

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA
AUDITORIA INTERNA NAS
INSTITUIÇÕES DE CRÉDITO A
OPERAR EM PORTUGAL

Ilda Maria Fernandes Lobo Mateus

Mestrado em Auditoria

Lisboa, fevereiro de 2020

A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA
AUDITORIA INTERNA NAS
INSTITUIÇÕES DE CRÉDITO A
OPERAR EM PORTUGAL

Ilda Maria Fernandes Lobo Mateus

Dissertação submetida ao Instituto de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Auditoria, realizada sob a orientação científica de Mestre Maria da Luz Miranda, Professora especialista em Auditoria Interna.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Prof. Especialista Gabriel Alves

Arguente _____ Prof. Especialista Nuno Oliveira

Vogal _____ Prof.^a Especialista Maria da Luz Miranda

Lisboa, fevereiro de 2020

Agradecimentos

A todos aqueles que acreditaram que concluiria este estudo com sucesso, que me deram o apoio necessário para tornar este objetivo uma realidade, em particular a minha orientadora Prof. Maria da Luz Miranda.

Um especial Muito Obrigada, com muito amor e carinho, ao meu marido Miguel Mateus, minhas filhas Inês Mateus e Carolina Mateus e aos meus pais, que estiveram sempre ao meu lado e aceitaram a minha ausência nos momentos mais exigentes.

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo investigar a importância da avaliação do desempenho da auditoria interna nas instituições de crédito a operar em Portugal e qual o seu impacto nos processos e procedimentos adotados pelos Departamentos de Auditoria Interna. Perante os recorrentes escândalos nacionais e internacionais no setor bancário, a auditoria interna deverá assumir um papel premente na transmissão de confiança aos *stakeholders* que cada vez mais necessitam de informações fiáveis e transparentes. Pretendeu-se, desta forma, concluir sobre a importância da auditoria interna, a legislação que a regula e as melhores práticas internacionais que, apesar de não serem de adoção mandatória para generalidade das organizações são recomendadas pela *European Banking Authority* como orientações a adotar pelas instituições de crédito. Destacaram-se, assim, as normas formuladas pelo *The Institute of Internal Auditors* que têm por intuito contribuir para a uniformização das práticas de auditoria interna e para a melhoria da sua *performance*. Complementarmente, apurou-se as instituições de crédito dotadas de Departamento de Auditoria Interna com o “Programa de avaliação da garantia de qualidade e aperfeiçoamento” do *The Institute of Internal Auditors* implementado ou em curso, e qual o impacto que esta variável tem na perceção dos *stakeholders* sobre as instituições de crédito. Para o efeito, a metodologia adotada assentou na revisão bibliográfica e documental sobre o tema, na análise dos relatórios e contas de 2017 das instituições, num inquérito por questionário dirigido aos *Chief Audit Executive*, no conhecimento empírico e em informações recolhidas junto do Instituto Português de Auditoria Interna. Este estudo permitiu concluir que a função de auditoria interna está em conformidade com a regulamentação em vigor, mas ainda não está totalmente com as Orientações do *The Institute of Internal Auditors* e que a avaliação do seu desempenho por parte da generalidade dos *stakeholders* é praticamente inexistente, não sendo deste modo uma variável por si considerada.

Palavra-chave: Auditoria Interna; Avaliação; Legislação; Normas.

ABSTRACT

This dissertation aimed to ascertain the importance of assessing the performance of internal audit in credit institutions operating in Portugal and its impact on the processes and procedures implemented by the Internal Audit Departments. Due to the recurring national and international banking scandals, the internal audit function should assume the fundamental and urgent role of reassuring stakeholders that increasingly need reliable and transparent information. The purpose of this investigation was to draw conclusions about the importance of internal audit, its legislation and the international best practices, which, despite not being mandatory for most organizations, are recommended by the European Banking Authority as guidelines to be adopted by credit institutions. The Institute of Internal Auditors' standards aim to contribute to the standardization of internal audit practices and to the improvement of their performance. The credit institutions with an Internal Audit Department that had implemented or were in the process of implementing The Institute of Internal Auditors' "Quality Assurance and Improvement Assessment Program", and the real impact of this variable on the sentiment of stakeholders concerning credit institutions, was assessed. The methodology was based on bibliography pertaining to this subject, the institutions' annual reports, a questionnaire addressed to the Chief Audit Executives, the researcher's empirical knowledge, as well as information gathered from The Institute of Internal Auditors in Portugal. This investigation allowed us to conclude that the Internal Audit Function complies with the regulations, but is not yet fully implemented according to the Institute of Internal Auditors (IIA)'s Standards & Guidance. Most stakeholders' assessment of the Function is practically inexistent, so this variable was not considered in the investigation.

Keywords: Internal Audit; Evaluation; Regulation; Standards.

ÍNDICE

1. Introdução	1
1.1. Relevância do Tema em Estudo.....	1
1.2. Problemática da Investigação	2
1.3. Objetivos da Investigação.....	4
1.3.1. Objetivo Global.....	4
1.3.2. Objetivos Específicos	4
1.3.3. Hipóteses	5
1.4. Metodologia.....	5
1.4.1. Descrição dos Métodos Utilizados	5
1.4.2. Metodologia de Recolha de Dados Primários e Secundários	6
1.5. Estrutura da Dissertação	7
2. A Auditoria Interna e as Instituições de Crédito	8
2.1. Enquadramento	8
2.2. A Função da Auditoria Interna.....	13
2.3. O Papel da Auditoria Interna	17
2.4. A Auditoria Interna e as Orientações do IIA.....	24
2.5. A Função do <i>Chief Audit Executive</i>	29
2.6. A Função do Auditor Interno.....	31
3. Modelo de Governo	34
3.1. Modelo Clássico	34
3.2. Modelo Anglo-Saxónico.....	36
3.3. Modelo Germânico	38
4. A Avaliação do Desempenho da Auditoria Interna.....	40
4.1. Enquadramento	40
4.2. Avaliação da Qualidade	43
4.3. Avaliações Internas	45

4.3.1. Autoavaliação de Conformidade - Estrutura Documental	45
4.3.2. Avaliação pelos <i>Stakeholders</i> - Auditados	48
4.3.3. Avaliação pelos <i>Stakeholders</i> - Auditores	49
4.3.4. Avaliação dos Auditores Internos.....	49
4.3.5. Autoavaliação de <i>Performance</i> -Indicadores de <i>Performance</i> (KPI).....	50
4.4. Avaliações Externas.....	51
4.4.1. A Avaliação Externa da Qualidade das Auditorias.....	52
5. A Avaliação do Desempenho da AI nas Instituições de Crédito Em Portugal – Estudo Empírico	56
5.1. Descrição da Metodologia de Investigação	56
5.1.1. População e Amostra.....	59
5.1.2. Apresentação e Análise dos Resultados	62
6. Conclusão, Limitações e Sugestões Futuras.....	81
Referências Bibliográficas	85
Apêndices.....	90

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice A – Lista de instituições de crédito a operar em Portugal

Apêndice B – Entrevista ao Sr. Vice-Presidente do Instituto Português de Auditoria Interna

Apêndice C – Quadro de objetivos específicos e hipóteses formuladas

Apêndice D – Questionário realizado às instituições de crédito selecionadas

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- A I** – Auditoria Interna
- A P B** – Associação Portuguesa de Bancos
- BES** – Banco Espírito Santo
- C A E** – *Chief Audit Executive*
- CGD** – Caixa Geral de Depósitos
- C I A** – *Certified Internal Auditor*
- CMVM** – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários
- COSO** – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*
- C S C** – Código das Sociedades Comerciais
- B d P** – Banco de Portugal
- B C E** – Banco Central Europeu
- D A I** – Departamento de Auditoria Interna
- E B A** – *European Banking Authority*
- I P P F** – *Internal Professional Practices Framework*
- I I A** – *The Institute of Internal Auditors*
- I P A I** – Instituto Português de Auditoria Interna
- K P I** – *Key Performance Indicator*
- P E R** – Plano Empresarial de Recuperação
- P I B** – Produto Interno Bruto
- Q A** – *Quality Assurance*
- Q A & I P** – *Quality Assurance and Improvement Programmes*
- Q S T A I** – Questionário de Satisfação do Trabalho de Auditoria Interna
- R G I S F** – Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras
- R O C** – Revisor Oficial de Contas
- S A I V** – Autoavaliação com Avaliação Independente

1. INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Auditoria, apresenta-se a investigação sobre o tema “*A avaliação do desempenho da auditoria interna nas instituições crédito a operar em Portugal*”.

Pretendeu-se com este estudo concluir sobre a importância da função de auditoria interna nas instituições de crédito e da sua avaliação de desempenho.

Para o efeito, a metodologia adotada teve por base a revisão bibliográfica e documental sobre o tema, o conhecimento empírico sobre a atividade da auditoria interna em instituições de crédito, o levantamento de dados disponíveis nos relatórios e contas de 2017, um inquérito por questionário dirigido às instituições selecionadas e informações recolhidas junto do Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI) e do *The Institute of Internal Auditors* (IIA).

O objetivo foi o de aferir as instituições que estão dotadas de um Departamento de Auditoria Interna independente, as que têm o programa e/ou certificado de qualidade do IIA implementado, ou em curso, e qual o impacto da adoção das normas do *The Institute of Internal Auditors* no desempenho da função.

1.1. Relevância do Tema em Estudo

Os recentes escândalos no setor bancário, a definição do papel da auditoria interna e a necessidade cada vez mais pertinente da existência de uma função alinhada com o plano estratégico da instituição bancária e em *compliance* com a legislação nacional e internacional, tem dotado a auditoria interna de uma importância cada vez mais significativa nas instituições de crédito.

A escolha deste tema teve como motivação o facto de desempenhar funções de auditoria interna numa instituição bancária portuguesa e de pretender aferir que mitigantes poderão ser implementados para reduzir/eliminar a ocorrência de escândalos fraudulentos e de indícios de gestão danosa no setor bancário.

Consciente de que ainda muito trabalho há a fazer na uniformização de processos e procedimentos utilizados para cumprimento das normas e boas práticas nacionais e internacionais, esta é uma temática que suscita interesse aprofundar, investigar e partilhar com a comunidade empresarial e científica.

Aliado a este interesse pessoal, associou-se o facto de que cada vez mais na atual conjuntura socioeconómica, surgirem na comunicação social novos casos de fraude e indícios de gestão danosa ligados ao setor bancário. Tornando-se assim relevante investigar qual o papel da auditoria interna, a função dos responsáveis pela auditoria interna e, que medidas podem e devem ser implementadas para tornar a auditoria uma função independente, robusta e credível pelos demais *stakeholders*.

O processo pretende-se transparente, considerando o impacto que tem não só no sistema financeiro português, como em toda a economia.

1.2. Problemática da Investigação

Nas antigas civilizações a auditoria era aplicada, embora de forma inconsciente, quando os senhores feudais se preocupavam com a supervisão das operações financeiras resultantes da cobrança de taxas pela utilização das suas terras.

Com o avançar dos tempos, a necessidade de auditar as contas foi crescendo, tendo sido fundado em Inglaterra no ano de 1314 o cargo de “Auditor do Tesouro”. O grande marco da auditoria aconteceu, no entanto, em 1929 quando passou a ser obrigatório auditar as contas das empresas cotadas em bolsa. A auditoria nesta altura era vista numa ótica financeira (Pinheiro, 2010).

Com o decorrer dos anos foram criadas organizações, leis, normas e boas práticas com o intuito de orientar a atividade de auditoria. Das entidades fundadas, destacam-se:

- A *Securities Exchange Commission* (SEC, 1934) associada à supervisão e regulamentação do mercado de valores mobiliários;
- O *The Intitute of Internacional Auditors* (IIA, 1941), relacionado com a orientação da atividade desempenhada no âmbito da auditoria interna;
- O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 1985), organização sem fins lucrativos fundada para prevenir fraudes nos processos e procedimentos internos de uma organização;
- Em Portugal, o Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI, 1992), “...associação profissional, cultural e científica ligada ao aperfeiçoamento técnico e científico dos seus membros.” (Estatuto e Regulamento Eleitoral, 2018);

- A *European Banking Authority* (EBA, 2011), criada com o intuito de defender a estabilidade e coerência da regulamentação e supervisão do setor bancário na União Europeia.

Apesar da importância dada à função de auditoria interna a nível internacional, nomeadamente nos Estados Unidos da América, em Portugal ainda não é uma função de implementação obrigatória para a generalidade das organizações sendo-o no entanto para as instituições de crédito.

Contudo, existem instituições onde a função ainda não é desenvolvida na íntegra em conformidade com os princípios de auditoria interna reconhecidos a nível nacional e/ou internacional.

É de referir que a função de auditoria interna está regulamentada no setor bancário em Portugal, desde 2008, no Aviso n.º 5 do Banco de Portugal (BdP), o qual lhe atribui, entre outras, a função de examinar, avaliar, detetar insuficiências e/ou deficiências no sistema de controlo interno, emitir recomendações e acompanhar a sua implementação (art.º 22).

A monitorização da implementação das recomendações revela-se um indicador avaliado pela generalidade das instituições de crédito e pelo Supervisor nacional e internacional (BdP e Banco Central Europeu – BCE, respetivamente), sendo normalmente aferido com recurso a *follow-ups* periódicos e/ou a uma monitorização contínua efetuada à distância.

De acordo com as boas práticas internacionais, a criação e manutenção da auditoria interna é uma tarefa que deve ser executada em conformidade com os objetivos estratégicos definidos para a instituição, com a legislação nacional em vigor e alinhada com as “... Normas Profissionais da Prática da Auditoria Interna da responsabilidade do IIA” (Pinheiro, 2017).

Nesta ótica, o *Chief Audit Executive* (CAE), responsável máximo pela auditoria interna da entidade, deve desenvolver e manter um programa de avaliação da qualidade e melhoria que compreenda todos os aspetos da atividade da auditoria interna (IPPF – 1300).

Este programa permite avaliar a conformidade da auditoria interna com a sua **definição** e **standards do IIA**, bem como a aplicação do **código de conduta pelos auditores internos**, adotando como metodologia de avaliação, as avaliações internas (contínua e autoavaliação periódica) e as avaliações externas independentes (IPPF – 1310, 1311 e 1312).

1.3. Objetivos da Investigação

1.3.1. Objetivo Global

O objetivo global da presente investigação foi o de aferir a importância da avaliação do desempenho da auditoria interna como uma das peças inerentes ao sucesso da instituição e cumprimento do seu plano estratégico.

Neste contexto, pretende-se responder à seguinte questão central: **Em que medida a avaliação da função de auditoria interna contribui para a fiabilidade e transparência das instituições de crédito e do sistema financeiro português?**

Esta problemática delimita como âmbito do trabalho uma situação específica, relacionada com os métodos, processos e procedimentos utilizados pela auditoria interna no exercício da sua função e como premissas de avaliação do seu desempenho.

Através desta proposição, pretendeu-se concluir se a existência de um Departamento de Auditoria Interna independente é garante de um sistema financeiro português credível e transparente e se é premente a realização de avaliações periódicas à função desempenhada pelo Departamento de Auditoria Interna da instituição como garante da aplicação, por este, dos processos, procedimentos, boas práticas e normas que o tornem mais eficaz e eficiente, e consequentemente como mitigante de futuros escândalos no sistema financeiro português.

1.3.2. Objetivos Específicos

Com o intuito de responder à questão central da presente investigação, surgiu a necessidade de responder, também, às seguintes questões adicionais:

- Qual o papel da auditoria interna, a sua função e posicionamento organizacional nas instituições de crédito a operar em Portugal?
- Estará o “Programa de Avaliação da Garantia de Qualidade e Aperfeiçoamento” do IIA relacionado com a fiabilidade e transparência da auditoria interna?
- Que métricas de avaliação são eficazes para avaliar, identificar oportunidades de melhoria e aperfeiçoar a prática de auditoria interna?
- Estarão os acionistas e administradores conscientes do impacto que a avaliação do desempenho da função do Departamento de Auditoria Interna de uma instituição

tem na opinião dos diferentes *stakeholders*, nomeadamente investidores e clientes/potenciais clientes?

1.3.3. Hipóteses

Como contributos do presente estudo, pretendeu-se concluir uma ou mais das seguintes hipóteses abaixo apresentadas:

Hipótese 1: A *performance* da auditoria interna depende somente e apenas da aplicabilidade das leis e regulamentos e da gestão levada a cabo pelo *Chief Audit Executive* da instituição.

Hipótese 2: A aplicabilidade das diferentes leis, regulamentos e boas práticas nacionais e internacionais relacionadas com a auditoria interna tem impacto quantitativo e qualitativo nas ações de auditoria realizadas pelos auditores internos da entidade.

Hipótese 3: A avaliação do desempenho da auditoria interna tem impacto direto e/ou indireto no modelo de governo das instituições, no modelo de governo do Departamento de Auditoria Interna e na perceção que os diferentes *stakeholders* têm da instituição de crédito.

1.4. Metodologia

Este trabalho foi, conforme abordado na introdução, elaborado com base:

- na revisão bibliográfica e documental sobre o tema;
- no conhecimento empírico sobre a atividade de auditoria interna em instituições de crédito;
- no levantamento de dados disponíveis nos relatórios e contas de 2017;
- num inquérito por questionário efetuado junto das instituições selecionadas;
- e, numa entrevista realizada ao Sr. Vice-Presidente do IPAI.

1.4.1. Descrição dos Métodos Utilizados

Para alcançar o objetivo global e os objetivos específicos propostos nesta investigação a pesquisa teve uma natureza qualitativa e quantitativa, tendo-se utilizado os seguintes métodos:

- No enquadramento teórico e no desenvolvimento do tema, aplicou-se a pesquisa bibliográfica e documental, nomeadamente monografias, legislação nacional e orientações internacionais, relatórios e contas e periódicos que abordam e aprofundam o tema selecionado para estudo.

Aplicou-se também, o conhecimento empírico, o qual permitiu explicar pontos de vista baseados na experiência de vida e/ou profissional, tendencialmente objetivos e recorrentemente baseados no bom senso. Este conhecimento considerou-se uma mais-valia para o estudo, na medida que permitiu transmitir a experiência adquirida através da aplicabilidade dos conceitos científicos adquiridos;

- Na componente prática, o método de investigação assentou num inquérito por questionário e numa entrevista, que tiveram como objetivo apurar quais as instituições de crédito com o “Programa de Avaliação da Garantia de Qualidade e Aperfeiçoamento” implementado/em curso e quantas possuem “Certificação de Qualidade” emitida pelo IIA;
- Em relação aos dados, foram utilizados dados primários recolhidos para a resolução do problema e dados secundários, obtidos nomeadamente em documentos relacionados com a função de auditoria interna e com o “Programa de Avaliação da Garantia de Qualidade e Aperfeiçoamento”.

1.4.2. Metodologia de Recolha de Dados Primários e Secundários

Para a recolha dos dados primários foi escolhida a técnica do inquérito por questionário segundo Quivy e Campenhoudt (2005) e a entrevista que de acordo com Ribeiro (2008) permite obter informações para além das do conhecimento público. A entrevista é um método de obtenção de informação onde existem dois ou mais interlocutores, o entrevistador e o (s) entrevistado(s). Ao contrário do inquérito por questionário a entrevista é presencial.

Relativamente aos dados secundários, a informação obtida incidu na recolha de documentos relacionados com a função de auditoria interna e com o “Programa de Avaliação da Garantia de Qualidade e Aperfeiçoamento”, nos relatórios e contas das instituições de crédito e em consultas efetuadas aos seus *sites*.

1.5. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação está estruturada em seis capítulos. No **primeiro capítulo** é apresentado o tema, a relevância e motivações que levaram à sua escolha, a problemática de investigação, o objetivo geral e objetivos específicos do estudo, e a metodologia de investigação adotada.

No **segundo e no terceiro capítulo**, dedicado à revisão de literatura relacionada com a auditoria interna, é apresentada a função da auditoria interna, o seu papel e a dependência hierárquica e funcional do Departamento de Auditoria Interna.

O **quarto capítulo** abrange a revisão de literatura relacionada com a avaliação do desempenho da auditoria interna. Neste capítulo são apresentadas as normas que orientam as avaliações internas e externas efetuadas à função de um Departamento de Auditoria, os indicadores passíveis de serem utilizados nas avaliações e qual o contributo destas para o aperfeiçoamento da função de auditoria interna e para o cumprimento dos objetivos estratégicos da instituição de crédito.

No **quinto capítulo** efetua-se uma descrição sobre a metodologia adotada no estudo do tema da dissertação e apresenta-se a análise efetuada ao processo de recolha de dados obtidos através do inquérito por questionário, dos relatórios e contas de 2017 das instituições de crédito selecionadas e da entrevista realizada ao Sr. Vice-Presidente do IPAI.

Por fim, o **sexto capítulo** evidencia as conclusões sobre a investigação realizada, com especial destaque para a importância da existência de um Departamento de Auditoria Interna independente e de um “Programa de Avaliação da Garantia de Qualidade e Aperfeiçoamento” devidamente implementado nas instituições de crédito.

Neste capítulo são também identificados temas/áreas de futura investigação que no decorrer do estudo se revelam de interesse aprofundar e os principais constrangimentos identificados na investigação.

2. A AUDITORIA INTERNA E AS INSTITUIÇÕES DE CRÉDITO

2.1. Enquadramento

A auditoria interna tem ganho nos últimos tempos um papel cada vez mais importante e desafiante, sendo-lhe desta forma exigida uma nova postura. Tendencialmente mais interventiva e proactiva, com respostas adequadas à complexidade das instituições de crédito¹ e dos riscos² a que a atividade está exposta, contribuindo assim para a melhoria da eficiência e eficácia da gestão do negócio (Geada, 2017).

O sistema bancário desenvolve uma atividade que por si só motiva a competitividade. A concorrência neste setor tem desencadeado o aparecimento de novos *players*, despertando o interesse de investidores estrangeiros no setor bancário português, com novas culturas, diferentes experiências e com uma capacidade de resposta às necessidades dos clientes cada vez mais objetiva e eficaz. As necessidades também elas, estão em constante mutação, o cliente de ontem não é certamente igual ao de hoje e será certamente diferente do cliente de amanhã.

Estes fatores e a crescente publicação de regulamentação nacional e internacional a que as instituições estão cada vez mais sujeitas, torna fundamental a existência de processos, procedimentos e metodologias que garantam tempestividade no cumprimento regulamentar e assegurem que a Gestão está em *compliance*³ e em linha com o seu plano estratégico.

Atualmente, o plano estratégico definido por cada instituição tem por base, entre outros fatores, a conjuntura socioeconómica mundial e do país, a regulamentação e a legislação que orienta a atividade bancária, a situação financeira da instituição de crédito e as necessidades do cliente e da própria instituição.

É, portanto, premente que as instituições possuam um plano estratégico dinâmico, sustentável, robusto e acima de tudo mais aderente à realidade, pelo que apesar de triannual, deve contemplar revisões anuais e/ou sempre que a atividade ou conjuntura socioeconómica o justifique.

¹ Entidade que tem como atividade económica a receção de depósitos ou outros fundos reembolsáveis, com o objetivo de conceder crédito em seu nome a terceiros, como é o caso dos bancos e caixas de crédito. São também consideradas instituições de crédito, pelo Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (RGICSF), as entidades que emitem moeda eletrónica.

² Probabilidade de perda resultante de eventos de riscos, estimados ou não, cuja ocorrência poderá ter impacto negativo financeiro ou não financeiro na atividade da instituição de crédito.

³ Em conformidade com as obrigações legais e os deveres a que está sujeito (Aviso n.º 5/2008 do BdP).

Um dos principais objetivos das instituições de crédito é a captação de recursos a reduzidas taxas de remuneração e a concessão de crédito com *spreads*, que lhes permitam obter uma margem financeira confortável. Tendencialmente, produtos com risco baixo têm taxas de juro mais baixas, enquanto que produtos complexos e com maior risco podem implicar remunerações mais elevadas.

A atividade bancária é afetada por ciclos diretamente relacionados com a situação económica e financeira do país. Até 2008 os bancos “lutavam” pela liderança na concessão de crédito à habitação. Com o *subprime* a estratégia mudou e centrou-se na concessão de crédito a pequenas e médias empresas e empresas exportadoras. Atualmente, muitas são as notícias sobre a especulação imobiliária vivida um pouco por todo o país, mas em particular nas grandes cidades. A conjuntura mudou e com ela o foco voltou a centrar-se essencialmente na concessão de crédito à habitação.

Efetivamente, há cerca de vinte anos atrás o *core* das instituições de crédito era essencialmente receber depósitos e conceder crédito aos seus clientes, sendo o crédito à habitação designado como o seu “produto estrela”, porquanto era através deste que estabeleciam uma relação de longa duração com os seus clientes, garantindo desta forma a receção de juros que julgavam garantir uma rentabilidade suficiente para manter a atividade bancária como uma atividade rentável.

O objetivo do Órgão de Gestão era obter uma boa margem financeira: receber juros mais altos através da concessão de crédito e pagar juros mais baixos, como retorno dos valores que os seus clientes depositavam na instituição.

