5.1. Liderança e compromisso</p> <p>5.1.1. Generalidades</p> <p>5.2. Política</p> <p>5.2.1. Estabelecer a política da qualidade</p> <p>5.2.2. Comunicação da política da qualidade</p> <p>5.3. Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais</p> <p>6.2. Objetivos da qualidade e planeamento</p>

Modelo ICIF do COSO	
Princípios da componente de Ambiente de Controlo	Requisitos da NP EN ISO 9001:2015
	para os atingir 7 – Suporte 7.1. Recursos 7.2. Competências 7.3. Consciencialização 7.4. Comunicação 8 – Operacionalização 8.4. Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos 9 – Avaliação do desempenho 9.1. Monitorização, medição, análise e avaliação 9.3. Revisão pela gestão

Tabela 2 - Relação entre o componente ambiente de controlo do modelo ICIF do COSO e a NP EN ISO 9001:2015

O ambiente de controlo está relacionado com o conjunto de normas, processos e estruturas que formam a base do controlo interno da organização e parte da iniciativa da gestão de topo. Os princípios incluídos neste componente referem que o órgão de gestão deve dar o exemplo de integridade e conduta, devendo criar códigos de conduta que devem ser seguidos e, quando não cumpridos, criar um sistema de penalizações. O órgão de gestão deve atuar com independência e exercer supervisão sobre o SCI, devendo também delegar autoridades, responsabilidades e limites (que devem ser, também eles, cumpridos). Cabe, ainda, ao órgão de gestão definir as competências necessárias para alcançar os objetivos do controlo interno, bem como avaliá-las e encontrar estratégias quando ocorrem falhas. Deve, também, planear o desenvolvimento de competências dos colaboradores, fazer avaliações de desempenho e dar incentivos e recompensas pelo desempenho.

A NP EN ISO 9001:2015 exige que a organização identifique os seus processos, defina a sua sequência e interação, defina qualidade e estabeleça os objetivos da qualidade, além de “obrigar” ao controlo da informação documentada.

Em ambos os sistemas se verifica um envolvimento da gestão no sentido de garantir o bom funcionamento da organização e do sistema face aos requisitos/princípios impostos, realizando avaliações periódicas para verificar a conformidade. Tanto no SCI, como no SGQ está presente a ideia de que a gestão deve dar o exemplo. No entanto, este aspeto no sistema de controlo interno está mais vincado, referindo mesmo a importância da criação de um código de ética, criando correções para os desvios ao mesmo.

Por outro lado, o SGQ tem um enfoque no cliente que o SCI não tem, bem como uma política da qualidade que demonstra o compromisso assumido pela gestão em cumprir com os objetivos e requisitos e em ir ao encontro das necessidades do cliente, trabalhando para melhorar continuamente.

No que diz respeito à supervisão dos sistemas pela gestão, os dois sistemas contemplam este facto, ou seja, em ambos os sistemas a gestão de topo deve supervisionar ou rever o sistema implementado para garantir o seu adequado funcionamento.

Também em ambos os casos se prevê a delegação de competências a um membro da gestão e a definição e delimitação de responsabilidades e autoridades para garantir o bom desempenho dos sistemas. Também a comunicação interna está presente em ambos os casos.

Tanto no SCI como no SGQ existe a preocupação em assegurar a competência dos colaboradores para o trabalho que desenvolvem e para a consecução dos objetivos, devendo os mesmos ter habilitações e experiência nas funções que desempenham, prevendo-se a formação e criação de ações que permitam o desenvolvimento dos colaboradores. Está presente em ambos a necessidade da avaliação de desempenho e

competências. A diferença entre os dois sistemas está na preparação da sucessão do órgão de gestão que está presente no controlo interno, mas não na gestão da qualidade.

3.4. Avaliação de riscos do ICIF-COSO VS NP EN ISO 9001:2015

Na tabela que se segue faz-se uma relação entre os princípios associados à avaliação de riscos do Modelo ICIF do COSO e a NP EN ISO 9001:2015.

Modelo ICIF do COSO	Requisitos da NP EN ISO 9001:2015
Princípios da componente Avaliação de risco	
P6 – Especifica os objetivos relevantes P7 – Identifica e analisa riscos P8 – Avalia o risco de fraude P9 – Identifica e analisa alterações significativas	4 – Contexto da organização 4.1. Compreender a organização e o seu contexto 4.2. Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas 5 – Liderança 6 – Planeamento 6.1. Ações para tratar riscos e oportunidades 6.2. Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir 6.3. Planeamento das alterações 8.2. Requisitos para produtos e serviços 8.4. Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos 8.4.2. Tipo e extensão do controlo 8.4.3. Informação para fornecedores externos 8.6. Libertação de produtos e serviços 9 – Avaliação do desempenho 9.1. Monitorização, medição, análise e avaliação 9.1.1. Generalidades 9.1.2. Satisfação do cliente 9.2. Auditoria interna 9.3. Revisão pela gestão 10 – Melhoria 10.1. Generalidades 10.2. Não conformidades e ação corretiva 10.3. Melhoria contínua

Tabela 3 - Relação entre o componente análise de risco do modelo ICIF do COSO e a NP EN ISO 9001:2015

Mais uma vez se verifica a similaridade dos dois sistemas no que diz respeito à definição dos objetivos. Assim, um SCI deve estabelecer uma relação entre os objetivos a atingir e as técnicas disponíveis no sistema para a sua consecução dos mesmos. Por seu lado, o SGQ deve definir objetivos mensuráveis e consistentes com a política da qualidade estabelecida, devendo esclarecer os instrumentos necessários para medir essa consistência, o seu cumprimento e seguimento.

Para ambos os casos, no tratamento dos objetivos, deviam seguir-se os seguintes passos: definir os objetivos, analisar os meios necessários, as técnicas e procedimentos a aplicar para a sua consecução, acompanhar a sua concretização, medir e analisar os processos com os instrumentos necessários e definidos, implementar ações necessárias para conseguir atingir os resultados planeados (PELÁEZ, 2011).

A NP EN ISO 9001:2015 não tem em conta a possibilidade de fraude, uma vez que o objetivo da sua implementação não incide no componente financeira, mas na qualidade de produtos/serviços realizados, na satisfação do cliente e na melhoria contínua. Contudo, refere os riscos e o pensamento baseado no risco e pode considerar-se a possibilidade de ocorrência de fraude um risco, visto que a fraude não é apenas financeira, podendo, por

exemplo, ser a venda de um produto com determinadas características que depois não correspondem à realidade.

O componente 2 do modelo do COSO remete-nos para a identificação, análise e gestão dos riscos. As principais entradas para a análise dos riscos são os objetivos gerais e específicos, que devem incluir todos os níveis da organização. Na análise dos riscos, a organização deve ter em consideração fatores internos e externos à organização, estimar a importância dos riscos e determinar como irá responder aos mesmos. Com as mudanças externas, mudanças no próprio modelo de negócio, na liderança e mesmo internamente na organização, há que criar estratégias para identificar e lidar os riscos associados a essas mudanças (LIEBESMAN, 2005).

Situação similar se pode encontrar nos requisitos 6.1 e 6.2 da NP EN ISO 9001:2015, que refere que a organização deve determinar os riscos e as oportunidades, planeando as ações a empreender para tratar esses riscos.

Ambos os sistemas refletem a importância de melhorar continuamente e reagir perante as mudanças que vão surgindo. Se por um lado, no controlo interno tem que se reagir às mudanças no negócio e na própria organização, bem como às mudanças regulamentares, por outro, na qualidade há que responder às necessidades dos clientes, cada vez mais exigentes e mais informados.

3.5. Atividades de controlo do ICIF do COSO VS NP EN ISO 9001:2015

Na tabela que se segue faz-se uma relação entre os princípios associados às atividades de controlo e a NP EN ISO 9001:2015.