O crédito à habitação era portanto um produto apetecível, motivo pelo qual durante largos anos o plano estratégico das instituições de crédito assentava essencialmente no crédito à habitação, quer através da concessão de novo crédito quer através da captação de operações de crédito à habitação à concorrência. Este mercado estava em ascensão e o risco nem sempre era devidamente avaliado.

Com a crise imobiliária, conhecida como *subprime* de 2008, e o impacto que esta teve no setor bancário, as instituições viram o incumprimento dos seus créditos a aumentar, as imparidades a disparar, a rentabilidade das operações de crédito e do cliente a diminuir e consequentemente na grande generalidade passaram de um historial de lucros sucessivos para prejuízos avultados.

A crise financeira teve origem em 2007 quando no banco de investimento norte-americano Bear Stearns dois dos seus fundos de investimento imobiliário desceram acentuadamente a sua cotação, ao ponto da instituição não conseguir garantir o reembolso do capital investido pelos seus clientes. Seguiu-se a falência do banco Lehman Brothers que teve consequências nefastas no setor financeiro a nível mundial, revelando as fragilidades no sistema financeiro que durante anos assumiu riscos subavaliados, na sua supervisão e regulamentação.

Na Europa as primeiras instituições a sentirem dificuldades financeiras localizavam-se no Reino Unido, na Holanda, na Bélgica, na Alemanha e em França (BdP, 2007).

Aquela que seria uma crise ligada ao crédito hipotecário e ao mercado imobiliário, deu origem a uma crise da dívida soberana nos países com orçamentos mais frágeis e com maior endividamento externo, nomeadamente Grécia, Irlanda, Portugal e Espanha. Estes deixaram de ter credibilidade suficiente para conseguirem financiamento no mercado interbancário, sendo inevitável a intervenção do BCE, através da concessão de financiamento a instituições de crédito sediadas nestes países, sob a forma de programas de assistência com regras e condicionalismos devidamente definidos.

Em Portugal o Supervisor viu-se obrigado a intervir em algumas instituições de crédito, quer através da aplicação de medidas de resolução como foi o caso do Banco Espírito Santo (2014), quer através da recapitalização de algumas entidades, como foi o caso do Millennium bcp (2012) e da Caixa Geral de Depósitos (2016).

Relativamente ao Banco Espírito Santo (BES), o BdP deliberou como medida de resolução a transferência da atividade e do património do banco para o Novo Banco expurgado de ativos problemáticos. Esta medida teve por base o facto do então BES ter anunciado prejuízos que refletiam a prática de uma gestão danosa e de incumprimento de orientações do BdP, que proibiam o aumento da exposição da instituição em outras entidades do Grupo Espírito Santo (BdP, 2014).

A recapitalização da CGD teve por base a recomendação efetuada pela EBA aos maiores bancos europeus, que visava o reforço do capital e a criação de uma margem de capital para fazer face aos riscos de exposição da dívida soberana⁴, pretendendo desta forma evitar uma crise de dívida soberana (BdP, 2019).

⁴ Definição do autor: É a dívida assumida ou garantida pelo Estado ou pelo seu banco central.

Para Navarro, Nicolini e Teles (2014), as crises de dívida soberana podem ser desencadeadas pela aplicação de taxas de juros elevadas, em particular quando a dívida soberana é também ela alta. Os *spreads*⁵ aplicados à dívida pública entre países da zona euro eram até ao *subprime* praticamente inexistentes, tendo em 2012 e em particular em Portugal ficado acima dos 12%. De acordo com o estudo desenvolvido pelos autores a dívida pública em percentagem do Produto Interno Bruto (PIB) em Portugal subiu de 72% (2008) para 108% (2011).

As recapitalizações tiveram por base um conjunto de inspeções realizadas pelo BdP, em 2011, aos oito maiores grupos bancários a operar em Portugal a fim de confirmar os níveis de solvabilidade⁶ de cada um, nomeadamente se as imparidades associadas à carteira de crédito estavam devida e adequadamente reconhecidas e se os colaterais associados, quando aplicável, se encontravam valorizados de forma conservadora e alinhada com as melhores práticas.

Este período foi marcante e determinou o futuro do sistema financeiro em geral, e em particular do sistema financeiro português. Após o *subprime*, a atividade bancária teve que se ajustar a uma nova conjuntura financeira. A apetência ao risco diminuiu, os *spreads* das operações de crédito à habitação subiram e a procura reduziu. Os bancos passaram a privilegiar a concessão de crédito a clientes com uma boa taxa de esforço e a apostar em operações de crédito à habitação com um bom rácio financiamento *versus* garantia (F/G).

Paralelamente, o mercado nacional e internacional estava também ele a atravessar uma profunda crise, com o aumento do número de empresas a declarar insolvência, nomeadamente empresas ligadas ao sector imobiliário (empresas de construção e de promoção imobiliária). Consequentemente, o desemprego aumentou, em alguns casos os salários diminuíram e as famílias afetadas deixaram de ter capacidade para cumprir com as suas obrigações financeiras (pagamento de prestações).

O incumprimento aumentou exponencialmente e a atividade bancária desenvolveu esforços na recuperação de crédito concedido, nomeadamente através de alargamento de prazos de pagamento, de concessão de carências de capital e consolidação de créditos. Apesar das medidas tomadas, nem sempre eficazes, o número de imóveis adquiridos em reembolso de crédito próprio aumentou consideravelmente, por via de dação em pagamento e por

⁵ Definição do autor: É a taxa que o banco adiciona a uma taxa de juro nominal e que representa a sua margem de lucro.

⁶ É a relação existente entre os capitais alheios e os capitais próprios de uma entidade, que demonstra a sua capacidade financeira para desenvolver a atividade.

execução. As instituições de crédito tinham agora que definir estratégias para escoar os imóveis adquiridos em reembolso de crédito.

O *core* das instituições de crédito não é comercializar imóveis, tendo-se revelado uma atividade desafiante para as instituições, atendendo ao impacto que estes imóveis têm no seu balanço. Foram tomadas várias medidas particularmente a venda de imóveis através dos *sites* dos próprios bancos, muitas vezes em parceria com mediadores imobiliários, os leilões imobiliários, a venda de carteira de imóveis e de carteiras de crédito.

Neste contexto, a supervisão da atividade, efetuada em particular pelo BdP, BCE e CMVM tornou-se mais exigente e interventiva.

Não sendo este o *core* do setor bancário, paralelamente era premente encontrar um novo nicho de mercado que devolvesse às instituições de crédito rentabilidade, credibilidade e sustentabilidade.

Por volta do ano de 2012 a mudança de estratégia no setor bancário era notória. O foco passou a ser o financiamento às pequenas e médias empresas e a empresas exportadoras, em particular exportadoras para países africanos, com especial destaque para Moçambique e Angola. Mas será que nestes casos o risco país foi avaliado?! Certo é que nos anos seguintes muitas foram as notícias sobre empresas de grande dimensão e pequenos empresários que investiram nestes mercados e não obtiveram o retorno esperado. Em alguns casos, as empresas colocaram em causa a sua solvabilidade, declarando insolvência ou recorrendo a planos empresariais de recuperação (PER).

Neste contexto, a maioria das instituições de crédito que ainda não tinham recuperado da crise do *subprime* viram novamente a sua rentabilidade abalada. Era necessário dinamizar o mercado e aferir, uma vez mais, a forma de voltar a ter um setor bancário rentável.

Os juros desceram. A margem financeira, anteriormente fonte principal de rentabilidade, com a descida acentuada dos juros pagos e recebidos dos clientes deixou de ser a principal fonte de receita das instituições de crédito. A aposta passou a ser a margem complementar, aumentando o comissionamento associado ao financiamento a particulares, a empresas e na generalidade das operações bancárias (v.g., transferências bancárias, despesas de manutenção de contas de depósitos à ordem).

Efetivamente, as taxas de juros praticadas não compensam as taxas de juros associadas à carteira de operações de crédito habitação mais antigas, na medida em que desde março de 2016 a taxa de juro referencial do BCE passou a ser de 0,00%.

Nos anos de 2017/2018 o desemprego diminuiu, as famílias viram a sua situação financeira estabilizar, a aquisição de habitação própria e para arrendamento aumentou, o setor imobiliário voltou a florescer. Dez anos passados sob o *subprime*, está-se perante um novo ciclo: o preço dos imóveis habitacionais aumentou exponencialmente, em particular nas grandes cidades, a procura registou níveis não observados desde a crise do crédito hipotecário de alto risco e consequentemente o crédito à habitação voltou a ser estratégico para as instituições de crédito. Estamos a viver uma nova era de especulação do preço dos imóveis para fins habitacionais e para arrendamento.

É caso para dizer “Casa roubada, trancas à porta” (ditado de autor desconhecido). Os supervisores nacionais e internacionais perante este novo cenário e face à experiência passada, têm demonstrado uma crescente preocupação com esta nova realidade, quer através de medidas que visam travar a concessão de crédito à habitação, emanadas pelo BdP, quer através de sucessivas inspeções efetuadas pelo BCE às instituições de crédito, em particular, às que pela sua dimensão têm risco sistémico associado.

É assim perceptível que a banca exerce uma atividade competitiva que necessita de regulamentação acrescida e supervisão adicional.

O supervisor tornou-se mais interventivo e visivelmente apreensivo nomeadamente com o risco de crédito, o risco de mercado, o risco imobiliário e o modelo de governo das instituições de crédito.

Mas a mutação é constante! A estratégia é agora apostar na banca à distância, no serviço digital e na robotização. Com este novo paradigma os riscos também mudaram, continuarão a mudar e surgem a cada “segundo”, pelo que é imprescindível que a função de auditoria interna esteja preparada para avaliar os riscos já existentes e os que irão surgir. Só assim poderá garantir à Gestão que são mitigados tempestivamente e que não colocam em causa o cumprimento do plano estratégico da instituição e a sua solvabilidade.

2.2. A Função da Auditoria Interna

Embora a auditoria interna seja uma atividade mais recente do que a auditoria externa, o aumento de dimensão das organizações tem contribuído para o desenvolvimento e implementação da função nos diversos setores de atividade.

Certo é que, nas organizações de grande dimensão o administrador não tem possibilidade de supervisionar todos os processos e procedimentos associados à atividade da entidade que dirige.

Apesar de recorrer a auditores externos, vocacionados para emitir uma opinião sobre as demonstrações financeiras da organização, estes não permanecem nas instalações tempo suficiente que lhes permita concluir sobre a eficácia e eficiência dos processos, não obstante poder emitir opinião sobre não conformidades de controlo interno detetadas no decurso do seu trabalho.

Surge assim a necessidade de existência de um auditor permanente, conhecedor do negócio e da cultura da organização, que tenha como função avaliar o sistema de controlo interno implementado (Portal de Auditoria, 2016).

Conforme referido no portal de auditoria, Attie (2006) considera que a auditoria interna é imprescindível para que a administração tenha a cada momento a certificação de que os processos, procedimentos e normas internas estão em conformidade com a legislação e objetivos definidos.

Neste contexto, é cada vez mais recorrente verificar-se a existência de um Departamento de Auditoria Interna nas organizações de grande dimensão. Contudo, também é frequente assistir, nomeadamente quando se trata de *holdings*, à existência de um Departamento de Auditoria Interna apenas na “empresa mãe”, sendo este responsável pelas ações de auditoria a realizar nas suas sucursais/empresas controladas.

A auditoria interna surge assim como uma “ramificação” da auditoria externa, que apesar de utilizarem os mesmos procedimentos de auditoria, distinguem-se essencialmente quanto à ação, ao objetivo e à finalidade, porquanto a auditoria externa incide o seu trabalho sobre as demonstrações financeiras e a auditoria interna sobre a avaliação do controlo interno e operacional da organização.

A auditoria interna é hoje uma função de destaque nas instituições de crédito, que tem de estar capacitada para dar resposta às exigências internas e externas à instituição, nomeadamente à expectativa do/a (s):

- *Cliente*, que em última instância necessita da garantia de que os seus depósitos estão salvaguardados e que a informação é clara e transparente;

- *Recursos humanos da instituição*, que devem dispor de meios adequados à execução da sua atividade com segurança, transparência e em suficiência quantitativa;
- *Gestão*, que vê a auditoria interna como uma função pedagógica, de garantia e consultoria, parceira no cumprimento dos objetivos da instituição;
- *Investidores*, que ambicionam obter informações claras e transparentes do “estado de saúde” da instituição, permitindo-lhes investir com segurança e, conseqüentemente alcançar o retorno expectável do investimento efetuado;
- *Supervisores nacionais e internacionais*, que pretendem ter a garantia de que a instituição cumpre com a legislação e regulamentos em vigor, serve o cliente com transparência e que o risco sistémico⁷ no sistema bancário está mitigado.

Em Portugal, a legislação nomeadamente o n.º 1, do art.º 22, do Aviso n.º 5/2008 do BdP, define de forma detalhada quais as funções que estão adstritas à auditoria interna de uma organização, salientando logo à partida que se trata de uma função independente⁸ em permanente atuação. Refere ainda que no âmbito da sua atividade tem como funções:

i) elaborar um plano de auditoria para avaliar a eficácia e eficiência do sistema de controlo interno da instituição. A auditoria interna não tem a função de exercer o controlo interno, mas sim de o examinar, avaliar e, sempre que necessário, criar “*inputs*” para o melhorar. Por essa razão, classifica as atividades de controlo como eficazes, parcialmente eficazes ou não eficazes.

A atividade de controlo é uma das componentes do **controlo interno**, que compreende as políticas e os procedimentos que contribuem para o cumprimento dos objetivos estratégicos da instituição.

ii) efetuar avaliações aos processos, procedimentos e respetivos controlos e emitir recomendações sobre as não conformidades;

iii) apresentar ao Órgão de Administração e ao de Fiscalização um relatório pelo menos anual, onde sejam identificadas as deficiências de controlo que poderão

⁷ Risco sistémico (Amaral, 2015): É a capacidade que a ocorrência de determinado evento de risco tem em contagiar negativamente o setor de atividade onde ocorre, outros setores de atividade e/ou a economia em geral, quer a nível nacional ou mesmo internacional.

⁸ Definição do autor: Característica inerente à atividade de auditoria que lhe confere a capacidade de avaliar a atividade da instituição com integridade, objetividade e ceticismo profissional. Sem influência e/ou bloqueios por parte de terceiros.

colocar em causa o sistema de controlo interno da instituição e as recomendações proferidas pela auditoria interna nas ações de auditoria desenvolvidas.

Morais e Martins (2013), referem que o COSO⁹ “... define **controlo interno** como um processo levado a cabo pelo Conselho de Administração, Direção e outros membros da entidade com o objetivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização...” de objetivos de recursos, de informação e de cumprimento de leis e regulamentos que regulam a atividade da instituição.

Efetivamente, o controlo interno não garante com 100% de segurança que a atividade da instituição permitirá atingir os seus objetivos estratégicos em conformidade com as leis e regulamentos que regem a atividade, razão pela qual é cada vez mais importante o papel da auditoria interna. De acordo com Boynton *et al* citado por Vieira e Texeira, o **controlo interno** apresenta algumas **limitações**:

- Erros de julgamento: o julgamento pode ser efetuado pela Gestão sem que esta tenha na sua posse todos os dados, ou os dados considerados essenciais a uma adequada tomada de decisão;
- Falhas: em geral ocorrem por distração, por execução repetitiva de uma mesma atividade ou por falta de compreensão de uma instrução;
- Conluio: verifica-se quando existe um acordo entre duas ou mais partes (v.g., colaboradores, fornecedores) com o objetivo de obter um benefício em proveito próprio;
- Influência da administração: observa-se sempre que as diretrizes da administração não estão em conformidade com os procedimentos e/ou normas internas ou externas, e têm por objetivo atingir um benefício não necessariamente próprio, pode por exemplo resultar de pressão da concorrência.
- Custos *versus* benefícios: na tomada de decisão deve ser considerado, para além do cumprimento legal, o custo/benefício da implementação de determinada medida e/ou desenvolvimento informático desde que assegurado o cumprimento das leis e regulamentos a que a atividade das instituições de crédito está sujeita.

⁹ *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* define como componentes da gestão dos riscos: o ambiente interno, a fixação dos objetivos, a identificação de eventos, a avaliação dos riscos, as atividades de controlo, as informações e comunicações e a monitorização (IPAI, 2018).

Por conseguinte, a função de auditoria interna foca-se na eficácia e na eficiência dos recursos, sejam eles humanos, tecnológicos ou outros, apoiando a organização na prossecução dos seus objetivos, na aferição da fiabilidade e transparência da informação interna e externa disponibilizada aos diferentes *stakeholders* e no cumprimento legal a que a instituição está sujeita, tendo sempre presente as limitações acima referidas.

2.3. O Papel da Auditoria Interna

As limitações do controlo interno têm reforçado ao longo dos anos o papel da auditoria interna nas instituições de crédito.

A constante mutação do mercado, a crescente expectativa dos clientes e a inovação tecnológica a que as instituições de crédito não podem ficar alheias, tem contribuído para o aparecimento de novos riscos e por conseguinte para o reforço do papel da auditoria interna enquanto mitigadora de riscos e agregadora de valor para a instituição.

Vários são os autores que referem que o risco pode ser mitigado, mas dificilmente poderá ser eliminado. Por esse motivo se defende que a auditoria deixou de ter por objetivo a eliminação do risco e passou a focar-se na gestão do risco (Martinho, 2017).

Efetivamente quando se fala de gestão de risco há que ter em consideração essencialmente os seguintes conceitos:

- Risco inerente: é o risco associado à atividade desenvolvida pela instituição. Existe por si só, cabendo ao Órgão de Gestão ter consciência da sua existência e criar condições para alterar a probabilidade e o impacto que o risco terá na atividade. É o risco que existe antes de aplicado quaisquer controlos;
- Risco de controlo: é o que resulta do facto do sistema de controlo interno implementado não prevenir, detetar ou corrigir tempestivamente a ameaça;
- Risco residual: é o risco remanescente, que persiste depois de aplicados mecanismos de controlo. Estes mecanismos reduzem a probabilidade de ocorrência e o seu impacto na atividade.

É de salientar que a auditoria interna não controla os riscos. A auditoria interna testa os controlos e avalia se os controlos implementados mitigam os riscos existentes.

Por conseguinte, a auditoria interna enquanto gestora de riscos contribui para o cumprimento dos objetivos estratégicos da instituição, previne surpresas ou crises e participa no processo de aceitação de riscos, considerando que contribui para que a Gestão tome decisões conscientes e informadas (IIA, 2009).

Em Portugal, no pré e pós *subprime* a auditoria interna nas instituições de crédito apresentava algumas fragilidades na sua estrutura e conseqüentemente na forma como contribuía para a mitigação do risco. Das quais se destaca:

- Nem todas as instituições de crédito possuíam um Departamento de Auditoria Interna autónomo;
- O reporte funcional independente (a administradores não executivos) nem sempre era uma preocupação;
- O plano de atividades da auditoria interna era estável, com objetivos definidos em exclusivo pelo *Chief Audit Executive*;
- As ações de auditoria programadas eram essencialmente baseadas em processos e temas regulamentares;
- As auditorias eram realizadas, exclusivamente, por auditores da própria instituição, que assumiam um papel de inspetor sem um código de ética que os orientasse e vinculasse aos princípios a seguir.

No exercício da sua função e considerando o seu papel de destaque na instituição, o art.º 22, do Aviso n.º 5/2008 do BdP, enuncia de que modo deve ser assegurado o desempenho adequado da auditoria interna, destacando sucintamente a estrutura, os documentos e as tarefas a desenvolver pela auditoria. A destacar:

- i) existir um regulamento/estatuto/carta de auditoria aprovada pelo Órgão de Administração;
- ii) deter uma posição adequada na estrutura da organização, independente da estrutura funcional e com reporte direto ao Conselho de Administração;
- iii) estar munida de recursos humanos suficientes, qualificados, experientes e conscientes da responsabilidade associada ao exercício da função;
- iv) possuir um plano de auditoria assente no risco das atividades, dos sistemas e dos processos da instituição, que permita avaliar o seu sistema de controlo interno;

- v) elaborar um programa de auditoria interna associado a cada ação de auditoria, onde fique claramente definido o objetivo geral da ação de auditoria, os objetivos específicos, as atividades e políticas, bem como os recursos afetos à ação;
- vi) o auditor deve ter acesso a todos os recursos humanos e documentação essenciais à avaliação adequada da matéria a auditar;
- vii) as deficiências identificadas devem ser devidamente registadas, documentadas e acompanhadas de forma a garantir que as recomendações emanadas são implementadas e/ou que o risco a elas associado é mitigado;
- viii) “[a] função de auditoria interna deve desenvolver a sua atividade em conformidade com os princípios de auditoria interna reconhecidos e aceites a nível internacional”.

Consequentemente, de acordo com o conhecimento empírico sobre o funcionamento de alguns Departamentos de Auditoria Interna existentes em instituições de crédito a operar em Portugal, salienta-se que:

- O regulador está mais atento, exercendo supervisão, relativamente à obrigatoriedade da existência de uma **Departamento de Auditoria Interna autónomo** nas instituições de crédito a operar em Portugal, o qual deve estar mandatado pelo Conselho de Administração através da Carta de Auditoria.

O departamento pode estar sediado apenas na “casa mãe”, contudo o importante é que exista, que monitorize e que exerça a sua função de terceira linha de defesa.

A “casa mãe” tem a responsabilidade de definir um plano estratégico corporativo, de criar normas e manuais de processos e procedimentos internos que deverão, sempre que aplicável, ser transpostos para as suas filiais e sucursais, devidamente adaptadas à realidade do país e regulamentação do mesmo.

O reporte e acompanhamento corporativo, em termos de auditoria, é efetuado pelo Departamento de Auditoria Interna sito no país da “casa mãe”, podendo adotar reportes mensais, trimestrais ou semestrais, auditorias presenciais e/ou *follow-ups*;

- Passou a existir distinção entre **dependência funcional** e **dependência hierárquica**. Funcionalmente, o Departamento de Auditoria Interna deve reportar a administradores não executivos, que demonstrem isenção face aos objetivos estratégicos da instituição. Enquanto que hierarquicamente deve reportar ao

Conselho de Administração, composto por administradores executivos e não executivos, a fim de assegurar que o plano estratégico da instituição está a ser cumprido e que não é, sem perder a sua independência, um bloqueador do cumprimento do mesmo.

Neste contexto, o *Chief Audit Executive* assume um papel de extrema importância, como catalisador e orientador da informação;

- O **plano de atividades da auditoria interna** deixou de ser encarado como um documento estático, passando de um plano fixado anualmente/trianualmente para um plano dinâmico, que assegure a cada momento as exigências regulamentares e preocupações da Gestão.

Mas até que ponto este dinamismo deve chegar? Quando começa e quando acaba? Como se quantifica a percentagem de tempo para execução de auditorias não previstas no plano de atividades do Departamento de Auditoria Interna? As boas práticas recomendam que cerca de 10 a 20% do plano de atividades deverá ficar alocado a atividades não previstas. Mas e se as solicitações internas e externas forem superiores a estas percentagens terá o *Chief Audit Executive* que atender a todas as solicitações?

A experiência diz que não obstante o espírito crítico que o *Chief Audit Executive* tem na execução das avaliações de risco que lhe são solicitadas, executando as que apresentam risco mais elevado, certo é que se as solicitações forem externas, ou seja, resultado de exigências dos supervisores ou regulamentares, este espírito crítico do *Chief Audit Executive* não pode ser eliminatório, mas sim aplicado em termos de prioridade na execução.

Perante este cenário, a existência de um plano de atividades, apesar de elaboração obrigatória e de extrema importância, poderá perder a sua verdadeira função: planeamento da atividade do Departamento de Auditoria Interna.

As ações de auditoria/*follow-ups* regulamentares exigidos pelos diferentes supervisores, em especial pelo BCE, são cada vez maiores em particular nas instituições consideradas de grande dimensão.

O papel da auditoria interna passou a ser determinante na gestão deste novo paradigma. É importante não esquecer que quem tem a visão integrada da instituição de crédito é quem a conhece por dentro e por fora, aqueles que no dia-a-

dia na execução do seu trabalho detetam áreas/temas de risco que devem constar do plano de atividades do Departamento.

A elaboração do plano de atividades da auditoria interna deve ser ajustado a este novo paradigma, devendo ser definido não só em articulação com a Comissão de Auditoria Interna, com o Conselho de Administração e demais interlocutores internos envolvidos no processo, como também com o Supervisor de modo a que se torne um plano de atividades com objetivos atingíveis, adaptado à realidade de cada instituição de crédito e abrangente.

Se assim não for, poderão as instituições de crédito estar a canalizar todos os seus esforços na monitorização de determinados riscos em detrimento de outros, que hoje não são, quanto à sua graduação, de risco elevado, mas que se poderão tornar caso não sejam detetados atempadamente.

Por último, importa referir que só faz sentido considerar o cumprimento dos objetivos fixados no plano de atividades do Departamento de Auditoria Interna como um indicador de avaliação da *performance* da função de auditoria interna, se as premissas atrás referidas forem asseguradas. Caso contrário, torna-se um indicador desvirtuado e desmotivador.

- O foco da auditoria interna colocou-se nas **ações de auditoria baseadas no risco**, mais concretamente no tipo de risco (v.g., risco de crédito, risco *compliance*, risco operacional, risco de taxa de juro, risco de mercado) e na sua graduação (risco baixo, risco médio e risco elevado).

Estas últimas para além de mais abrangentes, na medida em que um mesmo risco pode abranger vários processos, estão alinhadas com as regras do Comité de Supervisão Bancária de Basileia, que defende a execução das ações de auditoria interna com base nos tipos de risco identificados em cada um dos Pilares do Acordo de Basileia: Pilar I, relacionado com a exigência de requisitos mínimos de fundos próprios para cobertura de riscos, Pilar II orientado para a supervisão e gestão dos riscos e o Pilar III dedicado à disciplina de mercado.

Não obstante esta conformidade, certo é que uma ação de auditoria baseada no processo, também pode incluir vários riscos, contudo não permite ao auditor emitir uma opinião integrada e generalizada sobre determinado risco.

- Alteração do **papel auditor interno**. O auditor passou a estabelecer com o cliente auditado uma relação de parceria, sem contudo perder a sua independência. O auditor passou a assumir um papel pedagógico, construtivo e de apoio à tomada de decisões pela Gestão.

Na execução do seu trabalho, o operacional, o gestor, o administrador executa tarefas e dita decisões, muitas vezes assentes no bom senso e nem sempre dotados de todos os elementos fundamentais a uma decisão robusta. Esta “pressão” resulta maioritariamente do fator concorrencial a que o setor está sujeito e da conjuntura económico-financeira em permanente mutação.

A decisão tem que ser tempestiva, mas sustentada. O operacional tem que dotar o Órgão de Gestão de todos os elementos necessários à decisão. A informação tem que ser validada e registada informaticamente. A Gestão tem de questionar, tem que ter espírito crítico.

Neste ciclo, naturalmente ocorrem erros e deficiências. As rotinas são alheias à envolvente, o comodismo é mais fácil e rápido, a probabilidade de se detetarem oportunidades de melhoria num mundo acelerado é mais difícil. Cabe ao auditor interno, como pessoa fora do processo mas que o conhece, detetar os erros, deficiências e oportunidades de melhoria que os operacionais e a Gestão no seu dia-a-dia não conseguem perceber.

É fundamental que as partes comuniquem e que aceitem a auditoria interna como um parceiro no negócio que visa criar oportunidades de melhoria face às não conformidades detetadas. Se esta premissa estiver presente no dia-a-dia da instituição e da função de auditoria interna, certamente o resultado do trabalho de auditoria será mais aderente à realidade, mais fidedigno e as recomendações implementadas com maior celeridade. A auditoria tem que criar valor para a instituição!

Ao ser parceiro do Órgão de Gestão a responsabilidade do auditor interno aumentou, já que passou a contribuir para o cumprimento do plano estratégico da instituição. A sua visibilidade e credibilidade está em permanente avaliação, razão pela qual tem que ter presente as regras de conduta a que está sujeito, exercendo a função com integridade, objetividade, competência e confidencialidade.

As ações de auditoria tendem a ser realizadas por equipas multidisciplinares, mais reduzidas, constituídas por auditores internos da própria instituição e sempre que necessário em regime de *outsourcing* e/ou *cosourcing*.

As equipas de auditoria querem-se multidisciplinares, compostas por auditores com diferentes competências, para tornar a ação verdadeiramente mais abrangente e enriquecedora.

Mas se nas grandes instituições de crédito, a descentralização da especialização e a existência de equipas multidisciplinares é um objetivo relativamente fácil de atingir, atendendo ao número de auditores internos existentes no departamento, nas instituições de crédito de pequena dimensão a realidade é outra. O número de auditores internos é reduzido, as equipas são polivalentes e a especialização poderá ser obtida com recurso a ações de auditoria em regime de *outsourcing* ou *cosourcing*.

Por experiência, ambos os regimes apresentam pontos fortes e pontos fracos. A título de exemplo:

- ***Outsourcing***: realizada por auditores externos à instituição dotados de um conhecimento interbancário maior que o do auditor interno, adquirido na execução de auditorias realizadas em diferentes instituições de crédito. No entanto, desconhecem a cultura, os processos e os procedimentos da instituição, carecendo assim, de mais tempo para a preparação da ação de auditoria podendo-a tornar mais onerosa e menos assertiva;
- ***Cosourcing***: realizada por auditores internos em parceria com auditores externos. A junção de sinergias podem ser uma mais-valia se as partes estiverem disponíveis para partilhar conhecimento.

A auditoria interna e o papel do auditor interno estão efetivamente em mutação. A adaptação tem que ser rápida, consistente e inteligente. As instituições têm um longo caminho pela frente, atendendo a que terão que mudar comportamentos (gestão de recursos humanos) e investir na modernização da função. Por seu turno, a Gestão pretenderá obter como retorno do seu investimento uma função robusta, de garantia, de consultoria e eficiente, que crie valor à instituição.

2.4. A Auditoria Interna e as Orientações do IIA

O IIA foi fundado em 1941, e apresenta-se como uma associação profissional que apesar de não possuir poder regulador é reconhecido internacionalmente como a entidade que se dedica ao desenvolvimento das melhores práticas de auditoria interna, definindo a missão da auditoria interna e divulgando orientações obrigatórias e orientações recomendadas essenciais ao exercício da função.

No setor bancário, a *European Banking Authority* (2018) considera que a função de auditoria interna deve observar as normas profissionais nacionais e internacionais, dando como exemplo as normas estabelecidas pelo *The Institute of Internal Auditors*.

De acordo com o IIA (2019), a **missão da auditoria interna** consiste em melhorar e proteger o valor da organização, fornecendo garantia (*assurance*), aconselhamento (*advice*) e análise (*insight*) baseadas no risco. Pretende-se assim, que a auditoria interna acrescente valor à instituição, através da realização de avaliações baseadas no risco, sejam elas oriundas de trabalhos de auditoria (garantia) propriamente ditos, sejam de serviços de consultoria.

O IPPF do IIA define os princípios internacionais da prática da auditoria interna com o intuito de alinhar a função da auditoria interna a nível mundial e em todos os setores de atividade, proporcionando aos auditores internos um conjunto de conceitos, metodologias e técnicas aceites e reconhecidas internacionalmente.

Como **orientações obrigatórias**, o IIA apresenta os seguintes elementos essenciais ao exercício da função de auditoria interna:

- Os princípios *core* da prática profissional de auditoria interna;
- A definição de auditoria interna;
- O código de ética;
- As normas (*standards*).

Apesar de não mandatórias, o IPPF considera como **orientações recomendadas** as orientações para implementação que compreendem um conjunto de técnicas e metodologias e as orientações complementares que apresentam processos e procedimentos, técnicas e ferramentas que o auditor interno pode aplicar no âmbito da ação de auditoria.

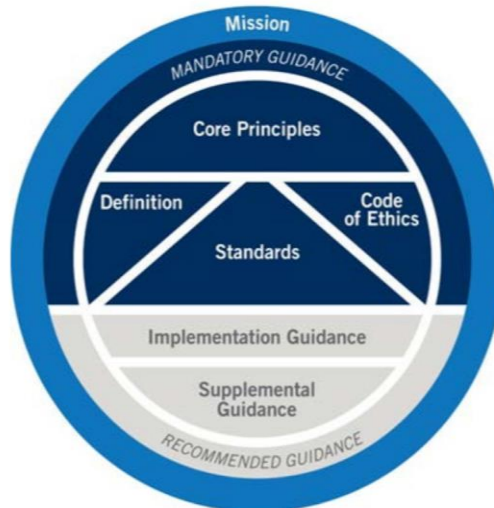


Figura 2.1: *International Professional Practices Framework*

Fonte: *The Institute of Internal Auditors*

Existem dez **princípios core** que de acordo com o IIA têm que estar presentes na função de auditoria interna (IIA, 2019). São eles:

- Integridade: a função tem que ser exercida com honestidade, imparcialidade e justiça;
- Proficiência e zelo profissional: o auditor tem de ter um conhecimento profundo sobre as matérias que audita e ser cuidadoso com a informação e dados que tem em seu poder;
- Objetividade alinhada com a independência: a opinião do auditor tem de ser clara, corresponder inteiramente à verdade e desprovida de interesses que não os relacionados com a ação de auditoria;
- Alinhamento com a estratégia, objetivos e riscos da organização: o auditor tem que conhecer os objetivos estratégicos da entidade e mitigar os riscos que possam colocar em causa o seu cumprimento;
- Posicionamento adequado na estrutura e com recursos adequados: tem de existir um reporte funcional e hierárquico que não coloque em causa a independência da função, devendo o Departamento de Auditoria Interna estar dotado dos recursos humanos e financeiros adequados ao exercício da mesma;
- Qualidade e melhoria contínua: a função tem de garantir excelência e formação adequada aos auditores;

- Comunicação eficaz: a comunicação verbal e escrita tem de ser tempestiva, clara, concisa e precisa;
- Avaliações baseadas no risco: a auditoria tem de ser realizada com base nos riscos associados à atividade desenvolvida;
- Perspicácia, proatividade e foco no futuro: o auditor tem de aprender com facilidade, ter iniciativa e realizar o seu trabalho com perspectivas no futuro e não no passado;
- Melhoria organizacional: todos os trabalhos de auditoria têm que ter por objetivo acrescentar valor à organização, contribuindo para a melhoria dos seus processos, procedimentos e para a redução do risco associado à atividade.

A **definição de Auditoria Interna** estabelece o principal objetivo, natureza e âmbito da auditoria interna (IPAI, 2019), estando definida da seguinte forma:

A auditoria interna é uma atividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização. Assiste a organização na consecução dos seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação dos processos da eficácia da gestão de risco, do controlo e de governação.

De uma forma mais abrangente a auditoria interna tende a deixar de exercer exclusivamente a sua função de *assurance*, adicionando a esta a função de *consulting*. Passa a ser um parceiro do Órgão de Gestão no cumprimento dos objetivos estratégicos, garantindo a sua independência e acrescentando valor à instituição.

Na avaliação dos processos de gestão de risco e de controlo deve-se ter presente o modelo das três linhas de defesa, considerando que descreve os papéis desempenhados por cada uma das funções evitando duplicação de tarefas, lacunas e desresponsabilização.

A função da auditoria interna tem uma responsabilidade a nível transversal na instituição e no seu sistema de controlo interno, atuando como 3ª linha de defesa, através da avaliação das funções de risco e de controlo (2ª linha de defesa) e da função de gestão operacional (1ª linha de defesa). O Supervisor e o auditor externo surgem como se de uma 4ª linha de defesa se tratasse (Magalhães, 2018).

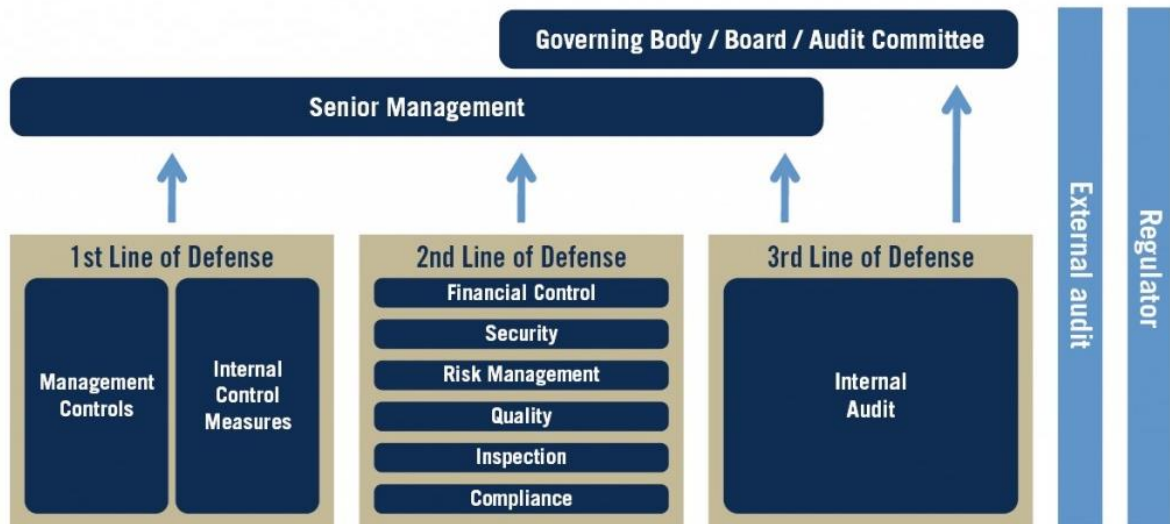


Figura 2.2: Modelo das Três Linhas de Defesa

Fonte: IIA *Position Paper: The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*

A auditoria interna tem que identificar e focar-se nos riscos que direta ou indiretamente estão associados ao controlo interno do negócio e conseqüentemente ao sucesso da instituição. Os diferentes *stakeholders* (supervisores, acionistas, órgão de administração, clientes, auditores externos e colaboradores da própria entidade) são cada vez mais informados e exigentes, devendo a informação prestada pela entidade garantir uma abordagem equilibrada para os orientar.

Francis e Woodcok (2008), consideram que o papel da auditoria assenta na monitorização do modelo de governo da instituição e na gestão do risco. Assume, assim uma função preventiva essencial para garantir que com a competitividade cada vez mais crescente, a organização tem capacidade para desenvolver processos de melhoria interna, de mudança e de inovação, que a torne um *player* competitivo e robusto no mercado em que opera.

A auditoria interna assume assim o papel de apoio ao Órgão de Gestão, através da melhoria dos processos e do desenvolvimento de novas competências de gestão. Cada vez é mais premente auditar a competência e o desempenho financeiro das organizações, quer por necessidade criada pela própria instituição, quer por imposição legal.

Certo é que os dados disponibilizados pela auditoria interna fornecem à Gestão “... pontos fortes em que ela se pode apoiar e pontos fracos a corrigir” pelo que “[s]e uma auditoria fracassa em medir todos os parâmetros importantes, pode tornar-se enganadora e destrutiva”. Como tal, o auditor necessita de ferramentas de auditoria e metodologias que

lhe permitam avaliar não só os processos mais padronizados, mas também aqueles que se revelam complexos.

Nesta perspectiva, a auditoria interna fornece à Gestão informação de como está a decorrer a atividade na instituição, detetando não conformidades ou oportunidades de melhoria, as suas causas e impactos, e emite recomendações e sugestões para que o controlo seja eficaz a um custo considerado aceitável, tendo assim por base a observância do custo/benefício, porquanto só faz sentido quando acrescenta valor à entidade (Marçal & Marques, 2011).

Em síntese, a auditoria interna tem de ser uma atividade independente e objetiva, de avaliação das atividades desenvolvidas pela instituição e de consultadoria, com o intuito de criar valor e contribuir de forma sistemática para que a entidade atinja os seus objetivos de forma eficaz e eficiente (Costa, 2017).

O IIA (2009) faz ainda referência à importância que o **Código de ética** tem na função de auditoria, afirmando que é aplicável a todos aqueles que exercem a função de auditoria interna, sejam eles auditores da própria entidade ou externos a ela.

A auditoria interna tem de ser executada com ética, existindo um conjunto de princípios e regras de conduta que têm que ser observadas no exercício da função. São eles (Infopédia, 2019):

- **Integridade**: o auditor tem de exercer a sua função com honestidade, imparcialidade e justiça. Os dados que lhe são fornecidos e os levantamentos efetuados têm de ser analisados na sua completude e sem juízos de valor;
- **Objetividade**: a opinião do auditor tem de ser desprovida de juízos de valor, sentimentos ou preferências. Tem de ser clara e corresponder inteiramente à verdade;
- **Confidencialidade**: o auditor tem que guardar a informação que lhe é disponibilizada, não a deixando acessível a terceiros não envolvidos na ação de auditoria. A informação não pode ser disponibilizada sem a devida autorização, exceto quando se trata de uma imposição legal ou judicial;

- **Competência:** releva-se através da aplicação dos conhecimentos técnicos, *know how* e experiência do auditor no exercício da sua função ou em relação à matéria auditada. Estas capacidades permitem ao auditor realizar trabalhos de auditoria e consultoria específicos com pensamento crítico, resolvendo problemas e desafiando o que lhe é apresentado e o que é apurado pelo próprio.

Por fim, o IIA disponibiliza um conjunto de **normas (standards)** que têm que orientar a atividade da função de auditoria, porquanto a auditoria interna tem de ser robusta, realizada com base em princípios, promover a melhoria dos processos e permitir a avaliação do seu desempenho.

Por conseguinte, o IIA apresenta um conjunto de normas de atributos (série 1000), as quais “...estão relacionadas com as características das organizações e das entidades que desempenham actividades de auditoria interna”. E um conjunto de normas de desempenho (série 2000), “...que descrevem a natureza das actividades de auditoria interna e proporcionam critérios de qualidade que permitem medir o desempenho de tais serviços” (IPAI, 2019).

O IIA apresenta ainda as normas de implementação, relacionadas com as atrás apresentadas, mas numa perspetiva de apresentação de requisitos aplicáveis à atividade de *assurance* (identificadas com A) e de *consulting* (identificadas com C). Estas normas referem os requisitos a que determinada norma de atributo ou de desempenho tem de obedecer para ser devidamente implementada.

2.5. A Função do *Chief Audit Executive*

Cabe ao órgão de administração da instituição nomear o responsável pela função de auditoria interna (Aviso n.º 5/2008, art.º 23).

Também designado por *Chief Audit Executive* (CAE) é considerado o responsável máximo do Departamento de Auditoria Interna, tendo a seu cargo, entre outras as seguintes funções (Morais & Martins, 2013):

- Elaborar o plano anual de auditoria interna;
- Gerir os colaboradores do departamento (*staff*, auditores seniores, auditores juniores, outros), bem como as ações de auditoria em curso, planeadas ou solicitadas pelo Órgão de Administração, em consonância com as competências e meios disponíveis;

- Verificar se as normas que regem a atividade de auditoria interna estão implementadas, refletem a legislação em vigor e estão a ser cumpridas;
- Assumir o papel de interlocutor privilegiado entre o Departamento de Auditoria e os demais *stakeholders*.

No que diz respeito à avaliação do desempenho da auditoria interna, o CAE assume uma posição fulcral considerando que tem a responsabilidade de (IIA):

- Garantir que as avaliações internas têm por base uma monitorização contínua e autoavaliações periódicas da função de auditoria interna e que as avaliações externas são realizadas por entidades independentes à instituição;
- Assegurar que os trabalhos de auditoria são realizados de acordo com processos, procedimentos e metodologias previamente definidas, que garantam a qualidade¹⁰ dos trabalhos desenvolvidos e estejam em conformidade com as normas do IIA;
- Cumprir e fazer cumprir as leis, regulamentos e boas práticas a que a função está sujeita, o auditor interno e a instituição de crédito que integra;
- Implementar as oportunidades de melhoria detetadas nas avaliações internas e externas realizadas no âmbito do “Programa de Avaliação da Garantia da Qualidade e Aperfeiçoamento”.

Estas e outras responsabilidades do CAE ficam definidas na Carta de Auditoria (documento onde é definida a função de auditoria do departamento). O IPAI disponibiliza o *draft* de uma carta de auditoria onde são relatadas as responsabilidades do *Chief Audit Executive*, nomeadamente:

- Elaborar um relatório anual, dirigido à Gestão e à Comissão de Auditoria, com a avaliação da adequação e da eficácia do sistema de controlo interno da instituição. Relatando, para o efeito, as oportunidades de melhorias detetadas, bem como o estado de implementação das recomendações emanadas pela auditoria interna no âmbito das ações de auditoria realizadas;
- Informar, com periodicidade definida, a Gestão sobre o cumprimento do plano anual de auditoria e a adequação quantitativa e qualitativa dos recursos disponíveis.

¹⁰ Definição do autor: Trata-se de um conceito subjetivo que está relacionado com a perceção que os *stakeholders* internos (Administração, Comissão de Auditoria, clientes de auditoria) ou externos (Supervisores, auditor externo, revisor oficial de contas) têm do que observam.

2.6. A Função do Auditor Interno

Segundo Francis e Woodcok (2008), o **auditor** tem um papel chave no resultado da auditoria. Na deteção de oportunidades de melhoria e na implementação de processos e procedimentos que permitam a execução das tarefas com maior eficácia e eficiência. Para isso, precisa de recolher uma imagem certa e precisa do que está a auditar e mostrar à Gestão essa imagem, como se de um espelho se trata-se, para que também ela sinta a necessidade de melhorar o desempenho organizacional.

Os autores denominam o auditor como um facilitador que no exercício da sua função assume diferentes papéis: “...planeador da ação, catalisador, treinador, confrontador, advogado do diabo, disciplinador, guia, ouvinte, apresentador e apoiante”.

No decorrer de uma ação de auditoria o auditor poderá ter de assumir todos, ou parte destes papéis perante o cliente auditado. Independentemente dos papéis assumidos o objetivo é:

- Detetar os procedimentos que de forma automática, são executados pelo operacional, sem que tenha por base uma lógica, um raciocínio, um pensamento conjunto (Catalisador);
- Orientar o cliente auditado no sentido previamente fixado, com respostas seguras, assertivas e desprovidas de juízos de valor. A auditoria interna assume cada vez mais um papel pedagógico (Treinador);
- Analisar a forma de atuação do cliente auditado, dando-lhe *feedback* sobre a sua *performance* - o que está a executar de forma correta ou incorreta. Este *feedback* tem de ser construtivo, claro, concreto e objetivo (Confrontador);
- Promover o debate, questionar e estimular a identificação de oportunidades de melhoria (Advogado do diabo);
- Incentivar o Órgão de Gestão intermédio a dedicar-se a processos, procedimentos e temas onde se sente menos à vontade e não apenas àqueles que domina e que no seu dia-a-dia assumem um carácter de urgente (Disciplinador);
- Direcionar a atuação do cliente auditado, considerando que muitas vezes sabem onde querem chegar mas não como. Acontece particularmente quando se trata de processos complicados e desconhecidos (Guia);

- Promover a partilha dos diferentes pontos de vista, numa primeira fase sem intervir, apenas ouvindo (escuta ativa¹¹). Posteriormente, deverá partilhar as suas observações, assumindo nessa altura um dos papéis já apresentados (Ouvinte);
- Apresentar os resultados e as conclusões de forma eficaz e motivadora, contribuindo assim para a implementação das recomendações emanadas (Apresentador);
- Garantir que todos se sintam envolvidos no processo, que “... comprem a ideia, e consigam vendê-la áqueles outros cujo apoio seja necessário.” (Apoiante).

Assumindo os diferentes papéis enunciados, o auditor pretende atingir entre outros os seguintes objetivos:

- Verificar a existência, a suficiência e a aplicação do controlo interno, bem como contribuir para o seu aperfeiçoamento;
- Verificar se as normas internas estão implementadas, se refletem a legislação em vigor e se estão a ser cumpridas;
- Avaliar a necessidade de criação de novas normas internas que regulem a atividade da instituição e mitiguem os riscos a que está sujeita.

Morais e Martins (2013), nesta linha de pensamento, referem que é importante que o Departamento de Auditoria Interna esteja munido de colaboradores com qualificações formativas e humanas que garantam o exercício da função de auditoria em conformidade com os princípios e objetivos que lhe estão adstritos.

As equipas devem ser multidisciplinares, ou seja, compostas por elementos especialistas em diferentes áreas, de modo a assegurar a avaliação periódica associada aos riscos inerentes à atividade bancária. A destacar, o risco operacional, risco de crédito, risco de mercado e risco de *compliance*.

Para contribuir para o aprofundamento dos conhecimentos de auditoria interna, o IIA disponibiliza anualmente uma formação composta por três módulos de avaliação que após concluída atribui o *Certified Internal Auditor* (CIA) ao formando. Este diploma é reconhecido mundialmente e é considerado um “... selo de garantia de qualidade do auditor interno”.

¹¹ Escuta ativa (Conceitos.com 2019):“ Ouvir com atenção o interlocutor”

Conforme referido por Santos (2019) a função do auditor interno tem que acompanhar a mutação da auditoria interna. Embora mantenha o seu papel de “ouvir” o cliente auditado, obter evidências e tirar as suas conclusões, tendencialmente os trabalhos repetitivos passarão a ser executados por “*robots*” que não escutam, que se limitam a ler documentos, transações, operações e que não possuem espírito crítico.

O auditor interno não pode ficar indiferente à evolução tecnológica. Está-se a viver uma nova Era, a Era Digital! Quem diria que os automóveis iriam deixar de ter condutor?! Quem diria que iriam existir máquinas que leem documentos digitalizados?! A verdade é que o que fazemos, onde estamos, o que desejamos está registado e por isso pode ser monitorizado.