Modelo ICIF do COSO	Requisitos da NP EN ISO 9001:2015
Princípios da componente Atividades de Controlo	
P10 – Seleciona e desenvolve atividades de controlo P11 – Seleciona e desenvolve controlos gerais sobre a tecnologia P12 – Implementa através de políticas e procedimentos	4 – Contexto da organização 4.1. Compreender a organização e o seu contexto 4.2. Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas 6 – Planeamento 6.1. Ações para tratar riscos e oportunidades 8.7. Controlo de saídas não conformes 9.3. Revisão pela gestão 10.2. Não conformidades e ação corretiva 10.3. Melhoria contínua

Tabela 4 - Relação entre o componente atividades de controlo do modelo ICIF do COSO e a NP EN ISO 9001:2015

As atividades de controlo são as ações que a organização leva a cabo para resolver os riscos e alcançar os objetivos planeados. As atividades de controlo podem ocorrer em todos os processos e em toda a organização, incluindo todos os níveis e todas as funções (LIEBESMAN, 2005).

De acordo com a NP EN ISO 9001:2015, o segredo para controlar o sucesso da organização passa pelo ciclo da melhoria contínua, também chamado de ciclo PDCA ou ciclo de Deming, que refere que a organização deve Planear (*Plan*) – Fazer (*Do*) – Verificar (*Check*) – Agir (*Act*), ou seja, planear o que vai fazer, criando objetivos, de seguida, implementá-los (fazer), depois de implementar, deve verificar e agir sobre as não conformidades ou desvios aos objetivos que forem encontrados. Após estas 4 fases o ciclo não termina, voltando ao início com novas planificações, novos objetivos, e assim sucessivamente, para que se consiga sempre melhorar.

A NP EN ISO 9001:2015 exige a retenção de informação documentada sobre a natureza das não conformidades e ações corretivas e respetivos resultados, que irão servir como ferramenta para gerir e eliminar os riscos na organização. Também para as auditorias internas há a necessidade de definir procedimentos, que no fundo servem como um meio

para definir ações corretivas e para fazer o acompanhamento da implementação das mesmas. No fundo o controlo do risco, no SGQ, pode ser assumido pela gestão de topo através do processo de revisão pela gestão (LIEBESMAN, 2005).

Em ambos os sistemas se verifica a necessidade de criar controlos para fazer face aos riscos que possam surgir, definindo linhas de orientação que permitam agir perante situações de desvios ou inconformidades, citando a necessidade de tomar ações corretivas e acompanhar a implementação das mesmas. Ambos abordam a necessidade da criação de procedimentos que funcionem como linhas de orientação.

3.6. Informação e comunicação do ICIF-COSO VS NP EN ISO 9001:2015

Na tabela que se segue faz-se uma relação entre os princípios associados à informação e comunicação e a NP EN ISO 9001:2015.

Modelo do ICIF do COSO	Requisitos da NP EN ISO 9001:2015
Princípios da componente Informação e comunicação	
P13 – Utiliza informação relevante P14 – Comunica internamente P15 – Comunica externamente	5.1. Liderança e compromisso 5.1.1. Generalidades 7.4. Comunicação 7.5. Informação documentada 7.5.2. Criação e atualização 7.5.3. Controlo da informação documentada 8.2. Requisitos para produtos e serviços 8.2.1. Comunicação com o cliente 8.4.3. Informação para fornecedores externos

Tabela 5 - Relação entre o componente informação e comunicação do modelo ICIF do COSO e a NP EN ISO 9001:2015

O componente 4, relativo à informação e comunicação, leva a que a organização identifique a informação necessária e relevante para o bom funcionamento dos outros componentes do controlo interno e para a consecução dos objetivos, devendo os sistemas de informação capturar dados de fontes internas e externas de informação. Esses dados são então transformados em informações, que irão ser comunicadas internamente a toda a estrutura organizacional, através de métodos de comunicação relevantes.

O modelo ICIF do COSO refere, ainda, a importância de se comunicar com públicos externos.

De salientar que todos os colaboradores devem receber a informação, de forma clara por parte da organização, que as suas responsabilidades são para ser levadas a sério

A NP EN ISO 9001:2015 refere que a organização deve utilizar meios de comunicação e informação para melhorar o processo de tomada de decisão dentro da organização, exigindo que se faça a comunicação quer com clientes, quer com fornecedores. Importa, ainda, referir que a NP EN ISO 9001:2015 obriga as organizações a determinar as necessidades de comunicação, definindo procedimentos de comunicação.