Importa, no entanto não esquecer que na avaliação de tarefas rotineiras muitas vezes são detetadas casualmente novas e importantes não conformidades, resultantes da experiência e competências do auditor interno.

Não obstante a observação, esta alteração de postura poderá ser uma mais-valia para o auditor, na medida em que o irá libertar de tarefas rotineiras e disponibilizar para a execução de outras que efetivamente carecem de conhecimento, espírito crítico e de escutar o cliente auditado. Os Departamentos de Auditoria Interna ficarão, assim, dotados de recursos humanos suficientes para dar resposta às inúmeras exigências internas e externas, tornando a função mais eficaz e eficiente.

3. MODELO DE GOVERNO

O funcionamento das sociedades comerciais implica a existência de uma estrutura organizada, a qual difere de acordo com o tipo de sociedade. A estrutura organizacional é mais simples nas sociedades em nome coletivo, por quotas, por quotas unipessoal e em comandita, atingindo maior complexidade nas sociedades anónimas.

A reforma do **Código das Sociedades Comerciais** (CSC) promovida pelo Decreto-lei n.º 76-A/2006 delegou nos empresários a possibilidade de escolha de um dos diferentes modelos de organização das sociedades, nomeadamente nas sociedades anónimas, dando especial enfoque à sua estrutura de administração e de fiscalização.

O CSC, desde então, define de forma mais clara os direitos e deveres dos sócios, dos administradores e dos membros dos órgãos de fiscalização.

Nas sociedades por quotas unipessoais, é a Gestão que define as regras da entidade e avalia a sua eficácia, podendo colocar em causa a sua independência.

Nas sociedades por quotas, atendendo à sua dimensão, o modelo de gestão é mais simplista do que os modelos adotados pelas sociedades anónimas, porquanto nas primeiras sabe-se claramente que quem dirige é a gerência da empresa, quem decide é a assembleia geral de sócios e quem compõe a referida assembleia são os próprios sócios.

No tocante às sociedades anónimas, os acionistas em termos de administração e fiscalização podem escolher de entre os três modelos apresentados no CSC (artigo 278.º): modelo clássico, modelo germânico e modelo anglo-saxónico. Devendo a adoção de cada um deles ser determinada em função das necessidades funcionais da sociedade.

De entre as características associadas a cada modelo e tendo por base uma breve abordagem a cada um, é de destacar:

3.1. Modelo Clássico

O primeiro modelo a que o CSC faz referência no seu n.º 1 e n.º 2 do art.º 278º “Estrutura da Administração e da Fiscalização”, é o modelo clássico.

Neste modelo a assembleia geral é constituída por sócios ou acionistas, os quais elegem o conselho de administração e conselho fiscal. Este modelo caracteriza-se pela existência de um:

- Conselho de administração (n.º 1 do art.º 390º - Composição) ou administrador único (n.º 2 do art.º 390º);
- Conselho fiscal ou fiscal único (alínea a), n.º 1 do art.º 413º- Estrutura e composição quantitativa);
- Revisor oficial de contas externo (n.º 3 do art.º 278º), caso se trate de uma sociedade anónima cotada em bolsa.

O modelo clássico permite a existência de um conselho de administração ou administrador único, considerando que:

- Conforme referido no n.º 1 do art.º 390º “O Conselho de administração é composto pelo número de administradores fixado no contrato de sociedade”, estando definido que o número de administradores tem que ser superior a dois;
- Não obstante o atrás referido, o mesmo artigo refere no seu ponto n.º 2 que “O contrato de sociedade pode dispor que a sociedade tenha um só administrador, desde que o capital social não exceda 200.000 euros...”.

Atendendo ao art.º 413º a fiscalização das sociedades que adotem o modelo clássico cabe: *i)* a um fiscal único, que tem que ser revisor oficial de contas; *ii)* a uma sociedade de revisores oficiais de contas; *iii)* ou, a um conselho fiscal (alínea a), n.º 1 do art.º 413º).

No entanto, para efeitos do disposto do art.º 3, do capítulo 1, da Lei n.º 148/2015 as instituições de crédito são consideradas entidades de interesse público, as quais de acordo com o art.º 3 da presente Lei, adotam um dos modelos de administração e fiscalização previstos no n.º 1 do art.º 278º do CSC. Contudo, no modelo clássico o Órgão de Fiscalização terá que ser constituído por um Conselho Fiscal. No modelo clássico a figura de Fiscal Único não é aplicável às entidades de interesse público (art.º 413º, 1 b do CSC).

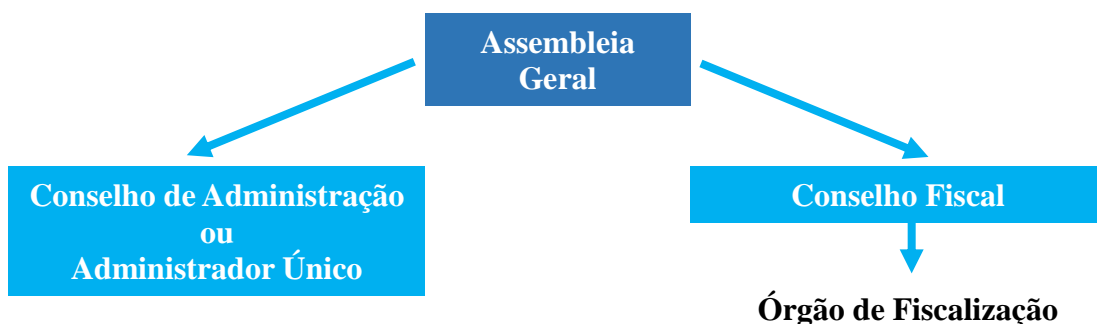


Figura 3.1: Esquema de Modelo Clássico

Fonte: Elaboração Própria

3.2. Modelo Anglo-Saxónico

O modelo anglo-saxónico tem influências norte americanas e inglesas e visa, entre outros objetivos, permitir às empresas portuguesas cotadas na bolsa de Nova Iorque e de Inglaterra manter a sua estrutura.

Este modelo reforça a importância de cooperação e articulação entre a administração e a fiscalização da sociedade, por via da Comissão de Auditoria, a qual reporta funcionalmente ao Conselho de Administração.

O CSC faz referência na alínea b), n.º 1 do art.º 278º, ao modelo anglo-saxónico, complementado pelo n.º 1 do art.º 423º - B no que respeita à composição das Comissões de Auditoria.

Desta forma, este modelo caracteriza-se pela existência de um:

- Conselho de Administração, que compreende uma Comissão de Auditoria;
- Revisor oficial de contas.

Conforme referido no n.º 1, n.º 2 e n.º 3 do art.º 423º - B (Composição da Comissão de Auditoria) a Comissão de Auditoria é um órgão da sociedade composto por parte dos membros do Conselho de Administração, no mínimo três membros efetivos.

Apesar do Conselho de Administração incluir administradores executivos e administradores não executivos, por uma questão de conflito de interesses (interesse dos próprios ou seus familiares, na empresa) entre gestão e fiscalização, a Comissão de Auditoria só pode ser constituída por membros não executivos do Conselho de Administração.

O n.º 1 do art.º 423 – F descreve as competências da Comissão de Auditoria de uma sociedade, a destacar:

- “Fiscalizar a administração da sociedade” (alínea a);
- “Verificar a exatidão dos documentos de prestação de contas” (alínea e);
- “Propor à assembleia geral a nomeação do revisor oficial de contas” (alínea m);
- “Fiscalizar a independência do revisor oficial de contas, designadamente no tocante à prestação de serviços adicionais” (alínea o).

As competências da Comissão de Auditoria decorrem do estabelecido na lei e do estatuto da sociedade.

Conforme referido no ponto anterior compete à Comissão de Auditoria propor à assembleia geral a nomeação de um ROC, cabendo à assembleia geral designar um ROC ou uma sociedade de revisores oficiais de contas que têm como função proceder ao exame das contas da sociedade (n.º 1, art.º 446º).

O exercício da função na mesma instituição não pode ser superior a quatro anos (n.º 2, art.º 446º) e o ROC tem de estar, obrigatoriamente, registado na CMVM.

Como competências deste órgão de fiscalização, o CSC no n.º 3 do seu art.º 446, remete para o n.º 1 do art.º 420º (Competências do fiscal único e do conselho fiscal), afirmando que ao revisor oficial de contas cabem as seguintes competências:

- “Verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte” (alínea c);
- “Verificar, quando julgue conveniente e pela forma que entenda adequada, a extensão da caixa e as existências de qualquer espécie dos bens ou valores pertencentes à sociedade ou por ela recebidos em garantia, depósito ou outro título” (alínea d);
- “Verificar a exactidão dos documentos de prestação de contas” (alínea e);
- “Verificar se as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adoptados pela sociedade conduzem a uma correcta avaliação do património e dos resultados”.

Em síntese, o modelo anglo-saxónico é constituído por um Conselho de Administração, que compreende uma Comissão de Auditoria (não é permitido administrador único) e um ROC.

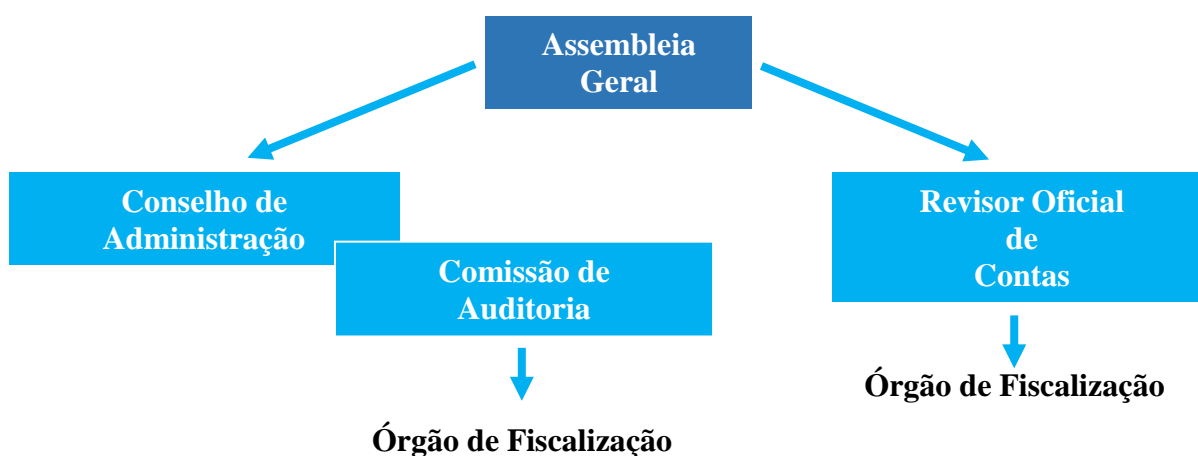


Figura 3.3: Esquema do Modelo Anglo-Saxónico

Fonte: Elaboração Própria

3.3. Modelo Germânico

O CSC faz referência na alínea c), n.º 1 do art.º 278º e n.º 4 do mesmo artigo, ao modelo germânico.

Esta modalidade inspirada no modelo alemão, já adotado na lei francesa das sociedades comerciais de 1966, assenta em três órgãos:

- Conselho de Administração Executivo;
- Conselho Geral e de Supervisão;
- Revisor Oficial de Contas (art.º 446).

A caracterização do Conselho Administração Executivo encontra-se definido no art.º 424º, o qual no seu n.º 1 refere que este Conselho é composto pelo número de administradores definidos no estatuto da sociedade, podendo, no entanto, possuir apenas um administrador desde que o capital social da empresa não exceda os 200.000 euros.

Este modelo, quanto à composição do Conselho de Administração, é semelhante ao modelo clássico, embora neste caso seja composto por administradores executivos.

O Conselho Geral e de Supervisão é considerado um órgão de fiscalização, composto pelo número de membros fixado no contrato de sociedade. O número de membros tem de ser sempre superior ao número de administradores definidos nos estatutos da sociedade (n.º 1 do art.º 434º), a fim de se assegurar a independência dos seus membros. Estes não têm de ser acionistas da sociedade e não têm poderes de gestão da atividade da sociedade (n.º 1, art.º 442º).

As competências do Conselho Geral e de Supervisão encontram-se descritas no n.º 1 do art.º 441. Sendo de destacar:

- “Nomear e destituir os administradores, se tal competência não for atribuída nos estatutos à assembleia geral” (alínea a);
- “Representar a sociedade nas relações com os administradores” (alínea c);
- “Fiscalizar as actividades do conselho de administração executivo” (alínea d);
- “Fiscalizar o processo de preparação e de divulgação de informação financeira” (alínea l);
- “Propor à assembleia geral a nomeação do revisor oficial de contas” (alínea m).

Em suma, o modelo apresenta um Conselho de Administração Executivo ou administrador único, desde que o capital não exceda os 200.000 euros (à semelhança do que acontece no modelo clássico, embora neste caso o Conselho de Administração seja executivo) e um Conselho Geral e de Supervisão, que partilha as funções de fiscalização com o ROC.

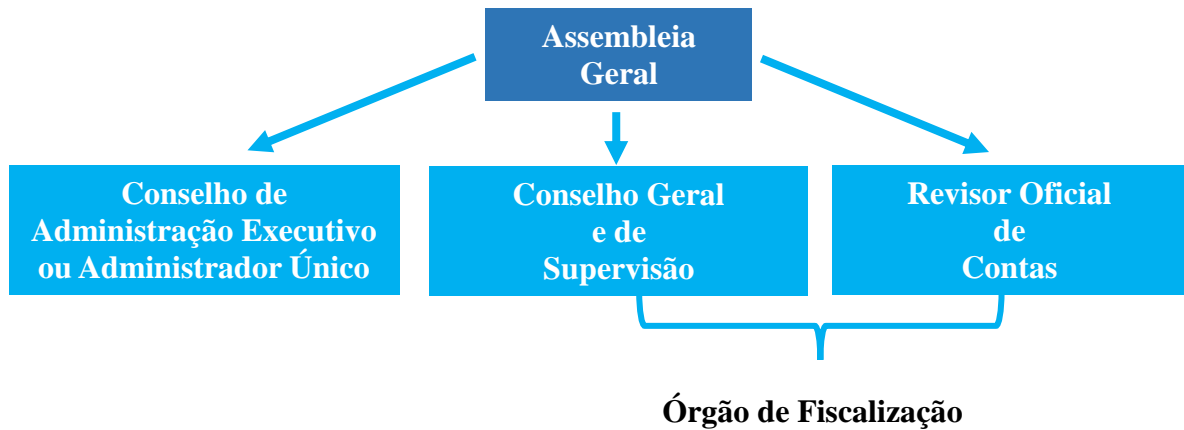


Figura 3.2: Esquema do Modelo Germânico

Fonte: Elaboração Própria

4. A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA AUDITORIA INTERNA

4.1. Enquadramento

“Porque se não se pode medir a qualidade não se tem qualidade e se não se pode medir a satisfação não se tem satisfação”

Jorge Jardim Gonçalves, Presidente Millennium BCP

Fonte: Adaptado de Pinheiro, 2017.

A importância acrescida da função da auditoria interna na avaliação dos sistemas de gestão de risco e de controlo interno, em consonância com a estratégia definida pelo Órgão de Gestão, determinou a necessidade de capacitar cada vez mais as organizações de uma função de auditoria interna dotada de metodologias e competências adequadas para dar resposta às exigências da atividade e exigências legais e/ou regulamentares.

Com o intuito de acrescentar valor a qualquer atividade de uma organização, o Departamento de Auditoria Interna deve ser avaliado periodicamente. Pese embora nem sempre seja dotado de meios técnicos que o permita, tendo para o efeito que recorrer a prestação de serviços externos.

Independentemente dos meios utilizados, como referido por Jardim Gonçalves, presidente do Millennium BCP até março de 2005, o importante é avaliar a qualidade e para isso é necessário a existência de indicadores quantitativos e/ou qualitativos que o permitam fazer. Caso contrário, é como se não existisse.

Em suma, a função de auditoria interna deve ser avaliada, pois só assim poder-se-á dizer que está em *compliance* com a legislação em vigor e boas práticas aplicadas ao setor de atividade em que atua, mas antes deve ser dotada de competências e metodologias adequadas ao exercício da sua atividade de garantia e consultoria.

No âmbito da sua atividade o Departamento de Auditoria Interna deverá, portanto, estar alinhado com as melhores práticas nacionais e internacionais, das quais resultam entre outros os seguintes **objetivos**:

- Acrescentar valor à instituição contribuindo para adoção de processos e procedimentos mais eficazes e eficientes que favoreçam o cumprimento do plano estratégico da entidade;

- Uniformizar procedimentos;
- Capacitar o departamento de valências que lhe permitam avaliar e monitorizar a qualidade do desempenho da atividade, através de avaliações internas e externas;
- Ter independência, credibilidade e reconhecimento interno e externo.

Se a auditoria interna não assumir esta posição poderá deixar de ter como função o apoio à Gestão na recomendação de soluções, ficando-se pela identificação de problemas e/ou não conformidades (Pinheiro, 2010).

Para o efeito, e apesar de atividade desenvolvida pelas instituições de crédito ser das mais regulamentadas, existe ainda uma lacuna no que respeita a normas e regras com caráter obrigatório que orientem a atividade de auditoria interna na generalidade dos setores de atividade e em concreto no setor bancário. Embora o IIA não tenha poder mandatário efetivo, a *European Banking Authority* recomenda a aplicação das normas do IIA neste setor de atividade.

As referidas organizações emanam normas, orientações, partilhas de informação, formação, boas práticas, que no entanto não são de implementação obrigatória para a generalidade dos setores. Não existe uma sanção pelo seu não cumprimento.

Não obstante o atrás referido, certo é que perante o cenário de crescente responsabilização da função de auditoria interna, as organizações necessitam de alicerces e materiais que tornem a atividade sistematizada, orientada, uniforme e verdadeiramente regulada, pelo que é aconselhável que as orientações e boas práticas emanadas pelo IIA sejam tidas como se de leis se tratassem em todos os setores de atividade.

Com o intuito de avaliar o desempenho da auditoria interna o IIA tem um “Programa de Avaliação da Garantia de Qualidade e Aperfeiçoamento” (QA&IP) da auditoria interna que tem como principais objetivos avaliar a conformidade da (IPAI, 2019):

- Função com a definição de auditoria interna;
- Aplicação das normas internacionais para a prática da auditoria interna;
- Adoção do código de ética pelos auditores internos da instituição.

O QA&IP defende a realização de uma avaliação contínua ao trabalho de auditoria e de consultoria desempenhado pelo departamento, efetuado por auditores internos da instituição. Para o efeito, a entidade deverá dotar-se de recursos e meios que permita a

realização de testes, validações e avaliação dos trabalhos de auditoria desenvolvidos, assim como a avaliação da conformidade com a definição de auditoria, com o código de ética e com as normas de auditoria interna publicadas pelo IIA.

O objetivo final é avaliar a eficácia e eficiência da auditoria interna na instituição, detetando fragilidades, não conformidades e/ou oportunidades de melhoria (IIA, 2016).

Para o efeito, a avaliação da qualidade deve ter por base uma escala que permita classificar a função da auditoria interna relativamente aos itens avaliados, a qual poderá assumir a seguinte representação: “*compliance*”, “*parcialmente compliance*” e “*não compliance*” (IIA, 2016).

Em Portugal, o IIA é representado pelo IPAI, que fundou o “IIA Portugal – IPAI Quality Services” para auxiliar as organizações na criação, implementação e avaliação do QA&IP da auditoria interna, podendo também realizar trabalhos de “Autoavaliação com avaliação independente” (SAIV) ou de “Avaliação da Qualidade” (QA).

A SAIV tem como objetivo realizar uma avaliação externa que visa apurar a conformidade da missão, definição, normas e orientações emanadas pelo IIA com as implementadas na instituição, classificando ponto a ponto como conforme, conforme parcialmente ou não conforme. Esta avaliação apesar de realizada internamente, pelo CAE, permite-lhe obter uma visão externa da posição da função de auditoria interna do departamento de que é responsável, preparando-o para a avaliação externa a ter lugar no mínimo a cada cinco anos.

A QA para além de verificar a conformidade abordada pela SAIV, avalia os trabalhos realizados pelas equipas de auditoria interna, a fim de apurar se estão em conformidade com os *Standards* do IIA. Esta avaliação tem por base amostras de auditorias realizadas, entrevistas, testes aos trabalhos de auditoria e consultoria, revisões de trabalhos, avaliação do desempenho (v.g., recomendações aceites, recomendações implementadas, satisfação do cliente de auditoria) permitindo detetar oportunidades de melhoria que acrescentem valor à função de auditoria interna e consequentemente à instituição (IPAI, 2018).



Figura 4.1: Avaliação da Auditoria Interna

Fonte: Elaboração própria

4.2. Avaliação da Qualidade

A avaliação da qualidade da função de auditoria interna tem que partir da vontade expressa do *Chief Executive Audit*, da Gestão, da Comissão de Auditoria e/ou de outros *stakeholders*.

A **implementação** do “Programa de Avaliação da Garantia de Qualidade e Aperfeiçoamento” da auditoria interna acarreta numa primeira fase um investimento significativo, nomeadamente na alocação de recursos humanos que, sob a orientação do *Chief Audit Executive*, definem/efetuem:

- Uma análise ao atual Departamento de Auditoria Interna e definem um plano estratégico que acomode a implementação do Programa;
- Orientações internas concretas sobre o planeamento das ações de auditoria, a execução dos trabalhos de auditoria, a apresentação dos resultados e o arquivo/classificação (identificação e numeração) dos papéis de trabalho;
- As premissas de seguimento da implementação das recomendações emanadas nas ações de auditoria realizadas pela auditoria interna da instituição e inspeções do Supervisor;
- A afetação de recursos humanos a cada ação de auditoria, ao *follow-up* e outras atividades de auditoria interna, bem como o plano de formação dos auditores internos;
- O conjunto de KPI a avaliar periodicamente.

Delineado o processo de implementação do “Programa de Avaliação da Garantia de Qualidade e Aperfeiçoamento” dá-se início à sua concretização. Entenda-se que o período de implementação pode demorar anos e só fica efetivamente concluído quando certificado por auditor externo com qualificações para o efeito.

Para orientação do trabalho de avaliação do QA&IP, as normas internacionais a ter em consideração são as seguintes (IPAI, 2009):

- **1300: Programa de Garantia da Qualidade e Aperfeiçoamento**

“O responsável pela auditoria interna tem que desenvolver e manter um programa de garantia de qualidade e aperfeiçoamento que cubra todos os aspectos da actividade de auditoria interna.”

- **1310: Requisitos do Programa de Garantia de Qualidade e Aperfeiçoamento**

“O programa de garantia da qualidade e aperfeiçoamento tem que incluir avaliações internas e externas”.

- **1311: Avaliações Internas**

As avaliações internas são efetuadas por colaboradores da instituição e têm que incluir “[m]onitorizações contínuas do desempenho da actividade de auditoria interna” e “[a]uto-avaliações e avaliações periódicas por outras pessoas do interior da organização, com conhecimento suficiente das práticas de auditoria interna”.

- **1312: Avaliações Externas**

“As avaliações externas têm que ser feitas pelo menos uma vez em cada cinco anos por um avaliador qualificado e independente, ou equipa de avaliadores, do exterior da organização”.

- **1320: Reporte sobre o Programa de Garantia da Qualidade e Aperfeiçoamento**

“O responsável pela auditoria tem que comunicar ao Conselho e aos gestores superiores os resultados do programa de avaliação da qualidade e aperfeiçoamento”.

- **1321: Utilização da expressão “Em Conformidade com as Normas para a Prática Profissional de Auditoria Interna”**

“O responsável pela auditoria poderá atestar que a actividade de auditoria interna está em conformidade com as *Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna* apenas quando os resultados do programa de garantia da qualidade e aperfeiçoamento suportem tal declaração”.

- **1322: Reporte sobre “Não Conformidade”**

“Quando a não conformidade com a Definição de Auditoria Interna, o Código de Ética e as Normas tenham impacto sobre o âmbito ou as operações da actividade da auditoria interna, o responsável pela auditoria tem que reportar a não conformidade aos gestores superiores e ao Conselho”.

No “Programa de Avaliação da Garantia de Qualidade e Aperfeiçoamento” outras orientações devem ser consideradas. Como é o caso da norma:

- 1312-2: Avaliação Externa – Autoavaliação com Validação Independente;

- 1312-3: Independência da Equipe de Avaliação Externa no Setor Privado;
- 1312-4: Independência da Equipe de Avaliação Externa no Setor Público.

4.3. Avaliações Internas

De acordo com o IIA (2017) a IPPF – 1310 “Requisitos do Programa de Garantia da Qualidade e Aperfeiçoamento” e a IPPF – 1311 “Avaliações Internas”, indicam que as avaliações internas têm que incluir:

- A monitorização contínua do desempenho da atividade de auditoria interna, através da implementação de mecanismos, métricas e indicadores de *performance* de auditoria;
- O exercício de autoavaliação e avaliação da função de auditoria interna, com periodicidade definida, a qual deverá ser direcionada principalmente aos auditados, aos auditores e, sempre que possível, à Comissão de Auditoria e/ou Conselho de Administração.



Figura 4.2: Processo de avaliação da Auditoria Interna

Fonte: Elaboração própria

4.3.1. Autoavaliação de Conformidade - Estrutura Documental

As auditorias realizadas pelos auditores internos são alvo de apreciações externas, quer seja no âmbito de avaliação do desempenho da AI, quer seja no âmbito de inspeções efetuadas por órgãos externos competentes.

Neste sentido, as evidências e documentos de suporte ao Relatório de AI, são arquivados no “Dossier Corrente”. Devem, por outro lado, ser arquivados no “Dossier Permanente” os documentos que poderão ser utilizados em futuras ações de auditoria e/ou no seguimento, *follow-up* das ações realizadas (v.g., contratos de prestação de serviços, contratos parassociais, manuais de procedimentos, normativo interno, legislação) (IPPF – 2500).

Cada Departamento de Auditoria Interna pode adotar a sua própria estrutura documental, em concreto os documentos que regulam e que suportam a sua atividade, a forma como os utiliza e os arquiva. No entanto, existem documentos base a ter em consideração:

- O **Estatuto Interno de Auditoria/Carta de Auditoria Interna**, que define a função da AI, o seu âmbito e objetivo de trabalho (elaborado pelo CAE e aprovado pela Comissão de Auditoria e/ou Conselho de Administração);
- O **Manual de Auditoria Interna**, que comporta de forma detalhada as políticas e os procedimentos que regulam a atividade (elaborado por elementos da equipa de auditoria, em articulação com o CAE e aprovado pela Comissão de Auditoria e/ou Conselho de Administração);
- O **Código de Ética**, que promove a cultura de ética na profissão de auditor interno, o qual deve obedecer aos princípios de integridade, objetividade, confidencialidade e competência (elaborado pelo CAE e aprovado pela Comissão de Auditoria e/ou Conselho de Administração);
- O **Plano Anual de Auditoria Interna**, elaborado com base na avaliação do risco, fixa as auditorias a efetuar no período e os recursos a alocar à realização dos trabalhos de auditoria (IPPF – 2030).

No plano anual dever-se-á deixar livre cerca de 10% a 20% do calendário anual para execução de trabalhos extraordinários, nomeadamente resultantes de solicitações por parte do Órgão de Gestão e/ou Supervisor.

O plano é elaborado pelo CAE, em articulação com a equipa de auditoria, e aprovado pela Comissão de Auditoria e/ou Conselho de Administração (IPPF – 2010).

Associados aos documentos base apresentados, surgem outros essenciais à execução de cada ação de auditoria.

Embora não exista um modelo padrão quanto à sua denominação e conceção, certo é que de acordo com as fases associadas a cada ação de auditoria (preparação da auditoria, trabalho de campo e relatório) é essencial que existam documentos internos pré-definidos que as sustentem, que orientem a realização do trabalho e que suportem as conclusões formuladas pelo auditor.

O IIA identifica também alguns documentos utilizados e fundamentais na condução dos trabalhos de auditoria interna. A esta identificação, para enriquecimento na descrição de cada um, acrescenta-se o conhecimento empírico existente sobre a matéria, considerando não se ter detetado informação suficiente na revisão de literatura consultada. A destacar:

- O **Plano de Ação de Auditoria Interna**, o qual deverá comportar a indicação dos objetivos específicos, do âmbito da ação, dos procedimentos a utilizar, dos elementos da equipa, da duração do trabalho e dos destinatários/auditados (elaborado, normalmente por um auditor sénior e aprovado pelo superior hierárquico) (IPPF -2200);
- O **Programa de Auditoria**, que poderá incluir os itens enunciados no Plano de Ação, embora seja mais detalhado no que respeita aos objetivos específicos e procedimentos a adotar. É a base de trabalho da equipa de auditoria (elaborado pelo auditor sénior e revisto pelo superior hierárquico) (IPPF -2240);
- As entrevistas, questionários e mapas resumo de papéis de trabalho (elaborado pela equipa de auditoria e revisto pelo superior hierárquico);
- Os outros **Papéis de Trabalho** utilizados como evidência da informação obtida e análises efetuadas no decorrer da ação de auditoria, suportam as conclusões e as recomendações a relatar. São as denominadas, evidências (elaboradas/recolhidas pela equipa de auditoria e revistas pelo superior hierárquico);
- Os **Relatórios de Auditoria** (preliminar e final, este último com os comentários do auditado), reportam os resultados da ação de auditoria. Devem conter informação materialmente relevante, as recomendações que apoiem a tomada de decisão dos auditados e/ou Conselho de Administração e os planos de ação delineados para a sua implementação (elaborado pelo auditor sénior e/ou equipa de auditoria, revisto pelo superior hierárquico e/ou CAE e sancionado pela Comissão de Auditoria e/ou Conselho de Administração) (IPPF – 2410).

Todos estes documentos são fundamentais e importantes para que o trabalho realizado fique sustentado em provas. Normalmente, encontra-se previsto no Manual de Auditoria Interna a indicação de que **os trabalhos concluídos são objeto de uma avaliação de qualidade**. Esta avaliação deverá abranger a seguinte segmentação:

- Gestão: o planeamento, os recursos e os custos associados;

- Execução: a preparação das ações de auditoria, a realização das ações e o seguimento periódico das recomendações (*follow-up*);
- Suporte: a gestão documental, a formação, os suportes aplicativos e as iniciativas de melhoria.

4.3.2. Avaliação pelos *Stakeholders* - Auditados

As avaliações das ações de auditoria têm por base um questionário previamente elaborado, o qual é enviado ao responsável da área/entidade auditada, que após preenchimento alimenta a base de dados do Departamento de Auditoria Interna, permitindo a compilação das respostas e a formulação de informação estatística sobre a *performance* obtida no total das auditorias realizadas.

Estes questionários são normal e preferencialmente enviados após a conclusão da ação de auditoria, por forma a garantir um *feedback* claro e preciso. Possuem uma escala de 1 a 5 ou outra que a entidade considere como a mais adequada à avaliação dos indicadores internos de qualidade da ação.

Independentemente das métricas utilizadas, o questionário visa aferir o grau de satisfação global do auditado com a auditoria e em que medida contribuiu para a melhoria dos processos e procedimentos utilizados e para a mitigação do risco associado à atividade.

É também através destes questionários que é avaliada, na perspetiva do cliente auditado, a postura do auditor interno no decorrer da ação.

Como exemplo de alguns **tópicos e questões incluídas nestes questionários**, temos:

- **Processos de Auditoria:** O âmbito da ação de auditoria foi claro e debatido? As deficiências/questões detetadas foram comunicadas e debatidas? A reunião de encerramento abordou os temas mais relevantes?
- **Equipa de Auditoria:** Os auditores revelaram conhecimento das matérias auditadas? Existiu interação dos auditados com a equipa? A interação foi pedagógica?
- **Satisfação global com a ação de auditoria;**
- **Observações/comentários.**

4.3.3. Avaliação pelos Stakeholders - Auditores

Não obstante o inquérito efetuado ao auditado, também o auditor pode ser questionado quanto ao seu grau de satisfação global com a ação de auditoria realizada.

Neste caso, o questionário pode seguir a métrica adotada no inquérito apresentado aos auditados, contudo as questões são necessariamente diferentes considerando que também o objetivo é distinto. Neste caso, pretende-se aferir a opinião do auditor relativamente ao ambiente e condições de trabalho.

Algumas das questões inscritas neste tipo de questionário poderão ser:

- A formação prestada pelo Departamento de Auditoria Interna é adequada ao trabalho realizado?
- Foi concedida a autonomia necessária à realização da ação?
- A hierarquia transmitiu com clareza as orientações para a execução das tarefas?
- A hierarquia deu *feedback* sobre o resultado do trabalho?

É de salientar, conforme já referido, que os inquéritos de satisfação devem preferencialmente abranger também outros *stakeholders* da função de AI, como é o caso da Comissão de Auditoria, Conselho de Administração, Entidades de Controlo Interno e de Supervisão.

4.3.4. Avaliação dos Auditores Internos

No mínimo com uma periodicidade anual, a entidade pretende aferir se possui os colaboradores com as competências necessárias para a execução, com eficácia e eficiência, das tarefas que lhe estão adstritas.

Também o Departamento de Auditoria Interna necessita de avaliar os seus auditores, com o intuito de apurar quais os que mais se destacam, quais as fraquezas e oportunidades de melhoria a implementar.

Por norma, existe antecipadamente uma autoavaliação, posteriormente a avaliação e por fim a entrevista/reunião entre o responsável e o auditor onde são debatidos eventuais desvios (positivos e/ou negativos) entre os dois momentos de avaliação.

São exemplos de pontos-chave constantes neste tipo de avaliação:

- **Competências Comportamentais:** Atitude e comportamento, criação de valor, trabalho em equipa, planeamento, análise e resolução de problemas;
- **Competências Técnicas:** Levantamento e análise de dados, técnicas de auditoria, técnicas de controlo interno, técnicas de comunicação.

4.3.5. Autoavaliação de *Performance*-Indicadores de *Performance* (KPI)

Ernst & Young (2014) referem que os Indicador de *Performance* – KPI são indicadores de medição que pretendem aferir o nível de desempenho de um processo, focalizando o "como" e indicando o desempenho dos processos, para que o objetivo possa ser alcançado.

Os principais indicadores de desempenho podem ser financeiros ou não financeiros e são utilizados para quantificar objetivos que refletem a *performance* de uma entidade, de um departamento e/ou colaborador. Normalmente, fazem parte do Plano Estratégico da entidade e estão refletidos em diferentes técnicas de avaliação (v.g., *Balanced Scorecard*, *Tableau de Bord*).

Os KPI também são considerados veículos de comunicação, pois permitem que os gestores comuniquem com seus colaboradores sobre o quão eficiente um processo está a decorrer ao longo de um determinado período.

Na AI os indicadores de desempenho sob a forma de KPI têm como objetivo garantir o cumprimento do plano anual de auditoria interna, a sua execução e o seu acompanhamento, através da realização e aplicação de programas de auditoria de qualidade, identificação de situações a melhorar e monitorização da implementação das recomendações.

A identificação e o acompanhamento de indicadores de desempenho podem ser difíceis, atendendo ao grande número de medidas disponíveis, razão pela qual têm que ser selecionadas aquelas que espelham com maior precisão o desempenho da atividade e o seu progresso no sentido de cumprimento do objetivo da organização.

Os KPI devem ser claros e objetivos quanto à *performance* requerida num determinado processo, possuir uma medida quantitativa/qualitativa dos resultados e permitir a medição comparativa com os objetivos.

De entre uma série de indicadores de desempenho passíveis de serem utilizados, a título de exemplo enumera-se:

- **Recursos Humanos:** Média de idades, média de anos de experiência, horas de formação por auditor, n.º de colaboradores certificados (CIA), n.º de colaboradores com Especializações/Pós-Graduações/Mestrado.

É de salientar que não obstante a importância da formação académica e certificações nacionais (IPAI) e internacionais (IIA), os auditores internos devem possuir competências de trabalho em equipa, liderança e comunicação/condução de reuniões, razão pela qual estes poderão também ser considerados indicadores de *performance*.

- **Atividades:** percentagem de auditorias realizadas vs auditorias planeadas, número de recomendações emitidas vs recomendações implementadas, tempo médio por ação de auditoria vs tempo estimado.
- **Qualidade e Eficácia:** Índice de satisfação dos auditados, índice de satisfação dos auditores, número de reuniões com a Comissão de Auditoria.

4.4. Avaliações Externas

De acordo com o IIA (2017) a IPPF – 1310 “Requisitos do Programa de Avaliação da Garantia de Qualidade e Aperfeiçoamento” e a IPPF – 1312 “Avaliações Externas” as revisões externas têm de ser realizadas pelo menos uma vez em cada cinco anos por um revisor qualificado, em auditoria interna e no processo de avaliação da qualidade, e independente à instituição. O responsável do departamento tem que articular com o Conselho de Administração ou Comissão de Auditoria, caso exista:

- A necessidade de se realizar com maior frequência as avaliações externas;
- As qualificações e independência do revisor externo, como também qualquer situação que suscite conflito de interesses.

As avaliações externas efetuadas à auditoria interna, devem ser feitas por um avaliador ou equipa de avaliadores independentes à instituição, com a qual não haja conflito de interesses, por forma a avaliar o desempenho do Departamento de Auditoria Interna e definir as recomendações/ações corretivas a implementar.

A qualificação de um avaliador externo ou uma equipa de avaliadores é demonstrada pela sua competência em duas áreas: *i*) na experiência profissional em auditoria interna e *ii*) no processo de avaliação externa. Desta forma:

- Caso estejamos perante um único avaliador, a sua competência pode ser medida de acordo com a sua experiência profissional junto de entidades do mesmo setor de atividade, de dimensão e complexidade similar, devendo ter-se em conta a sua aprendizagem teórico-prática;
- Quando falamos de uma equipa de avaliadores, a sua competência é medida em equipa, ou seja, não é necessário que todos os avaliadores possuam competências semelhantes, preferencialmente deve ser uma equipa multidisciplinar qualificada.

O avaliador externo expressa uma opinião sobre o trabalho de auditoria e consultoria desenvolvido, sobre a conformidade com a definição de auditoria, o código de ética e as normas de auditoria e sobre a eficácia e eficiência da função (IIA, 2012).

4.4.1. A Avaliação Externa da Qualidade das Auditorias

Segundo Pinheiro (2017), a avaliação da qualidade na AI deve ser um processo de carácter permanente, isto é, deve evidenciar a cada momento possíveis melhorias em termos operacionais, identificar fatores críticos de sucesso e vantagens competitivas detetadas nas atividades auditadas.

Nas avaliações externas da função de auditoria interna, o auditor externo deve avaliar e expressar a sua opinião quanto à conformidade da atividade da auditoria interna com as “Normas para a Prática Profissional de Auditoria Interna” e, caso aplicável, proferir recomendações que contribuam para a sua melhoria (IPAI, 2019).

Assim, numa primeira avaliação o auditor deixa ao cliente de auditoria *inputs* que poderão ser utilizados na realização das suas avaliações internas. Por regra, numa primeira avaliação externa os indicadores “não *compliance*” ou “parcialmente *compliance*” tendem a ser em maior número, do que nas avaliações seguintes, onde os critérios de avaliação são conhecidos na íntegra e se desenvolvem planos para a implementação das recomendações proferidas pelo avaliador externo.

De acordo com o conhecimento existente sobre esta matéria, são elencados alguns dos *inputs* e *outputs* avaliados nas **avaliações externas**. A destacar, se o(s):

- **Manual de auditoria interna** identifica os processos e procedimentos definidos para a função, se está aprovado, publicado e é revisto anualmente ou sempre que necessário;
- **Código de ética** está alinhado com o definido pelo IIA, divulgado e assinado por todos os auditores internos;
- **Plano e programa da ação de auditoria** define claramente o objetivo geral da ação, os objetivos específicos, a calendarização, a equipa e a metodologia a adotar;
- Outros **papéis de trabalho** são legíveis, estão classificados, validados por auditor sénior ou outro e arquivados no *dossier* permanente e/ou *dossier* corrente, consoante o tipo de documento e a auditoria a que diz respeito;
- **Relatórios de auditoria** (preliminar e final) são tempestivos, claros, concisos e objetivos; se identificam as deficiências/oportunidades de melhoria, causa das mesmas, impactos, recomendações, tipos e grau de risco associado; e, se incluem o plano de ação delineado pelo cliente auditado e prazo previsto de implementação;
- **Inquéritos aos clientes auditados** são efetuados terminada cada ação de auditoria interna;
- **Indicadores de Performance da função de auditoria interna** são mensuráveis, apresentam objetivos definidos e o respetivo grau de cumprimento.

Em termos gerais, os documentos, processos e procedimentos verificados na avaliação interna são os avaliados na avaliação externa, pelo que não serão apresentados de forma exaustiva. No entanto, considerou-se pertinente apresentar um tipo de “Questionário de Satisfação do Trabalho de Auditoria Interna (QSTAI)” enviado aos responsáveis pelas áreas auditadas.

Este questionário, ou outro de forma idêntica, tem por objetivo obter do cliente auditado opinião sobre o decurso das ações de auditoria realizadas, nomeadamente quanto à identificação de não conformidades, às recomendações proferidas pelos auditores internos e critérios de utilizados na elaboração dos relatórios de auditoria.

A título de exemplo, apresentam-se de seguida, algumas questões que poderão ser incluídas no questionário de satisfação do trabalho de auditoria interna (QSTAI):

Questão
Considera o relatório importante?
Considera que o relatório foi distribuído aos níveis de Gestão adequados? Caso a resposta seja negativa, quem deveria receber o relatório?
No seu entender a auditoria foi realizada oportunamente? Caso a resposta seja negativa, em que momento considera que a ação de auditoria interna deveria ter lugar?
Indique o grau de satisfação quanto ao desenvolvimento da ação de auditoria interna: Muito satisfeito; Satisfeito; Não satisfeito.
A ação de auditoria correspondeu à noção que tem da função?
O relatório tem o formato adequado?
Considera o relatório de fácil leitura? Caso a resposta seja negativa, quais os capítulos que devem ser alterados?
Se entender por conveniente, adicione comentários ou sugestões que tornem os relatórios de auditoria mais úteis à Gestão.

Figura 4.3: Questionário de Satisfação do Trabalho de Auditoria Interna

Fonte: Adaptado de Pinheiro, 2017.

O resultado de cada uma das avaliações é apresentado num relatório onde são identificados os *gaps* e as oportunidades de melhoria identificadas. No caso da avaliação externa independente, o relatório apresenta ainda um plano de ação e datas de implementação para as recomendações propostas, quando a elas houver lugar.

Os resultados da avaliação externa devem ser comunicados e discutidos com o CAE durante o processo de avaliação e na reunião de encerramento. O CAE deverá comunicar os resultados da avaliação e respetivos planos de ação, quando aplicável, ao Órgão de Gestão e à sua equipa (IPAI, 2019).

Em suma, a “Avaliação da Qualidade” na AI é um processo a ser implementado de uma forma permanente, para melhorar o desempenho operacional e identificar fatores críticos de sucesso como também vantagens competitivas da atividade da entidade.

A avaliação externa, sendo uma avaliação realizada por auditores externos com qualificações adequadas a este tipo de auditoria - auditoria de avaliação de desempenho da auditoria interna - permite ao CAE implementar um programa de qualidade mais adequado à realidade Departamento de Auditoria Interna que está sob a sua responsabilidade e desta forma fornecer a todos os *stakeholders* a informação e segurança que sustentem as suas tomadas de decisão.

O resultado comunicado verbalmente ao CAE é posteriormente formalizado num relatório onde o auditor emite uma opinião quanto ao exercício da atividade de AI em conformidade com as normas.

Existem entidades que no seu relatório e contas divulgam o resultado desta avaliação aos demais *stakeholders*. A título de exemplo, o Banco de Portugal refere no seu relatório de atividades e contas de 2018 que:

A função de auditoria do Banco de Portugal foi sujeita a uma avaliação de qualidade realizada por uma entidade especializada credenciada para o efeito. Neste exercício, que é conduzido a cada cinco anos de acordo com as melhores práticas internacionais, a função foi avaliada como conforme em todos os domínios, designadamente face aos standards e requisitos de ética da profissão, às normas e procedimentos aplicáveis no âmbito do Eurosistema, do SEBC e do MUS, à eficácia e eficiência dos processos de auditoria instituídos.

5. A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA AI NAS INSTITUIÇÕES DE CRÉDITO EM PORTUGAL – ESTUDO EMPÍRICO

5.1. Descrição da Metodologia de Investigação

Para responder à questão central, “**Em que medida a avaliação da função de auditoria interna contribui para a fiabilidade e transparência das instituições de crédito e do sistema financeiro português?**”, a metodologia adotada teve por base o levantamento de dados disponíveis nos relatórios e contas de 2017, informações recolhidas junto do IPAI e um inquérito por questionário dirigido ao *Chief Audit Executive* das instituições de crédito selecionadas.

O **relatório e contas** é um documento elaborado com periodicidade anual, que proporciona ao seu utilizador informação que o auxilia na sustentação das suas decisões económicas e financeiras. Para o efeito, o relatório e contas é constituído, na maioria dos casos, por duas partes:

- A apresentação da instituição, da sua atividade e do seu desempenho no período a que diz respeito, e em que contexto socioeconómico e regulamentar o mesmo foi obtido (recorrendo, por norma, a dados comparativos com o ano anterior);
- As contas da instituição refletidas no balanço, na demonstração de resultados e nos mapas de fluxos de tesouraria.

Existem instituições de crédito que divulgam para além dos dados acima referidos, informação de natureza não financeira relacionada com os recursos humanos, responsabilidade social, funções das três linhas de defesa, reporte funcional e hierárquico, prémios ganhos, entre outros dados que consideram relevantes ser do conhecimento dos diferentes *stakeholders*. Neste caso estamos perante um relatório de gestão e contas.

Como exemplo deste tipo de relatório, destaca-se o do Banco Santander Totta, por ser o único a fazer referência à execução da função de auditoria interna com base na "Observância dos *standards* internacionais para o desempenho da função, especialmente as “Normas Internacionais para a prática profissional de Auditoria Interna” emitidas pelo Instituto de Auditores Internos e os princípios estabelecidos pelo Banco Internacional de Pagamentos de Basileia nesta matéria."

O Código das Sociedades Comerciais indica no seu art. n.º 66 a informação que um relatório de gestão deve ter, referindo no seu n.º 1 que “... deve conter, pelo menos, uma exposição fiel e clara da evolução dos negócios, do desempenho e da posição da sociedade, bem como uma descrição dos principais riscos e incertezas com que a mesma se defronta.”

A utilização dos relatórios e contas como metodologia de investigação teve por intuito responder, em complemento às respostas obtidas ao inquérito por questionário, à questão: **“Qual o papel da auditoria interna, a sua função e posicionamento organizacional nas instituições de crédito a operar em Portugal?”**

Para o efeito, foi recolhida informação que cumulativamente permitirá responder à questão acima enunciada e às seguintes questões adicionais:

1. Na estrutura organizacional existe um Departamento de Auditoria Interna?
2. A auditoria interna tem a sua função definida no relatório e contas da instituição?
3. Qual o reporte hierárquico e funcional do departamento?
4. Qual a Estrutura de Administração e Fiscalização implementada?

Tendo as variáveis analisadas nos relatórios e contas, sido as seguintes:

- Descrição da função de auditoria;
- Existência de um Departamento/ Gabinete de Auditoria Interna;
- Órgão de Estrutura ao qual é efetuado o reporte hierárquico;
- Órgão de Estrutura ao qual é efetuado o reporte funcional.

Outra metodologia de investigação utilizada no estudo foi a realização de uma **entrevista**, em maio de 2019, ao vice-presidente do IPAI (disponível no **Apêndice B**), que amavelmente se disponibilizou para contribuir com dados para o estudo em curso.

Pretendeu-se com esta metodologia responder, em complemento às respostas obtidas ao inquérito por questionário, à questão: **“Estará o Programa de Avaliação da Garantia de Qualidade e Aperfeiçoamento do IIA relacionado com a fiabilidade e transparência da auditoria interna?”**.

O IPAI é uma associação sem fins lucrativos, constituída em 1992. A associação tem aproximadamente 68 membros coletivos (assim classificados quando é a empresa que paga as quotas do auditor). Das instituições de crédito com autorização do BdP para operar no

país, existem 13 bancos registados como membros coletivos, o que se traduz em 307 membros individuais. Para além destes, existem ainda 150 membros individuais ligados à banca.

Os membros do IPAI ligados ao setor bancário representam assim cerca de 40% do universo de auditores internos existentes em Portugal. Esta concentração poderá justificar-se por se tratar do setor de atividade mais regulamentado, tornando assim a auditoria interna mais supervisionada e provavelmente mais evoluída. Embora não existam dados científicos que o comprovem, a experiência obtida por intermédio de conferências, formações, questões colocadas, e outros meios, permitem concluir neste sentido: **“As crises fazem bem à auditoria interna”**.

Outra metodologia adotada foi o **inquérito por questionário**. Entende-se que a análise dos dados aferidos no inquérito por questionário irá enriquecer a análise efetuada aos relatórios e contas, confirmando-a ou complementando-a, e a informação recolhida junto do IPAI.

Conforme referido por Barbosa (2012) o inquérito por questionário representa um dos tipos de estudo realizados com base em dados quantitativos, adotando por esse motivo uma metodologia quantitativa planeada e estruturada.

O questionário é uma técnica de investigação composta por um conjunto formalizado de questões apresentadas na forma escrita, em papel ou em formato eletrónico (*survey*). Tem por objetivo final obter dos inquiridos informações que permitam caracterizar a opinião do investigador sobre determinado tema, não existindo interação direta entre as partes.

Por conseguinte, na construção do questionário teve-se em consideração começar com questões de caráter geral, avançando progressivamente para questões mais específicas, dando especial importância ao tipo, ao conteúdo, ao número e à ordem das questões.