Mais uma vez se verifica a similaridade entre os dois sistemas, que refletem a importância da informação e comunicação na organização e realçam a necessidade de se comunicar interna e externamente, especificando a NP EN ISO 9001:2015 a comunicação com o cliente e com os fornecedores.

3.7. Supervisão do ICIF-COSO VS NP EN ISO 9001:2015

Na tabela que se segue faz-se uma relação entre os princípios associados à supervisão e a NP EN ISO 9001:2015.

Modelo ICIF do COSO	Requisitos da NP EN ISO 9001:2015
Princípios da componente Supervisão	
P16 – Conduz avaliações contínuas e/ou em separado P17 – Avalia e comunica deficiências	4 – Contexto da organização 4.1. Compreender a organização e o seu contexto

	<p>4.2. Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas</p> <p>6.2. Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir</p> <p>8.6. Libertação de produtos e serviços</p> <p>9 – Avaliação do desempenho</p> <p>9.1. Monitorização, medição, análise e avaliação</p> <p>9.1.1. Generalidades</p> <p>9.1.2. Satisfação do cliente</p> <p>9.1.3. Análise e avaliação</p> <p>9.2. Auditoria interna</p> <p>9.3. Revisão pela gestão</p> <p>10 – Melhoria</p> <p>10.1. Generalidades</p> <p>10.3. Melhoria contínua</p>
--	--

Tabela 6 - Relação entre o componente supervisão do modelo ICIF do COSO e a NP EN ISO 9001:2015

O quinto e último componente do modelo do ICIF do COSO diz respeito à supervisão. A supervisão, encarada como um processo de monitorização, requer a avaliação do desempenho do SCI ao longo do tempo, pelo que refere que sejam realizadas avaliações periódicas independentes e monitorizações contínuas de modo a avaliar a presença e funcionamento dos componentes do controlo interno. Quando em resultado das avaliações surgem deficiências, estas devem ser comunicadas a quem tenha que tomar ações corretivas, incluindo a gestão, o conselho, a comissão, ou outro, conforme apropriado. Seguidamente, há que fazer o acompanhamento e monitorização das ações corretivas implementadas.

A NP EN ISO 9001:2015 exige a monitorização e medição dos processos e dos produtos, podendo os dados obtidos destas fornecer avisos para problemas iminentes. Outra medição e análise diz respeito à satisfação do cliente, cujos dados obtidos podem alertar para preocupações organizacionais. Os dados obtidos devem ser sempre transformados em informações, as quais devem ser comunicadas aos responsáveis, para que possam tomar ações corretivas.

Também a NP EN ISO 9001:2015 remete para a realização de auditorias internas em intervalos planeados, devendo assegurar-se a independência do auditor, ou seja, o mesmo não pode auditar o seu próprio trabalho. As não conformidades detetadas na auditoria devem ser comunicadas aos responsáveis da área auditada, para que sejam asseguradas, com a maior brevidade possível, as devidas correções ou ações corretivas necessárias para eliminar as não conformidades detetadas e as suas causas. As ações empreendidas devem ser objeto de verificação, através das atividades de seguimento de auditoria.

Assim, verifica-se, mais uma vez, a presença de aspetos comuns aos dois sistemas. Em ambos está presente a necessidade de supervisão, através de atividades de avaliação e monitorização. A auditoria funciona como um meio de comparação entre os objetivos planeados e aquilo que está efetivamente concretizado, de tal modo que se garanta a eficácia dos sistemas. Destas atividades obtêm-se recomendações que contribuem para melhorar continuamente o funcionamento dos sistemas, de controlo interno e de gestão da qualidade, e que devem ser transformadas em medidas a implementar, devendo a direção responsabilizar-se pela sua implementação. Além disso, constata-se que em ambos os sistemas existe a necessidade de um documento que estabeleça os meios pelos quais se deve realizar a auditoria, salientando-se a independência do auditor (PELÁEZ, 2011).