O inquérito por questionário foi elaborado com o intuito de ir ao encontro das hipóteses colocadas e conseguir dar resposta a cada um dos objetivos específicos propostos. Para o efeito foi preparado um quadro, disponível no **Apêndice C**, que serviu de orientação à elaboração do questionário, à estrutura da presente dissertação e ao estudo realizado.

O questionário, integralmente apresentado no **Apêndice D**, é constituído por questões fechadas, abertas e mistas. No total contempla 27 questões¹², repartidas da seguinte forma:

¹² Nota: Na transcrição do inquérito por questionário de papel para *survey* surgiu a necessidade de se proceder ao desdobramento de algumas questões. Por esse motivo, as 27 questões converteram-se em 30 questões.

Parte I – *Caraterização da Instituição de Crédito* (três questões);

Parte II – *A Auditoria Interna na Instituição* (nove questões);

Parte III – *Programa de Avaliação da Garantia de Qualidade e Aperfeiçoamento (QA&IP)* (doze questões);

Parte IV – *Futuro da Auditoria Interna nas Instituições de Crédito* (três questões).

Na primeira parte, carateriza-se a instituição de crédito quanto ao número de colaboradores, média etária e estrutura de administração e fiscalização implementada.

Na segunda parte, o foco é direcionado para a auditoria interna, questionando-se sobre a existência de um Departamento de Auditoria Interna, forma de reporte e caraterização dos recursos humanos, nomeadamente quanto às suas qualificações académicas e formação profissional.

Na terceira parte, por estar diretamente relacionada com o tema do presente estudo, foram elaboradas doze questões, com o intuito de apurar sobre a existência nas instituições de crédito selecionadas de: (i) Certificação de Qualidade do IIA; (ii) Programa de Avaliação da Garantia de Qualidade e Aperfeiçoamento do IIA; (iii) avaliações internas e externas; (iv) métricas de medição do desempenho; e (v) adoção das orientações mandatórias e recomendadas do IIA.

Na quarta e última parte, pretendeu-se aferir a perceção do *Chief Audit Executive* da instituição relativamente ao futuro da auditoria interna, nomeadamente quanto ao seu papel na instituição, às abordagens e tipo de auditorias que o departamento efetuará num futuro próximo.

5.1.1. População e Amostra

Para identificação das instituições de crédito a operar em Portugal recorreu-se ao *site* do BdP e da Associação Portuguesa de Bancos (APB), tendo-se apurado a existência em Portugal de **31 instituições** com autorização do BdP para operar no país.

Foram **objeto de estudo 24 instituições de crédito**, tendo-se adotado os seguintes critérios de exclusão:

- Instituições alvo de fusão por absorção por outra instituição de crédito, entre 2017 e 2018 (*v.g.*, BBVA Portugal pelo BBVA S.A.);

- Sucursais que reportam hierárquica e/ou funcionalmente ao país onde se encontra a sua sede (v.g., Bankinter).

O **apêndice A** apresenta o universo de instituições de crédito com autorização do BdP para operar em Portugal, as instituições de crédito selecionadas para estudo e as excluídas.

Atendendo a que a informação e dados disponibilizados pelas instituições de crédito selecionadas é maior nas instituições de grande dimensão do que nas de pequena dimensão, optou-se por efetuar uma segmentação de instituições quanto à dimensão. Para o efeito, teve-se em consideração as seguintes variáveis:

- Ativo líquido;
- Número de colaboradores.

Com base nestas variáveis classificou-se como instituições de maior dimensão as que apresentam:

- Ativo líquido > 10,0 M€ (base individual) e;
- Número de colaboradores > 3.000.

Com base nos levantamentos efetuados nos relatórios e contas de 2017 (à data do estudo nem todas as instituições tinham as contas de 2018 publicadas), concluiu-se que as **instituições de crédito de maior dimensão em Portugal** (gráfico 5.1 e gráfico 5.2), são:

1. Caixa Geral de Depósitos;
2. Millennium bcp;
3. Santander Totta;
4. Novo Banco;
5. Banco Português de Investimento;
6. Montepio Geral.

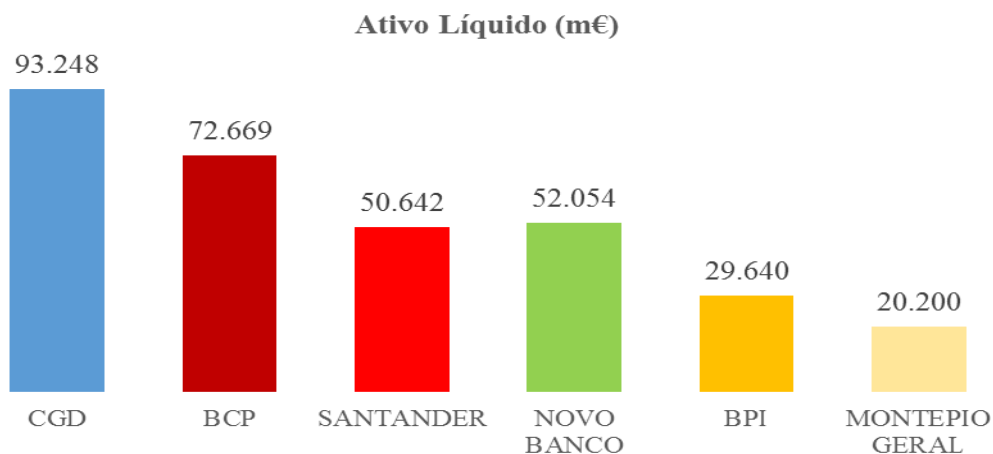


Gráfico 5.1: Instituições Maior Dimensão – Ativo Líquido

Fonte: Elaboração própria

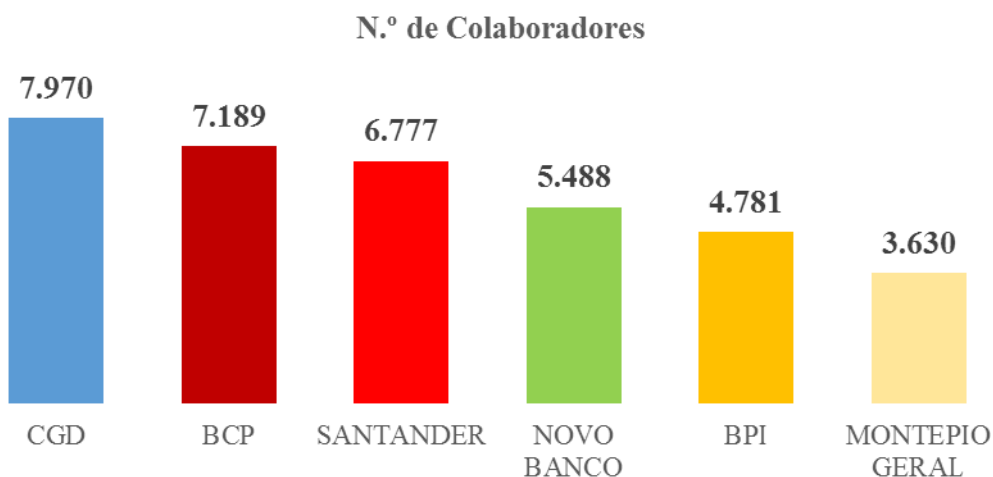


Gráfico 5.2: Instituições Maior Dimensão – Número de Colaboradores

Fonte: Elaboração própria

As 18 instituições de crédito classificadas como de menor dimensão, apresentam um ativo líquido abaixo de 7,0 M€ e o número de colaboradores inferior a 1.500.

Relativamente ao inquérito por questionário o objetivo foi aferir a perceção e a realidade de cada Departamento de Auditoria Interna dos bancos seleccionados a operar em Portugal, na visão do responsável máximo do Departamento, motivo pelo qual teve como destinatário o CAE de cada uma das instituições de crédito.

Assim, em **maio de 2019** foi enviado o inquérito por questionário, via *survey*, tendo-se obtido duas respostas. Atendendo ao insuficiente número de respostas, voltou-se a remeter o questionário em **junho de 2019**, obtendo-se mais duas respostas. Concluiu-se a fase de recolha de dados em agosto de 2019.

Apesar do reduzido número de respostas, 4 respostas num universo de 24 instituições de crédito (17% do universo), optou-se por dar continuidade ao estudo, atendendo a que das 4 instituições 3 são consideradas de grande dimensão e 1 de pequena dimensão.

Este facto virá a revelar-se como uma condicionante à precisão dos resultados do estudo, apesar de existir uma grande representatividade de respostas por parte de instituições classificadas como de grande dimensão (67%) onde a avaliação do desempenho da auditoria interna mais facilmente é efetuada.

5.1.2. Apresentação e Análise dos Resultados

Nos resultados obtidos através do inquérito por questionário não serão identificadas as instituições de crédito respondentes, considerando que não se trata de informação pública e que estamos perante um setor de atividade competitivo.

Feita esta breve nota, o tratamento e análise dos dados recolhidos junto dos inquiridos, bem como da informação coletada através dos relatórios e contas das instituições de crédito e da entrevista realizada, permite concluir, os seguintes aspetos:

Caraterização da Instituição de Crédito

Recursos Humanos da Instituição

P1) Quantos colaboradores tem a instituição de crédito?

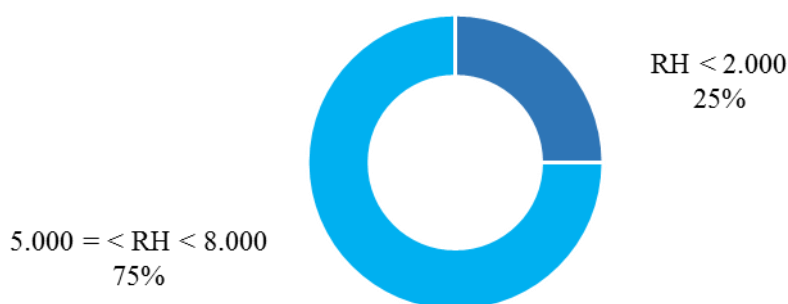


Gráfico 5.3: Número de colaboradores

Fonte: Elaboração própria

As respostas obtidas foram maioritariamente de instituições de grande dimensão, sendo que 75% das respostas foram dadas por instituições de crédito com um quadro de pessoal entre 5.000 e 7.999 colaboradores (**gráfico 5.3**).

P2) Qual a média etária dos colaboradores da instituição?



Gráfico 5.4: Média Etária dos Recursos Humanos da Instituição

Fonte: Elaboração própria

Como se pode observar no **gráfico 5.4** a média etária dos colaboradores das instituições está equitativamente dividida entre o segmento dos 35 aos 44 anos e o segmento de colaboradores com mais de 45 anos.

Modelo de Governo

Relativamente ao Modelo de Governo, a análise dos elementos recolhidos através dos relatórios e contas, veio mostrar que (**gráfico 5.5**):

- 50% das instituições têm implementado o modelo clássico (predominante nas instituições de pequena dimensão em Portugal);
- 21% adotam o modelo anglo-saxónico;
- 8% o modelo germânico.

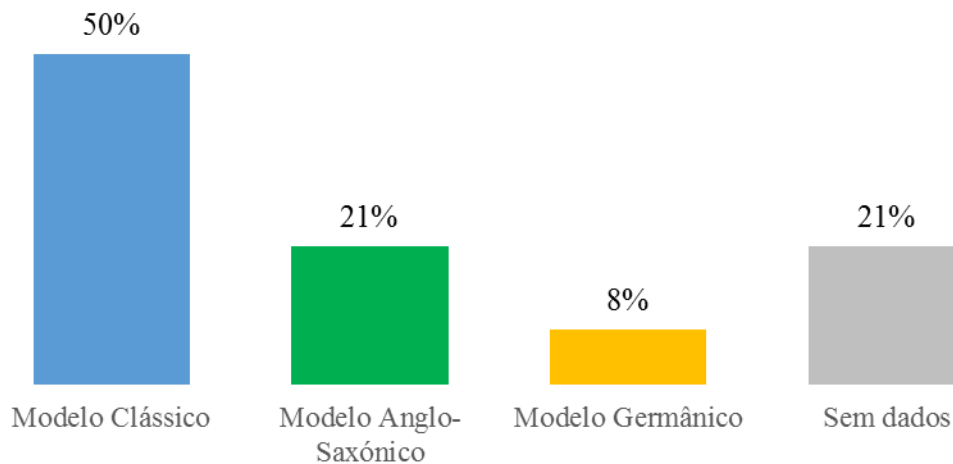


Gráfico 5.5: Estrutura de Administração e Fiscalização

Fonte: Elaboração própria

Quanto às instituições respondentes ao inquérito, verifica-se que o modelo que prevalece é o Modelo Anglo-Saxónico. A divergência apurada deve-se ao facto da representação dos inquiridos ser composta maioritariamente por grandes instituições de crédito.

P3) Qual a estrutura da administração e fiscalização em vigor na instituição?



Gráfico 5.6: Estrutura de Administração e Fiscalização

Fonte: Elaboração própria

Efetivamente, pela observação do **gráfico 5.6**, verifica-se que prevalece o modelo a representado pelo Conselho de Administração, Comissão de Auditoria e Revisor Oficial de Contas, com 75% das respostas.

No seguimento da análise efetuada revelou-se ainda de interesse apurar como se divide o modelo de governo implementado nas instituições, quanto ao seu reporte hierárquico e reporte funcional, tendo-se verificado pela consulta efetuada aos relatórios e contas que:

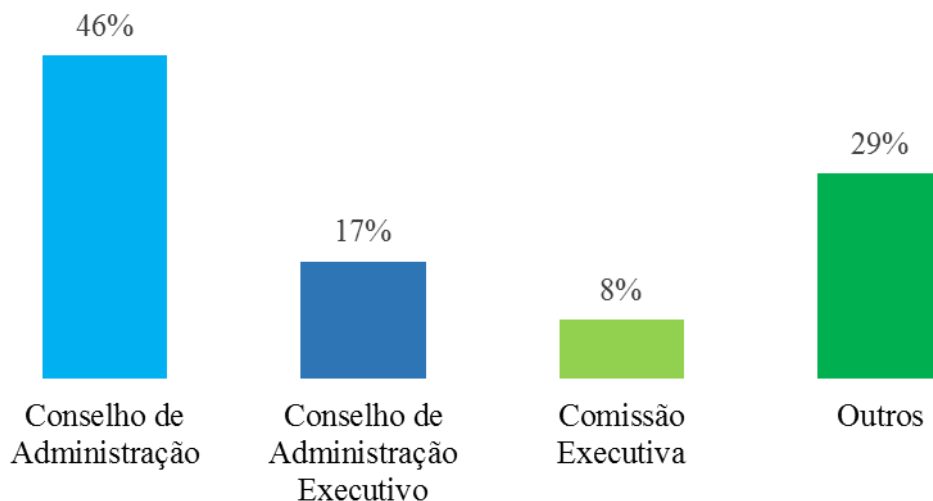


Gráfico 5.7: Reporte Hierárquico do Departamento de Auditoria Interna

Fonte: Elaboração própria

- Predomina como **modelo de reporte hierárquico** do Departamento de Auditoria Interna, o reporte ao Conselho de Administração (46%). No segmento “outros” observa-se que em 29% das instituições o departamento reporta hierarquicamente à Comissão de Auditoria, ou aos Acionistas ou não existe informação disponível que permita aferir o modelo de reporte (**gráfico 5.7**).

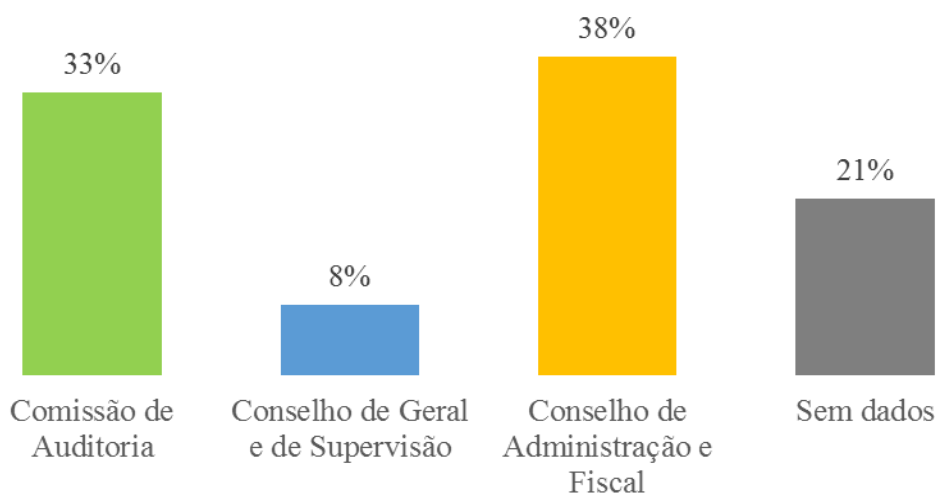


Gráfico 5.8: Reporte Funcional do Departamento de Auditoria Interna

Fonte: Elaboração própria

- Em 38% das instituições de crédito o Departamento de Auditoria Interna **reporta funcionalmente** ao Conselho de Administração e/ou Conselho Fiscal (38%). Salienta-se, no entanto que em 21% dos relatórios e contas não existe informação que permita concluir qual o modelo de reporte funcional aplicado (**gráfico 5.8**).

1º Objetivo: O Papel da auditoria interna, a sua função e posicionamento organizacional nas instituições de crédito a operar em Portugal.

Tratando-se de uma imposição legal a existência da função de auditoria interna nas instituições de crédito, pretendeu-se aferir se é exercida por um Departamento de Auditoria Interna autónomo ou se está integrado noutra departamento da instituição.

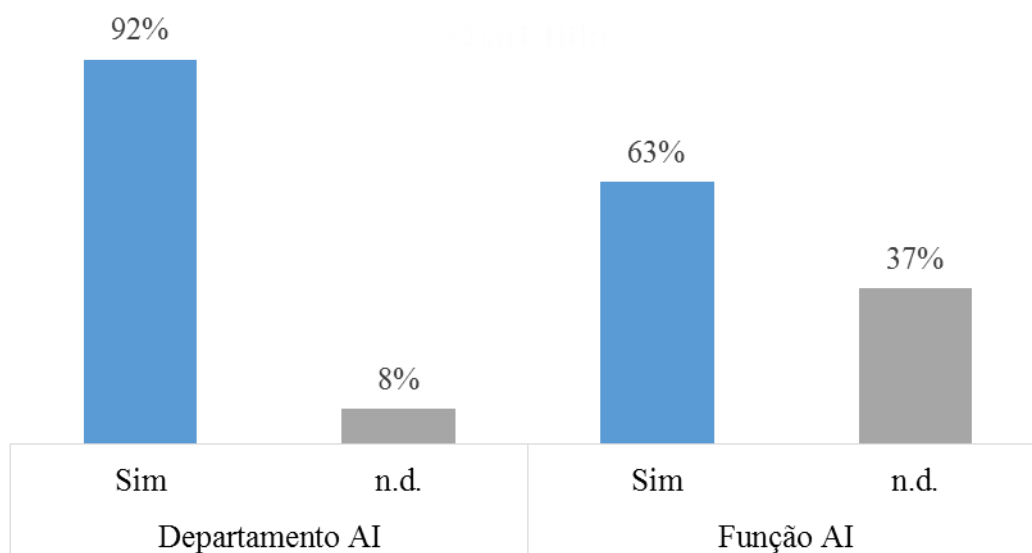


Gráfico 5.9: Departamento de Auditoria Interna vs Função da Auditoria Interna

Fonte: Elaboração própria

De acordo com os levantamentos efetuados nos relatórios e contas das 24 instituições de crédito selecionadas, conclui-se pela análise do **gráfico 5.9**, que 92% das instituições têm **Departamento de Auditoria Interna**. Em 2 instituições (8%) não foi possível aferir a sua existência, atendendo a que o relatório e contas não disponibiliza esta informação.

Relativamente à **função de auditoria interna**, em 63% dos relatórios a função é apresentada e detalhada. Sendo as instituições de crédito de maior dimensão que, por regra, efetuam uma descrição exaustiva da função, nomeadamente fazendo referência ao fixado no Aviso n.º 5/2008 do BdP.

P4) Na estrutura organizacional existe um Departamento de Auditoria Interna?

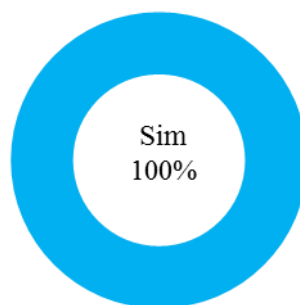


Gráfico 5.10: Departamento de Auditoria Interna

Fonte: Elaboração própria

Das respostas proferidas pelos inquiridos, verifica-se que em 100% dos inquiridos a Estrutura Orgânica da instituição tem um Departamento de Auditoria Interna autónomo (**gráfico 5.10**).

P5) O Departamento de Auditoria Interna está mandatado pelo Órgão de Gestão da instituição através do Estatuto/ Carta de Auditoria Interna?



Gráfico 5.11: Carta de Auditoria Interna

Fonte: Elaboração própria

Conforme evidenciado no **gráfico 5.11**, em 75% dos casos o Departamento de Auditoria Interna é mandatado pelo Órgão de Gestão através de Carta de Auditoria Interna, estando assim em *compliance* com o Aviso n.º 5/2008 do BdP.

P6) O Departamento reporta funcionalmente à/ao:



Gráfico 5.12: Reporte Funcional do Departamento de Auditoria Interna

Fonte: Elaboração própria

No que respeita ao reporte funcional, conforme espelhado no **gráfico 5.12** o modelo de governo divide-se equitativamente entre o reporte funcional ao Conselho de Administração e/ou Presidente do Conselho de Administração (50%) e à Comissão de Auditoria (50%). O que comparado com os dados apurados na análise ao Relatório e Contas está coerente, na medida que um dos bancos de maior dimensão reporta ao Conselho de Administração e ao Conselho Geral e de Supervisão. Encontra-se também em conformidade com o definido no CSC, abordado no capítulo 3 deste estudo.

P7) O responsável pelo Departamento de Auditoria Interna, Chief Audit Executive, acumula outras funções na Instituição?



Gráfico 5.13: Independência do *Chief Audit Executive*

Fonte: Elaboração própria

No **gráfico 5.13** verifica-se que o *Chief Audit Executive* mantém a sua independência ao não acumular a função de responsável de auditoria interna com outras funções na própria instituição de crédito.

2º Objetivo: O impacto da existência de um “Programa de Avaliação da Garantia de Qualidade e Aperfeiçoamento”.

P8) A função de auditoria interna é exercida por:

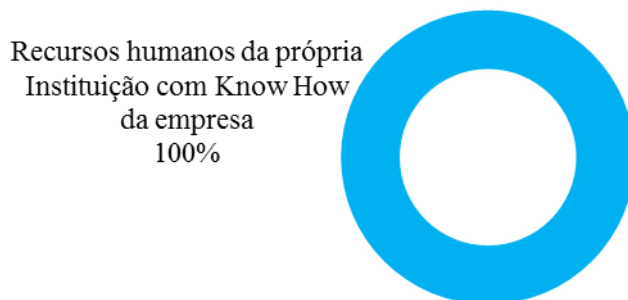


Gráfico 5.14: Exercício da Função de Auditoria Interna

Fonte: Elaboração própria

O **gráfico 5.14** evidencia que na generalidade das instituições de crédito a função de auditoria é exercida por recursos humanos da própria instituição com o *know-how* sobre a atividade bancária. Não se verificando, por ora, o exercício da função em regime de *cosourcing* ou *outsourcing*.

P9) Quantos colaboradores da instituição exercem a função de auditoria interna (assinalar com x a opção predominante)?

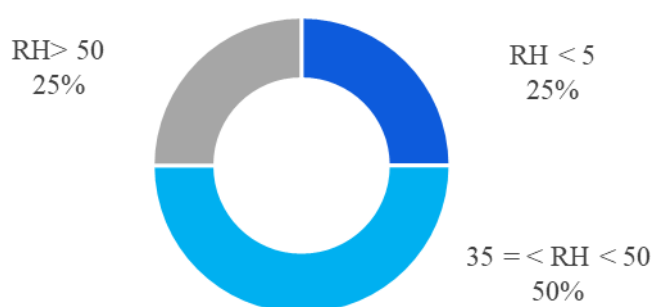


Gráfico 5.15: N.º de Auditores Internos

Fonte: Elaboração própria

No **gráfico 5.15** verifica-se que os Departamentos de Auditoria Interna das instituições de crédito são compostos por mais de 35 auditores internos: 50% das instituições têm entre 35 a 49 auditores internos e 25% mais de 50.

P10) Indique a área de formação académica dos auditores internos da instituição (assinalar com x a opção predominante):



Gráfico 5.16: Formação Académica dos Auditores Internos

Fonte: Elaboração própria

O **gráfico 5.16** demonstra que 100% dos auditores internos têm formação superior, maioritariamente licenciatura (75%).

P11) Quantos são membros do IPAI?

IC A	0
IC B	3
IC C	Todos
IC D	Todos

P12) Quantos têm o Certified Internal Auditor (CIA) atribuído pelo The Institute of Internal Auditors?

IC A	0
IC B	5
IC C	1
IC D	3

Gráfico 5.17: Formação Profissional

Fonte: Elaboração própria

Na informação recolhida junto dos inquiridos pode observar-se que em 50% dos casos o Departamento de Auditoria Interna demonstra preocupação em manter os auditores

internos informados, apostando na sua informação e/ou formação enquanto membros do IPAI (**gráfico 5.17**).

Já no que respeita ao **CIA**, existem apenas 9 auditores internos com a certificação (média de 2,25 auditores nas 4 instituições). Trata-se de um número residual, considerando o universo de auditores internos em exercício de funções nas instituições de crédito que responderam ao questionário.

Os dados recolhidos por esta via corroboram os dados fornecidos pelo IPAI.

O IPAI é reconhecido pelo IIA e representa-o em Portugal, dispondo de um programa de formação associado a certificações dos auditores internos, nomeadamente o **CIA**. Conforme informação prestada, à data da entrevista, existem 160 auditores internos com a certificação CIA.

Embora tendencialmente as certificações tenham aumentado nos últimos anos, em particular por via de compromissos assumidos entre a entidade e o colaborador, aquando do recrutamento, nas instituições de crédito a operar em Portugal, em média existem cerca de 2 a 3 auditores certificados com o CIA.

P13) O Departamento de Auditoria Interna tem ou teve o “Certificado de Qualidade” do IIA?



Gráfico 5.18: Certificado de Qualidade

Fonte: Elaboração própria

Como se pode concluir ao observar o **gráfico 5.18**, nenhuma das 4 instituições de crédito têm ou tiveram o Certificado de Qualidade emitido pelo IIA ou entidade certificada para o efeito, no âmbito da avaliação do desempenho da auditoria interna.

P14) Tem implementado o “Programa de avaliação da garantia de qualidade e aperfeiçoamento” do IIA?

Em implementação
50%



Não
50%

Gráfico 5.19: QA&IP

Fonte: Elaboração própria

Apesar da inexistência de certificação, a instituição de crédito deve reunir as condições necessárias à obtenção da certificação através da implementação do “Programa de Avaliação da Garantia de Qualidade e Aperfeiçoamento”. Ao analisar-se o **gráfico 5.19** conclui-se que duas (50%) das instituições têm o programa em implementação.

Não obstante a participação ativa do IPAI na certificação do “Programa de Avaliação da Garantia de Qualidade e Aperfeiçoamento”, através do SAIV e QA, não foi possível ter acesso ao número de instituições com Certificação por se tratar de dados confidenciais.

3º Objetivo: As métricas de avaliação utilizadas e o seu contributo para o aperfeiçoamento da função de auditoria interna.

P15) São efetuadas avaliações à função de auditoria por auditores externos à instituição?

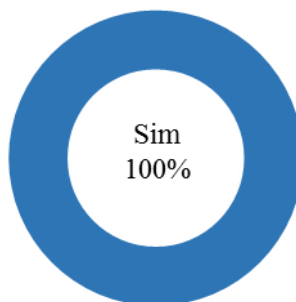


Gráfico 5.20: Avaliações Externas à Função de Auditoria Interna

Fonte: Elaboração própria

Não obstante o evidenciado nos dois gráficos anteriores, a pergunta sobre a avaliação da função de auditoria interna por auditores externos foi respondida afirmativamente em 100% dos casos, conforme **gráfico 5.20**, pelo que se crê que esta resposta se relaciona com a avaliação no âmbito da certificação legal de contas.

P16) São realizados questionários de avaliação interna da função de auditoria interna ao Conselho de Administração e/ou Comissão de Auditoria?



Gráfico 5.21: Avaliação do Hierárquica da Função

Fonte: Elaboração própria

No entanto, como se pode observar no **gráfico 5.21**, não são realizados questionários de avaliação da função da auditoria interna ao Conselho de Administração e/ou Comissão de Auditoria.

Contudo, o reporte funcional implementado poderá assegurar a avaliação do desempenho da auditoria interna, embora de forma não estruturada, sistematizada e consolidada.

P17) São realizados questionários de avaliação interna da função de auditoria interna aos Auditados?



Gráfico 5.22: Avaliação da Função - Cliente Auditado

Fonte: Elaboração própria

No que respeita à preocupação de se aferir junto do cliente auditado a perceção que teve da ação de auditoria realizada ao seu Órgão de Estrutura, conclui-se que também aqui a avaliação do desempenho da ação de auditoria interna não é tomada em consideração em 75% dos casos, como está refletido no **gráfico 5.22**.

P18) São realizados questionários de avaliação interna da função de auditoria interna aos auditores?



Gráfico 5.23: Avaliação da Função – Auditores Internos

Fonte: Elaboração própria

Pela observação do **gráfico 5.23** verifica-se que também ao auditor interno apenas 1 instituição de crédito considera uma mais-valia aferir junto do auditado os pontos fortes e pontos fracos percecionados no decurso da ação de auditoria interna.

P19) São realizados questionários de avaliação interna da função de auditoria interna a outros stakeholders?



Gráfico 5.24: Avaliação da Função – Outros Stakeholders

Fonte: Elaboração própria

Como se pode observar pelo **gráfico 5.24** nenhuma das instituições realiza questionários de avaliação do desempenho da função da auditoria interna a outros stakeholders externos com potenciais interesses comerciais e/ou económicos na instituição.

P20) A função de auditoria interna da instituição tem implementadas as Orientações do IIA, em particular a definição da função, o código de ética, os princípios core e os standards?

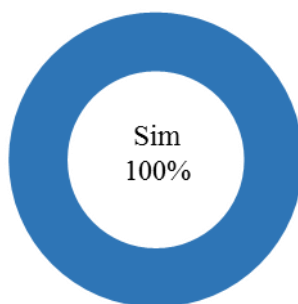


Gráfico 5.25: Adoção das Orientações do IIA

Fonte: Elaboração própria

O **gráfico 5.25** demonstra que em 100% das instituições o Departamento de Auditoria Interna segue as Orientações do IIA, nomeadamente a definição da função de auditoria, a adoção do código de ética, dos princípios *core* e dos *standars*.

P21) O Departamento de Auditoria Interna tem indicadores de performance (KPI) definidos?



Gráfico 5.26: Indicadores de *Performance*

Fonte: Elaboração própria

No entanto, como se pode observar no **gráfico 5.26** nem todos têm indicadores de *performance* definidos. Verifica-se, na análise do questionário, que o Departamento de Auditoria Interna sem KPI fixados pertence à instituição de crédito de pequena dimensão.

Foi ainda possível aferir na ótica do CAE quais os KPI considerados mais relevantes:

- “Percentagem de conclusão de recomendações”;
- “Cumprimento do prazo das auditorias”;
- “Grau de cumprimento do plano”;
- “Formação”.

P22) São realizados follow-ups às questões de auditoria identificadas nas ações de auditoria?

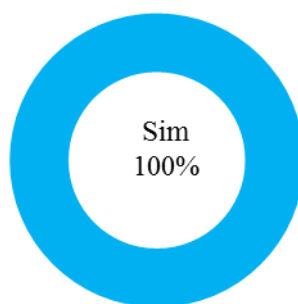


Gráfico 5.27: *Follow-up*

Fonte: Elaboração própria

O **gráfico 5.27** sustenta que para a generalidade dos CAE uma das atividades da função é a realização do *follow-up* de questões de auditoria identificadas no decurso das ações de auditoria, a fim de acompanhar a implementação das recomendações emanadas.

Quanto à periodicidade, cada instituição tem a sua:

- “Diariamente, mediante a caducidade da data prevista de implementação”;
- “Mensalmente”;
- “Trimestralmente”;
- “Definido no plano de atividades”.

P23) O follow-up é efetuado de que forma (responda a esta questão apenas se na anterior a resposta foi afirmativa)?



Gráfico 5.28: Processo de *Follow-Up*

Fonte: Elaboração própria

De acordo com as respostas obtidas, representadas no **gráfico 5.28**, o *follow-up* em 50% dos Departamentos é presencial, sendo semi-automatizado nos outros 50%.

P24) Indique qual dos documentos considera com maior relevância num Departamento de Auditoria Interna:

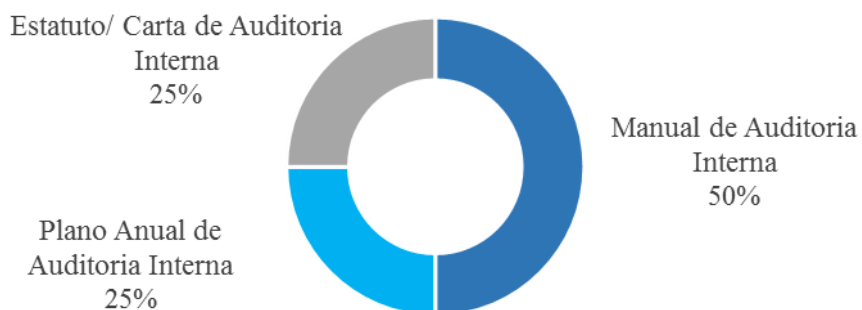


Gráfico 5.29: Documentos do Departamento

Fonte: Elaboração própria

Com o intuito de aferir quais os documentos considerados essenciais ao exercício da função, verifica-se pela observação do **gráfico 5.29** que o “Manual de Auditoria Interna” surge em primeiro lugar com 50%, seguido da “Carta de Auditoria Interna” e do “Plano Anual de Auditoria Interna”.

P25) Qual o documento que considera imprescindível numa ação de auditoria interna?

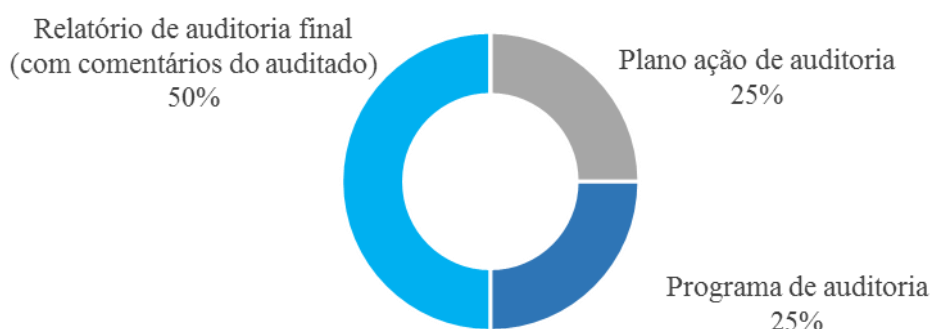


Gráfico 5.30: Documentos da ação de auditoria

Fonte: Elaboração própria

No **gráfico 5.30** destaca-se o “Relatório de auditoria final” como o documento considerado mais importante numa ação de auditoria, seguido do “Plano de ação de auditoria” e do “Programa de auditoria”.

4º Objetivo: Perceção dos stakeholders internos e externos sobre a avaliação do desempenho da função de auditoria interna.

P26) Considera que a avaliação da qualidade da função da auditoria interna é percecionada e valorizada pelos seguintes stakeholders?



Gráfico 5.31: Valorização da Avaliação da Função

Fonte: Elaboração própria

P27) Na sua opinião como considera que é percebida a função da auditoria interna pelos stakeholders internos: (assinalar com x as opções percecionadas):

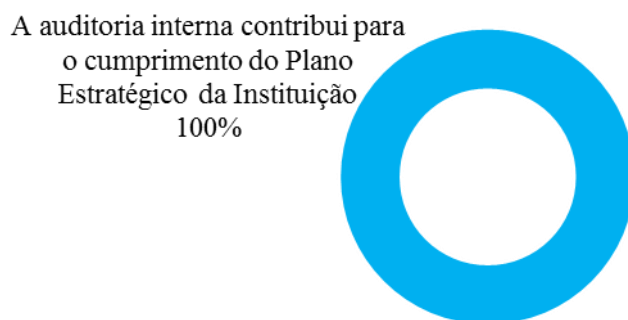


Figura 5.32: Perceção da Função pelos *Stakeholders* Internos

Fonte: Elaboração própria

A fim de concluir as questões relacionadas com a perceção e estágio da avaliação da auditoria interna nas instituições de crédito selecionadas, revelou-se de interesse aferir se na opinião do CAE a auditoria interna é valorizada pelos demais *stakeholders*. Tendo-se concluído que o Conselho de Administração (75%) e o Supervisor (25%) (**gráfico 5.31**) valorizam a função e a generalidade dos *stakeholders* internos reconhecem que contribui para o cumprimento do “Plano Estratégico” da instituição (**gráfico 5.32**).

Este estudo não poderia terminar, sem que se conclua sobre qual a perceção dos CAE sobre o futuro da auditoria interna nas instituições de crédito a operar em Portugal. Para o efeito, foram efetuadas 3 questões de âmbito genérico.

P28) Considera que nos próximos anos a função de auditoria interna assumirá um papel, essencialmente de Assurance ou Consulting?

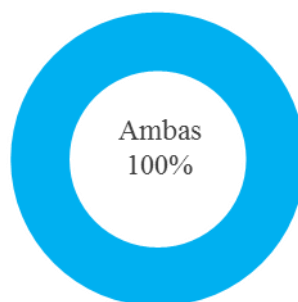


Gráfico 5.33: Futuro Papel da Auditoria Interna

Fonte: Elaboração própria

No **gráfico 5.33** verifica-se que em 100% das respostas, num futuro próximo a auditoria interna manterá a função de conceder garantia aos diferentes *stakeholders* e assumirá a função de consultoria ao Órgão de Gestão.

P29) No seu entender, as abordagens da auditoria interna que irão predominar serão:



Gráfico 5.34: Abordagem Futura da Auditoria Interna

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o **gráfico 5.34** em termos de abordagem, a auditoria interna na opinião de 100% dos inquiridos será predominantemente baseada no risco.

P30) Quanto à tipologia, serão:

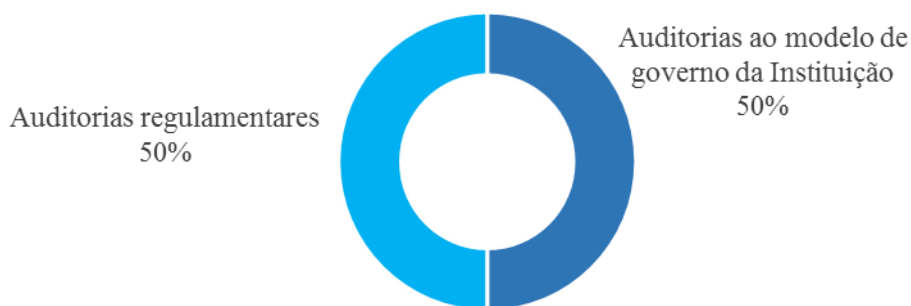


Gráfico 5.35: Tipologia Futura da Auditoria Interna

Fonte: Elaboração própria

Quanto à sua tipologia de auditorias as opiniões dividem-se, considerando que conforme se pode observar no **gráfico 5.35**, 50% dos inquiridos consideram que as ações de auditoria serão essencialmente regulamentares e os outros 50% que as ações de auditoria irão centrar-se, essencialmente no modelo de governo da instituição.

6. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES FUTURAS

Conclusão

O sistema bancário português tem sofrido nos últimos anos profundas transformações, nomeadamente na sequência do *subprime* de 2008 que apesar de iniciado nos Estados Unidos da América teve impactos económico-financeiros a nível mundial.

A falência do banco Lehman Brothers revelou fragilidades no sistema financeiro que durante anos assumiu riscos subavaliados, resultantes de fragilidades na supervisão e na regulamentação. No nosso país, o Banco de Portugal viu-se obrigado a intervir em algumas instituições de crédito quer através da aplicação de medidas de resolução, quer através da necessidade de recapitalização de algumas entidades.

Neste contexto, a supervisão da atividade bancária tornou-se mais exigente, interventiva e visivelmente apreensiva quanto às fragilidades existentes no modelo de governo das instituições de crédito, aos riscos assumidos, à supervisão e regulamentação.

Consequentemente, a auditoria interna tem assumido um papel cada vez mais importante e desafiante, sendo-lhe desta forma exigida uma nova abordagem. Tendencialmente mais interventiva e proactiva, com respostas adequadas à complexidade das instituições de crédito e dos riscos a que a atividade está exposta.

O Departamento de Auditoria Interna tem de estar capacitado para dar resposta às exigências da Gestão e dos Supervisores. Para tal, necessita de possuir regras bem definidas e devidamente divulgadas, objetivos claramente fixados e equipas de auditores multidisciplinares.

A crescente publicação de regulamentação nacional e internacional torna fundamental a existência de processos, procedimentos e metodologias que garantam tempestividade no cumprimento regulamentar e que assegurem que a Gestão está *compliance* e em linha com o plano estratégico da instituição.

Neste estudo, procurou-se destacar a pertinência do tema escolhido face à conjuntura económico-financeira do sistema financeiro português, bem como responder à questão geral que orientou a investigação. Por conseguinte procurou-se aferir em que medida a avaliação da função da auditoria interna contribui para a fiabilidade e transparência das instituições de crédito e do sistema financeiro português.

Para apuramento dos resultados utilizou-se como metodologias os relatórios e contas do ano 2017 de 24 instituições de crédito a operar em Portugal, um inquérito por questionário enviado aos CAE das instituições de crédito e uma entrevista realizada ao Sr. Vice-Presidente do IPAI.

A metodologia descrita permitiu concluir que as instituições de crédito em Portugal adotam maioritariamente o modelo de governo clássico quando se trata de instituições de crédito de pequena dimensão, e o modelo anglo-saxónico no caso de instituições de crédito de grande dimensão.

O Departamento de Auditoria Interna é autónomo dos outros departamentos da instituição, com reporte hierárquico ao Conselho de Administração e reporte funcional à Comissão de Auditoria, quando aplicável.

O Departamento está mandatado pelo Órgão de Gestão através de “Carta de Auditoria Interna”, e o *Chief Audit Executive* não acumula funções dentro da própria instituição, estando assim em *compliance* com o Aviso n.º 5/2008 do BdP.

As ações de auditoria interna são realizadas por recursos humanos da própria instituição com formação académica e *know-how* da atividade desenvolvida na instituição de crédito, perspetivando-se, no entanto, que num futuro próximo sejam realizadas em regime de *outsourcing* ou *cosourcing*.

Ainda que se verifique uma preocupação com a formação dos auditores internos, existem em média 2 a 3 auditores com a “Certificação de Auditor Interno” (CIA) nas instituições de crédito a operar em Portugal, perspetivando-se, no entanto, que este número aumente por via de acordos formulados no momento da contratação.

A função de auditoria interna, também ela em mutação, manterá a função de conceder garantia aos diferentes *stakeholders*, nomeadamente à Gestão, prevendo-se que de acordo com o destaque e importância que lhe tem sido atribuído passará cada vez mais a assumir funções de consultoria.

Concluiu-se ainda que a função de auditoria interna exercida pelas instituições de crédito em Portugal está em conformidade com a regulamentação em vigor, não se podendo concluir o mesmo quanto à conformidade com as Orientações emanadas pelo IIA.

Efetivamente e apesar do cuidado em exercer a atividade de acordo com a definição de auditoria do IIA, o seu código de ética e princípios *core* e *standards*, verificou-se que nenhuma das instituições de crédito inquiridas tem a “Certificação de Qualidade” do IIA e duas têm em curso a implementação do “Programa de Avaliação da Garantia de Qualidade e Aperfeiçoamento”. Salienta-se, no entanto, que na generalidade das instituições, a função de auditoria interna é periodicamente avaliada por auditores externos à instituição de crédito, embora se considere que se trata da certificação legal de contas.

No que respeita à utilização dos indicadores de *performance* como um método de avaliação, concluiu-se que apenas as instituições de grande dimensão têm indicadores definidos e que o *follow-up* das não conformidades detetadas no âmbito de ações de auditoria revela-se uma prática com periodicidade definida apenas nas instituições de maior dimensão.

Aferiu-se, ainda, que a avaliação da função da auditoria por parte dos *stakeholders* internos é praticamente inexistente, na medida em que não é efetuada uma avaliação sistematizada pelo Conselho de Administração, pela Comissão de Auditoria, pelos auditores internos e, apenas em alguns casos, o cliente auditado é chamado a pronunciar a sua opinião sobre a auditoria interna.

No entanto, na opinião dos CAE inquiridos, a avaliação da função de auditoria interna é valorizada pelo Conselho de Administração e pelo Supervisor, porquanto lhe é atribuída um papel relevante no cumprimento dos objetivos estratégicos da instituição.

Relativamente ao impacto que a avaliação da função de auditoria interna tem na tomada de decisão por parte dos *stakeholders* internos e externos, concluiu-se que não é percecionada pela maioria dos *stakeholders*, não condicionando nem influenciando a visão que têm da instituição de crédito.

Permitindo, não obstante os recorrentes escândalos no setor financeiro, concluir que a avaliação do desempenho da auditoria interna das instituições de crédito a operar em Portugal, ainda não é vista como um processo que confere fiabilidade e transparência às instituições do sistema financeiro português, pelo que das hipóteses formuladas concluiu-se que a *performance* da auditoria interna depende somente e apenas da aplicabilidade das leis e regulamentos, e da gestão efetuada pelo *Chief Audit Executive* da instituição.

Considera-se assim que existe um longo caminho a percorrer, não obstante o incremento de regulamentação e de supervisão da atividade ocorrida nos últimos anos. É, portanto, fundamental apostar numa informação pública certificada mais detalhada e na aplicação das boas práticas emanadas pelo IIA como se de leis se tratassem.

Limitações da Investigação

O desenvolvimento do presente estudo foi confrontado com constrangimentos de natureza diversa, dos quais se destacam a ausência de informação sistematizada sobre a avaliação do desempenho da auditoria interna em geral, e em particular sobre a avaliação da auditoria interna no setor financeiro, tanto em Portugal (conforme consulta ao IPAI) como a nível internacional (conforme consulta ao IIA), e a fraca adesão por parte das entidades contactadas para resposta ao questionário, os quais se tornaram num desafio em termos de pesquisa, estruturação e compilação de informação.

Propostas para investigações futuras

Por fim, sugere-se como tema de interesse para futuras investigações aprofundar os processos, procedimentos e metodologias utilizadas pelos auditores nas avaliações externas, considerando que é um tema sobre o qual existe pouca informação publicada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaral, M. (2015). *Tipos de riscos na atividade bancária*. Disponível em: <http://www.oroc.pt/fotos/editor2/Revista/69/Gestao.pdf> (Consultado em 2018.11.04).
- Associação Portuguesa de Bancos. *Instituições Financeiras*. Disponível em: http://www.apb.pt/sistema_financeiro/instituicoes_financeiras (Consultado em 2019.05.18).
- European Banking Authority. Disponível em: https://eba.europa.eu/languages/home_pt (Consultada em 2019.09.14).
- European Banking Authority (2018). *Orientações sobre governo interno*.
- Banco AtivoBank. *Relatório e contas 2017*. Disponível em: <https://www.activobank.pt/PDF/Institucional/0023-CAI-201712.pdf> (Consultado em 2019.06.12).
- Banco BPI. *Relatório e contas 2017*. Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/ft0027_d180427_h164307-0010-cac-201712-cac_0.pdf (Consultado em 2019.06.12).
- Banco BNP Paribas. *Relatório e contas 2017*. Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/ft0848_d180424_h115805-0848-cai-201712-cai_1.pdf (Consultado em 2019.06.12).
- Banco Central Europeu. (2019). *BCE juros referenciais*. Disponível em: <https://pt.global-rates.com/taxa-de-juros/bancos-centrais/banco-central-europeo/juros-bce.aspx> (Consultado em 2019.09.15).
- Banco Comercial Português. *Relatório e contas 2017*. Disponível em: <https://ind.millenniumbcp.pt/relcontas/2017/files/RCBCP2017.pt.pdf> (Consultado em 2019.06.12).
- Banco Credibom. *Relatório e contas 2017*. Disponível em: <https://www.credibom.pt/media/2034/relat%C3%B3rio-e-contas-2017.pdf> (Consultado em 2019.06.12).
- Banco CTT. *Relatório e contas 2017*. Disponível em: [https://www.bancoctt.pt/application/themes/pdfs/Relatorio Contas 2017 PT VF.pdf](https://www.bancoctt.pt/application/themes/pdfs/Relatorio%20Contas%202017%20PT%20VF.pdf) (Consultado em 2019.06.12).
- Banco Efisa. *Relatório e contas 2017*. Disponível em: <http://www.bancoefisa.pt/RC-2017.pdf> (Consultado em 2019.06.12).
- Banco Finantia. *Relatório e contas 2017*. Disponível em: [https://www.finantia.pt/content/files/relatorio contas 2017 consolidados 2.pdf](https://www.finantia.pt/content/files/relatorio%20contas%202017%20consolidados%202.pdf) (Consultado em 2019.06.12).
- Banco Invest. *Relatório e contas 2017*. Disponível em: <https://www.bancoinvest.pt/docs/default-source/rc-bancoinvest/RCI-2017.pdf> (Consultado em 2019.06.12).
- Banco de Investimento Global. *Relatório e contas 2017*. Disponível em: [https://www.big.pt/pdf/Relatorios/Relatorio anual 2017 pt.pdf](https://www.big.pt/pdf/Relatorios/Relatorio%20anual%202017%20pt.pdf) (Consultado em 2019.06.12).
- Banco L. J. Carregosa. *Relatório e contas 2017*. Disponível em: <https://www.bancocarregosa.com/pt/repositorio/relatorio-e-contas/dezembro-2017.pdf> (Consultado em 2019.06.12).