Conclusão

Com a realização deste estudo foi possível concluir que dadas as semelhanças entre o Sistema de Gestão da Qualidade pela NP EN ISO 9001:2015 e o Sistema de Controlo Interno pelo modelo ICIF do COSO, é possível fazer a integração do SGQ no SCI das

organizações, podendo desta forma evitar redundâncias e excessos de custos, sendo essenciais para o sucesso das organizações. As metas do *corporate governance* são a gestão do risco, o processo de gestão eficaz e a melhoria contínua do desempenho da organização. A NP EN ISO 9001:2015 é uma ferramenta excelente para alcançar estes objetivos. De facto, o conselho a dar às organizações deve passar por incutir uma cultura de correção de problemas, impedindo que eles se repitam e, até, deve ir mais longe, agindo antes mesmo do problema aparecer, prevendo-o e agindo preventivamente.

Havendo tantas semelhanças, leva a crer que uma empresa que adote o Modelo ICIF do COSO como sistema para o controlo interno, terá as condições base criadas para a implementação integrada do sistema de gestão da qualidade pela NP EN ISO 9001:2015. Além disso, as entidades que têm um sistema de gestão da qualidade certificado têm um sistema de controlo interno que envolve toda a organização, podendo apenas não estar incluída a área financeira. Contudo, a área financeira é sempre o fim de linha de qualquer ciclo de transações numa entidade e que se a montante existir um SCI, a jusante será uma consequência deste.

Outra conclusão que se pode retirar prende-se com a complementaridade entre os dois sistemas, na medida em que o SCI leva ao bom desempenho interno da organização, reduzindo os riscos e o SGQ procura garantir o desempenho interno e o enfoque no cliente. Assim, ambos permitem às organizações melhorar continuamente, desenvolver-se e resistir à mudança.

Como propostas de investigação futuras, sugere-se a associação deste estudo ao contexto das PME, onde a certificação dos SGQ é dominante e perceber a interligação do SGQ com o SCI.

Bibliografia

APCER, *Guia Interpretativo NP EN ISO 9001:2008*, Leça da Palmeira, 2010

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission); *Controlo Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices*. COSO, 2013

Feteira, M., *Norma de Controlo Interno e Procedimentos de Auditoria Interna – Município de Salvaterra de Magos – Projeto de Mestrado*, Instituto Politécnico de Tomar, Escola Superior de Gestão de Tomar, 2013

IAF (2009) *Resultados esperados para a Certificação Acreditada de acordo com o referencial ISO 9001*, Comunicado acordado entre ISO e IAF e emitido em julho de 2009, disponível em:

http://www.ipac.pt/docs/publicdocs/outros/IAF_9001_Port.16.12.11_Med_res.pdf, acedido a 12 de abril de 2017.

Peláez, Isabel M^a Gámez. 2011. *Análisis comparativo de los sistemas de control interno y de calidad, Auditoría y gestión de los fondos públicos*, Auditoria Pública, n.º 54. pp. 11-31

IPQ, 2015. NP EN ISO 9000:2005, *Sistemas de Gestão da Qualidade – fundamentos e vocabulário*. Caparica: IPQ. 41 p.

IPQ, 2015. NP EN ISO 9001:2015, *Sistemas de Gestão da Qualidade – requisitos*. Caparica: IPQ. 46 p.

Liebesman, Sandford, *How ISO 9001 and 14001 support Sabarnes-Oxley Compliance*, CMC – Change Management Consulting, Inc., September 2005

Lopes, A.; Capricho. L. (2007), *Manual de Gestão da Qualidade*, RH editora.

Magalhães, L. (2013). *Elaboração de um guia para a implementação de um Sistema de Gestão Integrado na LEICARCOOP*. Relatório de Estágio. Faculdade de Ciências da Universidade do Porto

Morais, Georgina; Martins, Isabel; *Auditoria interna – função e processo*, Áreas Editora, 4.^a edição revista e atualizada, novembro 2013

OROC - Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (2007), “Newsletter nº3”, Dezembro de 2007, http://www.oroc.pt/fotos/editor2/Tecnico/n3_Newsletter_ROC.pdf, acedido em 30 de abril de 2017.

Ribeiro, Sandra; *Os benefícios e as dificuldades na certificação da qualidade – Norma NP EN ISO 9001:2008*, Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto – ISCAP, São Mamede de Infesta, Fevereiro, 2012