- Banco de Portugal (1992). *Dec. Lei n.º 298/92 sobre o Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras*. Lisboa.
- Banco de Portugal (2008). *Aviso n.º 5/2008 sobre Requisitos do Sistema de Controlo Interno para as Entidades Financeiras*. Lisboa.
- Banco de Portugal (2014). *Comunicado do Banco de Portugal sobre a aplicação de medida de resolução ao Banco Espírito Santo, S.A.* Disponível em: <https://www.bportugal.pt/comunicado/comunicado-do-banco-de-portugal-sobre-aplicacao-de-medida-de-resolucao-ao-banco-espírito> (Consultado em 2018.05.12).
- Banco de Portugal (2019). *Relatório de Atividades e Contas de 2018*. Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/relatorio_atividade_contas_2018_pt.pdf (Consultado em 2019.05.10).
- Banco de Portugal (2019). *Anexo - Nota de Enquadramento à Intervenção do Governador na II Comissão Parlamentar de Inquérito à Recapitalização da Caixa Geral de Depósitos e à Gestão do Banco*. Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/anexo_intervpub20190327.pdf (Consultado em 2019.04.18).
- Banco Português de Gestão. *Relatório e contas 2017*. Disponível em: https://www.bpg.pt/wp-content/uploads/2018/05/Relatorio-e-Contas-BPG-2017_site.pdf (Consultado em 2019.06.13).
- Banco Primus. *Relatório e contas 2017*. Disponível em: https://www.bancoprimus.pt/media/93167/rc_dez.17_vfinal.pdf (Consultado em 2019.06.13).
- Banco Privado Atlântico – Europa. *Relatório e contas 2017*. Disponível em: https://atlantico.eu/DocsGenerator/Public/DownloadFile?fileName=ATLE_RC_2017.pdf (Consultado em 2019.06.13).
- Banco Santander Totta. *Relatório e contas 2017*. Disponível em: https://www.santandertotta.pt/pt_PT/pdf/Rel_Gestao_BST_SA_2017-VFINAL_CMVM.pdf (Consultado em 2019.06.13).
- Barbosa, A.M. (2012). *A Relação e a Comunicação Interpessoais entre o Supervisor Pedagógico e o Aluno Estagiário* (Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Educação João de Deus, Lisboa, Portugal). Disponível em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/2472>.
- BEST. *Relatório e contas 2017*. Disponível em: https://www.bancobest.pt/ptg/bestsite/best_docs/RelatorioContasBEST2017.pdf (Consultado em 2019.06.13).
- Caixa-Banco de Investimento. *Relatório e contas 2017*. Disponível em: http://www.caixabi.pt/media/78780/rc2017_publicacao.pdf (Consultado em 2019.06.13).
- Caixa Central Crédito Agrícola Mútuo. *Relatório e contas 2017*. Disponível em: <https://www.creditoagricola.pt/-/media/fd6cbccd9d034d6391c9dca9c712e1ad.pdf> (Consultado em 2019.06.13).
- Caixa Económica Montepio Geral. *Relatório e contas 2017*. Disponível em: <https://www.bancomontepio.pt/resources/SiteMontepio/documentos/institucional/informacao-financeira/relatorio-contas-anual-cemg-2017.pdf> (Consultado em 2019.06.13).

- Caixa Geral de Depósitos. *Relatório e contas 2017*. Disponível em: <https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/2017/Documents/Relatorio-Contas-CGD-2017.PDF> (Consultado em 2019.06.13).
- Conceitos.com. *Escuta Ativa*. Disponível em: <https://conceitos.com/escuta-ativa/> (Consultado em 2019.05.18)
- Conceito.de (2014). *Conceito de questionário*. Disponível em: <https://conceito.de/questionario> (Consultado em 2019.03.20).
- Costa, C. B. (2017). *Auditoria financeira - teoria e prática* (11ª Edição). Lisboa: Rei dos Livros. ISBN 9789898823472.
- Diário da República Eletrónico. *Código das Sociedades Comerciais*. Disponível em: <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/34443975/view?q=c%C3%B3digo+das+sociedades+comerciais> (Consultado em 2019.08.10).
- Ernst & Young. (2014). *Auditoria Interna – A Importância Crescente da Prevenção*. Apresentação na Conferência Anual do IPAI em Lisboa. Disponível em: http://www.ipai.pt/fotos/gca/conferencia_ipai_ey_1416941820_1502736018.pdf (Consultado em 2018.03.16).
- Eurobic. *Relatório e contas 2017*. Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/ft0079_d180430_h191234-0079-cai-201712-cai_0.pdf (Consultado em 2019.06.13).
- Francis, D. & Woodcock, M. (2008). *Auditorias da Eficácia Organizacional* (1ª Edição). Lisboa: Edição Monitor. ISBN: 978-972-9413-76-6.
- Geada, F. (2017). Desafios da Auditoria e Expetativa. *Revista Auditoria Interna* (Edição n.º 66). Disponível em: http://www.ipai.pt/fotos/gca/2017_rev_66_formato_pdf_1494008816_1497284180.pdf (Consultado em 2018.03.31).
- Haitong Bank. *Relatório e contas 2017*. Disponível em: https://www.haitongib.com/media/3989318/haitong-bank_relatorio-contas-2017.pdf (Consultado em 2019.06.13).
- IIA. (2009). *Código de Ética*. Disponível em: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/Code%20of%20Ethics%20Portuguese.pdf> (Consultado em 2018.03.01).
- IIA. (2009). *Declaração de posicionamento do IIA: O papel da auditoria interna no gerenciamento de riscos corporativos*.
- IIA (2013). *Três Linhas de Defesa no Gerenciamento eficaz de riscos e controles*. Disponível em: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20Portuguese.pdf> (Consultado em 2019.07.14).
- IIA.(2016). *Auditoria Interna-Um Chamado à ação*. Disponível em: <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/2016-CBOK-IA-Quality-Assurance-and-Improvement-Portuguese.pdf>. (Consultado em 2018.10.27).
- IIA. (2017). *Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna*. Disponível em: <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Portuguese.pdf> (Consultado em 2018.03.01).

- IIA. (2019). *Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing*. Disponível em: <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Core-Principles-for-the-Professional-Practice-of-Internal-Auditing.aspx> (Consultado em 2019.05.11).
- IIA. (2019). *Missão da Auditoria Interna*. Disponível em: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/Mission-of-Internal-Audit.aspx> (Consultado em 2019.05.11).
- IPAI. (2018). *Estatuto e Regulamento Eleitoral*. Disponível em: http://www.ipai.pt/fotos/gca/estatutos_com_alteracoes_2018_1519237605.pdf (Consultado em 2018.11.13).
- IPAI. (2018). “Connecting the world through Innovation”. Network. Learn. Innovate. Lead. *Revista Auditoria Interna* (Edição n.º 73). Lisboa: IPAI. ISSN: 2183-3451.
- IPAI. (2009). *Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna*. Disponível em: http://www.ipai.pt/fotos/gca/ippf_2009_port_normas_0809_1252171596.pdf (Consultado em 2018.03.01).
- IPAI. (2019). *Quality Assurance and Improvement Program (QAIP)*. Disponível em: http://www.ipai.pt/fotos/gca/iaa_portugal_ipai_service_qaip_flyer_v1_g_mag_v2_logodif7nov2018_1548861580.pdf (Consultado em 2019.05.15).
- IPAI. (2019). *Manual Avaliação da Qualidade e Performance em Auditoria Interna*. Formação QA&IP.
- Infopédia. *Confidencialidade*. Disponível em: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/confidencialidade> (Consultado em 2019.05.12).
- Infopédia. *Integridade*. Disponível em: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/integridade> (Consultado em 2019.05.12).
- Infopédia. *Objetividade*. Disponível em: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/objetividade> (Consultado em 2019.05.12).
- Infopédia. *Competência*. Disponível em: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/competencia> (Consultado em 2019.05.12).
- Magalhães, G. (2019). A auditoria interna e a criação de valor para as organizações. *Revista Auditoria Interna*, (Edição n.º 71). Lisboa: IPAI. ISSN: 2183-3451
- Marçal, N. & Marques, F. L. (2011). *Manual de Auditoria e Controlo Interno no Setor Público* (1ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo. ISBN: 978-972-618-623-6.
- Martinho, R. (2017). Apresentação da Ordem dos Economistas. *Corporate Governance e o papel das auditorias*.
- Millennium bcp. *Plano de Recapitalização - Lei n.º 63-A/2008 - 4 de junho de 2012*. Disponível em: https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/AssembGeral/ponto1_Plano_443551a.pdf (Consultado em 2019.05.12).
- Navarro, G., Nicolini, J. P. e Teles, P. (2014). *Crises de dívida soberana*. Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/papers/ab201414_p.pdf (Consultado em 2019.05.18).
- Morais, G., & Martins, I. (2013). *Auditoria Interna – Função e Processo* (4ª Edição). Lisboa: Edições Áreas Editora. ISBN: 978-989-8058-81-2.
- Novo Banco. *Relatório e Contas 2017*. Disponível em: <https://www.novobanco.pt/site/cms.aspx?srv=207&stp=1&id=888620&fext=.pdf> (Consultado em 2019.06.13).

- Novo Banco dos Açores. *Relatório e Contas 2017*. Disponível em: <https://www.novobancodosacores.pt/site/cms.aspx?srv=207&stp=1&id=742444&fext=.pdf> (Consultado em 2019.06.13).
- Ordem dos Revisores Oficiais de Contas. (2018). *Guia de aplicação das ISA – Conceitos fundamentais e orientação prática*. Lisboa: Ordem dos Revisores Oficiais de Contas. ISBN: 978-989-20-8990-4.
- Pinheiro, J. L. (2006). *Auditoria Interna – Performance e Sucesso da Função*. Disponível em: http://www.ipai.pt/fotos/gca/24_1502473592.pdf (Consultado em 2018.03.15).
- Pinheiro, J. L. (2010). *Auditoria Interna-Auditoria Operacional-Manual Prático para Auditores Internos* (2ª Edição). Lisboa: Rei dos Livros. ISBN: 978-989-8305-07-7.
- Pinheiro, J. L. (2017). *Auditoria Interna*. *Revista Auditoria Interna* (Edição n.º 67). Disponível em: http://www.ipai.pt/fotos/gca/2017_rev_67_v_online_17jul2017_1_1500994501.pdf (Consultado em 2018.04.04).
- Portal de Auditoria (2016). *A Importância da Auditoria Interna nas Corporações*. Disponível em: <https://portaldeauditoria.com.br/importancia-da-auditoria-interna-nas-corporacoes/> (Consultado em 2019.10.06).
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª Edição). Lisboa: Gradiva.
- Ribeiro, E.A. (2008). *A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa*. Disponível em: <https://www.uniaraxa.edu.br/ojs/index.php/evidencia/article/view/328/310> (Consultado em 2019.09.14).
- Serens, M. (2016). *Código das Sociedades Comerciais*. Coimbra: Edições Almedina. ISBN: 9789724068008.
- Santos, M. (2019). *Serão as Pessoas, ainda, o mais importante*. Disponível em: <https://eco.sapo.pt./2019/05/13/serao-as-pessoa-o-mais-importante/> (Consultado em 2019.07.10).
- Vieira, K. e Texeira, R. *Auditoria Interna – Ferramenta de Controle para as Instituições Financeiras*. Disponível em: <https://docplayer.com.br/1194399-Auditoria-interna-ferramenta-de-controle-para-as-instituicoes-financeiras-1.html> (Consultado em 2019.09.28).

APÊNDICES

APÊNDICE A

LISTA DE INSTITUIÇÕES DE CRÉDITO A OPERAR EM PORTUGAL

Instituições Seleccionadas
BANCO ACTIOBANK
BANCO BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE
BANCO BPI
BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS - MBCP
BANCO CREDIBOM
BANCO CTT
BANCO DE INVESTIMENTO GLOBAL
BANCO EFISA
BANCO FINANTIA
BANCO INVEST
BANCO L.J. CARREGOSA
BANCO PORTUGUÊS DE GESTÃO
BANCO PRIMUS
BANCO PRIVADO ATLÂNTICO - EUROPA
BANCO SANTANDER TOTTA
BEST - BANCO ELECTRÓNICO DE SERVIÇO TOTAL
CAIXA - BANCO DE INVESTIMENTO
CAIXA CENTRAL CRÉDITO AGRÍCOLA MÚTUO
CAIXA ECONÓMICA MONTEPIO GERAL
CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS
EUROBIC (BANCO BIC PORTUGUÊS)
HAITONG BANK
NOVO BANCO
NOVO BANCO DOS AÇORES
Instituições Excluídas
BANCO BAI EUROPA
BANCO DE INVESTIMENTO IMOBILIÁRIO
BNI - BANCO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAL (EUROPA)
BISON BANK
BANKINTER - Sucursal (anterior Barclays)
DEUTSCHE BANK - Sucursal
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA (PORTUGAL), SA

Fonte: BdP e APB

Total de Instituições de Crédito a operar em Portugal = 31

Total de Instituições de Crédito Seleccionadas = 24

APÊNDICE B

ENTREVISTA AO SR. VICE-PRESIDENTE DO IPAI

Dr. Melo Albino

6 de maio de 2019

O IPAI foi fundado a 6 de março de 1992 e tem como objetivo a credibilização e a formação dos auditores internos em Portugal.

1. À data, quantos membros tem o IPAI?
2. De que forma o IPAI contribui para a credibilização da função de auditor interno?
3. O IPAI tem o papel de supervisionar e regular a atividade do auditor interno?
4. Na Vossa revista de dezembro de 2018, referem que também realizam trabalhos de autoavaliação com validação independente (SAIV) e de avaliação da qualidade (QA) da AI. Em que consiste e de que modo?
5. Quais as Instituições de Crédito com autorização do BdP para operar em Portugal com QA&IP implementado? Existem dados estatísticos? Podem ser facultados?
6. Quantos bancos têm “Programa de Avaliação da Garantia de Qualidade e Aperfeiçoamento” em curso?
7. Quantos CIA existem em Portugal? E quantos existem na banca a operar no mercado português?
8. Qual o setor de atividade onde existem mais auditores internos certificados?

APÊNDICE C

QUADRO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS E HIPÓTESES FORMULADAS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES	HIPÓTESES
1. Qual o papel da auditoria interna, a sua função e posicionamento organizacional nas instituições de crédito portuguesas?	1. O Departamento de Auditoria Interna está mandatado pelos Órgãos de Gestão da Instituição através de uma Carta de Auditoria? 2. A AI tem a sua função definida no relatório de contas da Instituição? 3. Na estrutura organizacional da Instituição existe um Departamento de Auditoria Interna? 4. Qual o reporte funcional do Departamento? 5. O responsável pelo Departamento de Auditoria Interna, <i>Chief Audit Executive</i> , acumula outras funções na Instituição? 6. A função de auditoria interna é exercida por RH internos, em regime de <i>Outsourcing</i> ou em regime de <i>Cosourcing</i> ?	<i>A performance da auditoria interna depende somente da aplicabilidade de leis, regulamentos, boas práticas nacionais e internacionais, e da gestão do Departamento de Auditoria Interna</i>
2. Estará o “Programa de Avaliação da Garantia de Qualidade e Aperfeiçoamento” do IIA relacionado com a fiabilidade e transparência da auditoria interna?	7. Quantos recursos humanos da Instituição exercem a função de auditoria interna? 8. Indique a área de formação dos Auditores Internos da Instituição? 9. Quantos RH têm o <i>Certified Internal Auditor</i> (CIA) atribuído pelo <i>The Institute of Internal Auditors</i> (IIA)? 10. O Departamento de Auditoria Interna tem ou teve o “Certificado de Qualidade” do IIA? 11. Tem implementado o “Programa de avaliação da garantia de qualidade e aperfeiçoamento” do IIA? 12. A função de auditoria Interna da Instituição tem implementadas as Orientações do IIA, em particular a definição da função, o código de ética, os princípios e os <i>standards</i> ? 13. Qual a perceção dos <i>media</i> sobre a AI das instituições de crédito a operar em Portugal? 14. Existe relação entre a perceção transmitida pelos <i>media</i> e a avaliação da garantia de qualidade e aperfeiçoamento AI?	<i>A Avaliação do desempenho da auditoria interna tem impacto direto e/ou indireto na performance do modelo de governo das Instituições de Crédito, no modelo de governo do Departamento de Auditoria Interna e na perceção que os stakeholders têm da Instituição.</i>
3. Que métricas de avaliação são eficazes para avaliar, identificar oportunidades de melhoria e aperfeiçoar a prática da auditoria interna?	15. São efetuadas avaliações à função de auditoria por auditores externos à Instituição? 16. Periodicamente são realizados questionários de avaliação interna da função de auditoria interna aos diferentes <i>Stakeholders</i> da Instituição? 17. O Departamento de Auditoria Interna tem indicadores de performance (KPI) definidos? Quais os que predominam?	
4. Estarão os acionistas e administradores conscientes do impacto que a avaliação do Departamento de auditoria interna de uma instituição tem na opinião dos diferentes <i>stakeholders</i> , nomeadamente investidores e clientes/potenciais clientes?	18. A Administração considera que a avaliação da qualidade da função da auditoria interna é percecionada e valorizada pelos seguintes <i>Stakeholders</i> ? 19. A Administração considera que face à Instituição: - A auditoria interna contribui para o cumprimento do seu Plano Estratégico? - O Departamento de Auditoria Interna é um centro de custos que não acrescenta valor? - As Orientações do IIA têm impacto na eficiência da função de auditoria interna? - A credibilidade da Instituição está relacionada com a independência da auditoria interna? - A qualidade da AI condiciona os investimentos efetuados pelos stakeholders externos?	

APÊNDICE D

QUESTIONÁRIO NO ÂMBITO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AUDITORIA

Exmos (as) Srs. (as).

Antes de mais agradeço a Vossa disponibilidade para participar no estudo relacionado com a “Avaliação do desempenho da auditoria interna nas instituições de crédito com autorização do Banco de Portugal para operar em Portugal”.

Os dados serão tratados de forma agregada e anónima e a sua utilização será exclusivamente para suportar o estudo apresentado no âmbito da frequência do 2º ano de Mestrado em Auditoria do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL).

O questionário é constituído por 27 questões e tem uma duração estimada de 5 minutos.

Muito obrigada pela colaboração!

I – Caracterização da Instituição de Crédito

P1) Quantos colaboradores tem a instituição de crédito?

- RH < 2.000
- 2.000 = < RH < 5.000
- 5.000 = < RH < 8.000
- RH > 8.000

P2) Qual a média etária dos colaboradores da instituição?

- menos de 30
- 30 = < Idade < 35
- 35 = < Idade < 45
- Idade > 45

P3) Qual a estrutura da administração e fiscalização em vigor na Instituição?

- Conselho de administração e conselho fiscal

- Conselho de administração, comissão de auditoria e revisor oficial de contas
- Conselho executivo, conselho geral e de supervisão e revisor oficial de contas
- Nenhuma das estruturas apresentadas.

II – A Auditoria Interna na Instituição

P4) Na estrutura organizacional existe um Departamento de Auditoria Interna?

- Sim
- Não

P5) O Departamento de Auditoria Interna está mandatado pelos Órgãos de Gestão da Instituição através do Estatuto/Carta de Auditoria Interna?

- Sim
- Não

P6) O Departamento reporta **funcionalmente** ao/a:

- Conselho de Administração e/ou Presidente do Conselho de Administração
- Conselho Executivo e/ou Presidente do Conselho Executivo
- Comissão de Auditoria
- Outro Órgão da Instituição.

Qual? _____.

P7) O responsável pelo Departamento de Auditoria Interna, *Chief Audit Executive*, acumula outras funções na instituição?

- Sim
- Não

Em caso afirmativo, quais?

_____.

P8) A função de auditoria interna é exercida por:

- Recursos humanos da própria instituição com *Know-how* da empresa

Em regime *Cosourcing* (profissionais da Instituição e profissionais de Auditoria Externa)

Em regime de *Outsourcing*.

P9) Quantos colaboradores da instituição exercem a função de auditoria interna (assinalar com **x** a opção predominante)?

RH < 5

5 = < RH < 20

20 = < RH < 35

35 = < RH < 50

RH > 50

P10) Indique a área de formação dos auditores internos da instituição (assinalar com **x** a opção predominante):

Licenciatura

Pós - Graduação/Mestrado

Doutorado

Outra formação profissional.

P11) Quantos são membros do IPAI?

_____.

P12) Quantos têm o *Certified Internal Auditor* (CIA) atribuído pelo *The Institute of Internal Auditors* (IIA)?

_____.

III – Programa de Avaliação da Garantia de Qualidade e Aperfeiçoamento (QA&IP)

P13) O Departamento de Auditoria Interna tem ou teve o “Certificado de Qualidade” do IIA?

Sim.

Em que ano (s)? _____.

Não

P14) Tem implementado o “Programa de avaliação da garantia de qualidade e aperfeiçoamento” do IIA?

Sim. Há quantos anos? _____.

Em implementação

Não

P15) São efetuadas avaliações à função de auditoria por auditores externos à instituição?

Sim. Com que periodicidade? _____.

Não

P16) São realizados questionários de avaliação interna da função de auditoria interna aos diferentes *Stakeholders* da instituição?

a) Conselho de Administração e/ou Comissão de Auditoria?

Sim

Não

Periodicidade: _____.

b) Auditados?

Sim

Não

Periodicidade: _____.

c) Auditores?

Sim

Não

Periodicidade: _____.

d) Outros *Stakeholders*?

Sim

Não

Quais e periodicidade: _____.

P17) A função de auditoria interna da instituição tem implementadas as Orientações do IIA, em particular a definição da função, o código de ética, os princípios *core* e os *standards*?

- Sim
- Não
- Parte das Orientações.

Indique quais: _____.

P18) O Departamento de Auditoria Interna tem indicadores de *performance* (KPI) definidos?

- Sim
- Não

Em caso afirmativo, destaque três:

_____.

P19) São realizados *follow-ups* às questões de auditoria identificadas nas ações de auditoria?

- Sim.

Com que periodicidade? _____.

- Não

P20) O *follow-up* é efetuado de que forma (responda a esta questão apenas se na anterior a resposta foi afirmativa)?

- Automatizado (v.g., *Robot Process Automation*)
- Semi-automatizado
- Presencial.

P21) Indique qual dos documentos considera com maior relevância num Departamento de Auditoria Interna:

- Estatuto/Carta de Auditoria Interna
- Manual de Auditoria Interna
- Código de Ética de auditor interno

Plano Anual de Auditoria Interna

Outros.

Indique quais: _____.

P22) Qual o documento que considera imprescindível numa ação de auditoria interna:

Plano de ação de auditoria

Programa de auditoria

Papéis de trabalho classificados

Relatório de auditoria preliminar (sem comentários do auditado)

Relatório de auditoria final (com comentários do auditado)

Relatório único.

P23) Considera que a avaliação da qualidade da função da auditoria interna é percebida e valorizada pelos seguintes *Stakeholders* (assinalar com x as opções percebidas):

Acionistas da Instituição e/ou outros Investidores

Supervisor Internacional e Nacional

Órgão de Administração

Colaboradores da Instituição

Clientes ou potenciais clientes.

P24) Na sua opinião como considera que é percebida a função da auditoria interna pelos *stakeholders* internos (assinalar com x as opções percebidas):

A auditoria interna contribui para o cumprimento do Plano Estratégico da Instituição

O Departamento de Auditoria Interna é um centro de custos que não acrescenta valor

As Orientações do IIA têm impacto na eficiência da função de auditoria interna

A credibilidade da Instituição está relacionada com a independência da auditoria interna

O desempenho da auditoria interna condiciona os investimentos efetuados pelos *stakeholders* externos.

IV – Futuro da Auditoria Interna nas Instituições de Crédito

P25) Considera que nos próximos anos a função de auditoria interna assumirá um papel, essencialmente de:

Assurance

Consulting

Ambas.

P26) No seu entender, as abordagens da auditoria interna que irão predominar serão:

Baseadas nos processos

Baseadas nos sistemas

Baseadas no risco.

P27) Quanto à tipologia, serão:

Auditorias de conformidade

Auditorias ao modelo de governo da Instituição

Auditorias regulamentares

Inspeção/ Investigação de fraude

Outras. Quais?

Muito obrigada pela sua colaboração. Se pretender receber os resultados deste estudo, indique por favor o e-mail:
