

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



ISCAL

A RELEVÂNCIA DOS SOFT SKILLS EM
AUDITORIA

Patrícia Tomás

Lisboa, Outubro de 2018

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

A RELEVÂNCIA DOS SOFT SKILLS EM
AUDITORIA

Patrícia Tomás

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Auditoria, realizada sob a orientação científica do Mestre Nuno Oliveira.

Constituição do Júri:

Presidente – Mestre Gabriel Correia Alves

Arguente – Mestre Vítor Massena

Vogal – Mestre Nuno Oliveira

Lisboa, Outubro de 2018

Agradecimentos

À minha mãe por ser o exemplo de uma lutadora e por me fazer acreditar que somos capazes de tudo quando nos dispomos a isso.

Aos meus avós maternos, por desde cedo me terem apoiado e dado força nesta caminhada.

Ao meu irmão por estar sempre ao meu lado.

Ao meu namorado pelo apoio incansável, incentivo constante e infinita compreensão.

A todos, o meu sincero agradecimento.

Resumo

As *Soft Skills* são capacidades interpessoais, de comunicação, traços de personalidade, atitudes e inteligência emocional que se encontram relacionadas com os hábitos comportamentais dos indivíduos, derivando também da personalidade de cada um.

Comstock (2016) considera que, as *soft skills* são aptidões que não se encontram directamente relacionadas com uma área profissional em específico, sendo assim transversais. O autor defende que estas competências não técnicas mostram-se vantajosas quando aliadas às competências técnicas ou profissionais, uma vez que se complementam.

As competências técnicas ou profissionais, também designadas por *hard skills*, distinguem-se das *soft skills* pois não são aptidões mas sim competências que estão relacionadas com a aprendizagem do indivíduo. Estas competências podem ser conseguidas através da formação profissional, académica ou da experiência adquirida.

Este trabalho visa responder à seguinte questão-chave “Existem *Soft Skills* preponderantes para a actividade de Auditoria?” Para responder a esta questão realizaram-se pesquisas bibliográficas, procedeu-se à definição dos principais conceitos apresentados e elaborou-se um questionário de forma a aferir qual a visão dos indivíduos sobre este tema. Após recolha e análise dos dados, apresentam-se as conclusões resultantes de 132 questionários válidos, recebidos em 2018.

Tendo por base os elementos recolhidos na elaboração deste trabalho, pode-se concluir que as *soft skills* contribuem para a melhoria do processo de Auditoria, que estas englobam competências fundamentais para AI e também englobam competências centrais para o desempenho da função de auditor externo.

Palavras – Chave: Auditoria, Competências não técnicas, *Soft Skills*, Pensamento Crítico.

Abstract

Soft Skills can be described as interpersonal and communication skills, personality traits, attitudes and emotional relationships that relate to the habits and other behavioral of individuals, deriving on each ones ability.

Comstock (2016) believes that soft skills are abilities not directly related with a specific professional area, therefore cross-sectional. The author explains that this non-technical skill is more valued when combined with technical or professional skills, once they complement each other.

The technical or professional skills are also referred as hard skills, distinguish themselves from soft skills because they are not abilities but competences that are related with the individual learning process. These competences can be achieved through vocational and professional training or through experienced gained.

This dissertation seeks to respond to the question “There are relevant Soft Skills for Audit activity?” Therefore, it was developed a bibliographic research and a characterization of the key used concepts, along with the elaboration of a survey to better understand the vision of the individuals about this theme.

After the data consolidation and analysis, there are discussed the conclusions of the 132 valid surveys received in 2018.

Based on all the elements gathered in this dissertation, we can conclude that soft skills add value to the audit process and encompass fundamental skills to Internal and External Audit.

Keywords: Audit, Non-technical skills, Soft Skills, Critical Thought.

Índice

Lista de Quadros	ix
Lista de Figuras	x
Lista de Abreviaturas	xii
1. Introdução	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Objeto e Objetivo	2
1.3. Metodologia	3
1.4. Estrutura da Dissertação	3
2. Enquadramento Teórico	5
2.1. Auditoria	5
2.1.1. Auditoria Interna e Externa	8
2.1.2. Caracterização do Auditor Interno e do Auditor Externo	18
2.1.3. O Processo de Auditoria	27
2.2. <i>Soft Skills</i>	33
2.2.1. Conceito de <i>Soft Skills</i>	33
2.2.2. Tipos de <i>Soft Skills</i>	35
2.2.3. A importância das <i>Soft Skills</i>	42
2.2.4. Vantagens das <i>Soft Skills</i>	44
2.2.5. <i>Hard Skills</i> : o conceito	45
2.2.6. Diferença entre <i>Soft Skill</i> e Competência	49
2.2.7. <i>Soft Skills</i> no Ambiente de Trabalho e na Vida Pessoal	52
2.2.8. As <i>Soft Skills</i> no Futuro	54
2.2.9. Adquirir e potenciar as <i>Soft Skills</i>	57
2.2.10. As <i>Soft Skills</i> mais Relevantes em Auditoria: AI e AE	58
3. Metodologia	60

3.1. Justificação da opção metodológica	60
3.2. Hipóteses de Investigação.....	60
3.3 Identificação de variáveis	61
3.4. Procedimentos adoptados	62
3.5. Elaboração do inquérito	62
4. Apresentação e Interpretação dos Resultados	65
4. 1. Apresentação dos resultados	65
4.1.1. Análise dos dados.....	65
4.1.2. Interpretação dos Resultados.....	77
4.2. Conclusões do estudo.....	79
5. Conclusões.....	82
Referências Bibliográficas.....	86
Apêndice A.....	92
Anexos.....	96

Lista de Quadros

Quadro 2.1: Evolução do paradigma da AI	12
Quadro 2.2: Principais diferenças entre AI e AE	15
Quadro 2.3: Diferenças entre a AI e a AE (Mattos, 2011)	17
Quadro 2.4: Diferenças entre o auditor interno e o auditor externo	21
Quadro 2.5: Aspectos em que o auditor interno e o auditor externo podem cooperar	23
Quadro 2.6: <i>Soft skills</i> no auditor interno	37
Quadro 2.7: <i>Soft skills</i> no auditor externo	40
Quadro 2.8: Conceitos de Competência	50
Quadro 2.9: <i>As 10 soft skills</i> do futuro	54
Quadro 2.10: <i>As soft skills</i> do futuro	56

Lista de Figuras

Figura 2.1: Resumo das fases e das atividades na execução de uma auditoria	30
Figura 4.1: Distribuição dos indivíduos por idades – Total.	66
Figura 4.2: Distribuição dos indivíduos por área de formação – Total.	67
Figura 4.3: Distribuição dos indivíduos pela natureza das entidades – Total.	67
Figura 4.4: Distribuição pelo número de inquiridos familiarizados com o conceito de <i>Soft Skill</i> – Total.	68
Figura 4.5: Distribuição dos inquiridos de acordo com a sua opinião sobre à especialização das <i>soft skills</i> por área de trabalho – Total.	68
Figura 4.6: Distribuição dos inquiridos de acordo com a sua opinião sobre o contributo das <i>soft skills</i> na função que desempenham – Total.	69
Figura 4.7: Distribuição dos inquiridos de acordo com a sua opinião sobre o contributo das <i>soft skills</i> em Auditoria – Total.	69
Figura 4.8: Distribuição dos inquiridos de acordo com a sua opinião sobre a relevância das <i>soft skills</i> em Auditoria – Total.	70
Figura 4.9: Distribuição pela forma como as <i>soft skills</i> permitem melhorar o processo em Auditoria – Total.	71
Figura 4.10: Consideração dos inquiridos sobre as <i>soft skills</i> poderem ser consideradas <i>hard skills</i> – Total.	72
Figura 4.11: Consideração dos inquiridos sobre a Comunicação poder ser considerada <i>hard skill em AE</i> – Total.	72
Figura 4.12: Consideração dos inquiridos sobre a Comunicação poder ser considerada <i>hard skill em AI</i> – Total.	73
Figura 4.13: Consideração dos inquiridos sobre o Trabalho em equipa ser considerado <i>hard skill em AE</i> – Total.	73
Figura 4.14: Consideração dos inquiridos sobre o Trabalho em equipa ser considerado <i>hard skill em AI</i> – Total.	74

Figura 4.15: Consideração dos inquiridos sobre o Raciocínio analítico/crítico ser considerado <i>hard skill em AI</i> – Total.	74
Figura 4.16: Consideração dos inquiridos sobre a Tomada de Decisão e a Responsabilidade Pessoal serem <i>soft skills</i> transversais – Total.	75
Figura 4.17: Consideração dos inquiridos sobre a Tomada de Decisão e a Responsabilidade Pessoal serem relevantes em AE – Total.	75
Figura 4.18: Consideração dos inquiridos sobre a Capacidade de Negociação e a Inteligência Emocional serem <i>soft skills</i> transferíveis – Total.	76
Figura 4.19: Consideração dos inquiridos sobre a Capacidade de Negociação e a Inteligência Emocional serem relevantes em AE – Total.	76
Figura 4.20: Distribuição das <i>soft skills</i> como transversais e/ou transferíveis em AE – Total.	77

Lista de Abreviaturas

a.C. – Antes de Cristo

AE – Auditoria Externa

AI – Auditoria Interna

AICPA – *American Institute of Certified Public Accounts*

Art. – Artigo

CIIA – *Chartered Institute of Internal Auditors*

CSC – Código das Sociedades Comerciais

DF – Demonstrações Financeiras

DL – Decreto-Lei

ECI – Estrutura de Controlo Interno

EJROC – Estatuto Jurídico do Revisor Oficial de Contas

GAA – Gabinete de Avaliação e Auditoria

GAAI – Gabinete de Avaliação e Auditoria Interna

IFAC – *International Federation of Accountants*

IIA – *The Institute of Internal Auditors*

IPAD – Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento

IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna

ISA – *International Standard on Auditing*

MNE – Ministério dos Negócios Estrangeiros

PHP – *Hypertext Preprocessor*

RJSA – Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria

ROC – Revisor Oficial de Contas

SCI – Sistema de Controlo Interno

SROC – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

TC – Tribunal de Contas

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UEECEF – *Union Européenne des Experts Comptables Economiques et Financiers*

1. Introdução

1.1. Enquadramento

Dado o contexto económico globalizado e concorrencial que se verifica atualmente, é evidente que uma das consequências seja o facto do mercado empresarial estar em constante mudança.

John F. Kennedy (1963) entendia que “*Change is the law of life. And those who look only to the past or the present are certain to miss the future*”. Esta ideologia defendida por Kennedy mostra-se imperativa no mercado concorrencial em que estamos inseridos, uma vez que as organizações aproveitando o facto de o mercado estar em constante mudança, vêm oportunidade de integrar novos colaboradores e consequentemente crescerem.

No que diz respeito ao recrutamento, cada organização é livre de desenhar o seu processo e método de recrutamento. Neste processo o candidato encontra a oportunidade de estar em contacto com recrutadores da área de Recursos Humanos ou mesmo da área para a qual este se candidata.

As questões que importam colocar são as seguintes: “Será que os recrutadores encontram-se consciencializados sobre a importância das *soft skills*?” e “Quando entrevistam determinado candidato têm em consideração as *soft skills* que apresentam maior relevância para a área em questão?”

Este trabalho de investigação visa estudar a relevância das *soft skills*, mais concretamente, analisar qual a importância das *Soft skills* em Auditoria.

Segundo Comstock (2016), as *soft skills* não se encontram directamente relacionadas com uma área profissional em específico. Como tal e não obstante de se tratar de um tema direccionado em concreto para a área de Auditoria, este trabalho visa também servir de instrumento aos recrutadores e empregadores ajudando-os a compreender melhor quais as *soft skills* a procurar nos seus candidatos, tendo em consideração as várias áreas profissionais.

Desta forma pretende-se que esta investigação seja um contributo relevante em termos científicos, profissionais e sociais:

- **Científicos**, por se tratar de uma temática pouco abordada em Portugal, poderá contribuir desta forma para o meio científico, uma vez que suscitará novas abordagens e perspectivas;
- **Profissionais**, dado que visa servir de instrumento no auxílio de recrutadores e empregadores, de forma a proporcionar uma melhor gestão de competências não técnicas que procuram nos seus candidatos;
- **Sociais**, pois pressupondo a sua utilização como instrumento, será de notar uma mudança na metodologia de atuação dos recrutadores.

Importa realçar que não existe uma relação direta entre *soft skills* e uma área profissional em específico, isto porque os *soft skills* são transversais às mesmas. Desta forma, mostra-se importante analisar caso a caso, ou seja, área a área quais os *soft skills* relevantes para as tarefas que se pretendem desempenhar.

1.2. Objeto e Objetivo

Com este estudo, espera-se que seja possível analisar a relação entre *Soft Skills* e Auditoria, de forma a responder à questão: “Existem *Soft Skills* preponderantes para a actividade de Auditoria?”.

O objecto de estudo desta dissertação é a análise da importância dos *Soft Skills* em Auditoria. Tendo por base o estudo dos *Soft Skills* que apresentam maior relevância em Auditoria, como também procurar responder à questão acima formulada de forma a aferir se existem *Soft Skills* preponderantes para a actividade.

No presente estudo será feita distinção entre Auditoria Interna e Auditoria Externa, uma vez que será analisada a hipótese da natureza da auditoria influenciar as *Soft Skills* relevantes.

O objectivo a atingir com esta investigação é aferir qual a relevância dos *Soft Skills* em Auditoria. Para tal, mostra-se necessário traçar objectivos específicos, nomeadamente compreender a diferença entre *soft skills* e *hard skills*, avaliar as vantagens subjacentes às *soft skills*, avaliar se as *soft skills* observadas no ambiente de trabalho são transportadas para a vida pessoal (ou o contrário), caracterizar a postura dos profissionais de auditoria (auditor interno e externo), avaliar as suas diferenças, entre outros pontos.

1.3. Metodologia

Este trabalho de investigação tem como ponto de partida o que foi definido no documento de Proposta de Dissertação de Setembro de 2017, mais concretamente nos pontos: Objeto e Objetivos da investigação, Relevância do tema em termos Científicos e Empresariais, Metodologias de Investigação, Revisão da Literatura e Referências Bibliográficas.

Para compor a revisão de literatura, a metodologia de investigação a utilizar na realização desta dissertação baseia-se na recolha de artigos sobre o tema em estudo, na análise da documentação recolhida e respectiva leitura de bibliografia de relevo.

Relativamente à componente prática do estudo, será elaborado um questionário destinado a profissionais de auditoria e de áreas conexas, uma vez que estes indivíduos estão mais habilitados a versar sobre questões inerentes ao tema.

No final do trabalho serão apresentados os resultados obtidos e as respectivas conclusões.

1.4. Estrutura da Dissertação

O presente trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo elabora-se uma introdução de todo o trabalho de investigação, na qual identificam-se as motivações que suscitaram a escolha do tema, o objecto e objectivo do estudo, como também a metodologia de investigação aplicável.

No segundo capítulo apresenta-se o enquadramento teórico sobre Auditoria e sobre as *Soft Skills*. Em primeiro lugar estuda-se a Auditoria, percorrendo o conceito de AI e AE, as diferenças entre AI e AE, elabora-se uma caracterização do auditor interno e do auditor externo, aborda-se a Ética, a Independência e a Responsabilidade do auditor, o processo de Auditoria e por último são também abordados os objectivos e responsabilidades da Auditoria.

Em segundo lugar apresenta-se o enquadramento teórico sobre o tema das *Soft Skills*, o qual trata o conceito e tipos de *soft skills*, a importância das *soft skills*, as vantagens, o conceito de *hard skills*, as diferenças entre *soft skills* e *hard skills*, estuda-se a diferença entre *soft skill* e competência, as *soft skills* no Ambiente de Trabalho e na Vida Pessoal,

as *soft skills* no futuro e como se pode adquirir e potenciar as mesmas e por fim, analisa-se as *soft skills* mais relevantes em AE e AI.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia de investigação, justifica-se a opção metodológica adoptada, elaboram-se as hipóteses de investigação, identifica-se as variáveis a considerar, define-se os procedimentos a adoptar e elabora-se o questionário.

No quarto capítulo procede-se primeiramente à apresentação dos resultados e análise dos dados com recurso a figuras estatísticas, em segundo lugar procede-se à interpretação dos resultados obtidos de forma a retirar conclusões.

No quinto capítulo procede-se ao resumo de todas as conclusões consideradas relevantes nesta investigação e são também identificados desafios para futuras pesquisas.

O Apêndice A contém o inquérito elaborado no âmbito da realização do trabalho de investigação.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Auditoria

Etimologicamente, podemos afirmar que a palavra *auditoria* tem duas origens, ou seja, deriva do latim, da palavra *audire*, cujo significado é *ouvir* e deriva da língua inglesa, do verbo *audit*, que significa *examinar*, *corrigir* e *certificar* (Attie, 2006). Actualmente, a auditoria desempenha um papel essencial na vida das organizações, permitindo averiguar se a empresa transmite uma imagem verdadeira e apropriada da sua situação financeira.

Desta forma, é pertinente realçar que a auditoria é um processo antigo, milenar até, uma vez que existem registos que comprovam a sua existência, sensivelmente, por volta de 4000 a.C. (Costa, 2007). Este processo residia na cobrança de impostos pelos Reis e também no controlo dos armazéns dos Faraós, tendo este último destaque para o Egito, uma vez que a principal finalidade consistia na deteção de falhas, lacunas e possíveis fraudes (Costa, 2007).

Conceição (2012) reforça o facto de que os primeiros registos encontrados com referência à prática de auditoria, datam de 4000 a.C, não só no Egito, mas também na Babilónia e na China. Sá (1998) acrescenta ainda que existem provas da sua existência e da sua utilização entre a família real de Urukagina e o Templo Sacerdotal Sumeriano, que remontam a 4.500 anos a.C. Naquela altura, o processo de auditoria tinha como objectivo fazer face à “necessidade de ratificar as atividades praticadas, tais como, a verificação dos registos de arrecadação de impostos e o controlo dos armazéns dos faraós” (Conceição, 2012, p. 8).

Posteriormente, em meados do século XIX surgiu na Grã-Bretanha um novo conceito de auditoria, bastante semelhante ao que conhecemos hoje (Costa, 2007). Foi “a partir do final do século XIX, [com] o incremento das empresas industriais e comerciais e a necessidade de implementar eficazes procedimentos contabilísticos e eficientes medidas de controlo interno [que] contribuíram de forma decisiva para o desenvolvimento da atividade de auditoria. Assim como o facto destas empresas serem maioritariamente sociedades anónimas, implicou que as suas demonstrações financeiras (DF) fossem auditadas, o que se tornou obrigatório em Inglaterra a partir de 1900” (Gomes, 2010, p. 21).

De acordo com Boyton (2008), o percurso da auditoria tem acompanhado o percurso da contabilidade, de tal forma que são “muitos os especialistas que se debruçaram sobre a origem da auditoria, no entanto, torna-se importante relacioná-la com o início das atividades económicas desenvolvidas pelo homem” (Conceição, 2012, p. 8). Conforme afirma Vicente (2011, p. 12) “a partir do momento em que a contabilidade foi sendo criada para mensurar e controlar o património e os resultados das trocas de mercadorias, o processo de auditoria foi sendo desenvolvido e cada vez mais fortemente associado à história da contabilidade”.

A auditoria em Portugal surgiu há menos de um século, em 1969, por meio da criação da profissão de Revisor Oficial de Contas (ROC) através da promulgação do Decreto-Lei (DL) n.º 49381, de 15 de novembro (de 1969), e do Decreto-Lei n.º 1/72, de 3 de janeiro, o qual atribuía aos ROC, no seu artigo 1.º, a responsabilidade pela revisão da contabilidade de empresas comerciais ou de quaisquer outras entidades, pelo exercício das funções de membro do conselho fiscal ou de fiscal único e pela prestação de serviços de consultoria compreendidos no âmbito da sua especialidade. Este DL dotou também os ROC de autonomia profissional, querendo isto dizer que estes profissionais passaram a estar autorizados a desempenhar as suas funções de revisores a título individual, desde que inseridos em sociedades civis profissionais ou como funcionários da Sociedade de Revisores Oficiais de Contas (SROC).

Após sofrer diversas alterações no seu quadro normativo-legal, urge a necessidade de destacar duas leis fulcrais no que diz respeito à prática de auditoria, e que se encontram em vigor atualmente: a Lei n.º 140/2015, de 7 de setembro, a qual aprovou o novo Estatuto Jurídico dos Revisores Oficiais de Contas (EJROC); e a Lei n.º 148/2015, de 9 de setembro, a qual aprova o Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria (RJSA).

De acordo com o Manual de Auditoria, da autoria conjunta do Gabinete de Avaliação e Auditoria Interna e do Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (GAAI & IPAD, 2009, p. 12), a auditoria é um “processo sistemático que consiste no exame ou verificação objetiva das atividades e operações de uma organização”. Segundo a mesma entidade, o objetivo deste exame é precisamente analisar a conformidade das atividades e operações face a determinadas regras e normas, assim como com os objetivos definidos para a própria organização (GAAI & IPAD, 2009). Assim sendo, é razoável concordar-se com Arens, Elder e Beasley (2012) quando explicam que a auditoria é um processo de acumulação e avaliação de evidências sobre informações a fim de aferir o

grau de conformidade entre as mesmas e os critérios definidos aquando da sua elaboração.

Atendendo às explicações que vêm a ser dadas, depreende-se que a auditoria se revela como um cuidadoso e sistemático processo de avaliação da convergência das atividades da empresa com os seus objetivos e informação financeira. Trata-se, pois, de uma “atividade de avaliação sistemática de procedimentos e tarefas de uma determinada área. Essa atividade de levantamento e avaliação está geralmente associada a um conjunto de normas – internas e/ou externas, legais ou não – que devem ser verificadas, ou auditadas, por um profissional especializado” (Vicente, 2011, p. 11).

Pela sua importância e pelos objetivos que lhe estão subjacentes, considera-se essencial que a auditoria seja realizada por um profissional, neste caso, um auditor, idóneo, íntegro, fiável e tecnicamente formado (GAAI & IPAD, 2009). A auditoria é um processo que envolve “um conjunto de princípios, métodos e técnicas geralmente aceites, as quais permitem ao auditor formar uma opinião fundamentada e emitir um parecer acerca da matéria analisada. A auditoria permite identificar quaisquer tipos de desvios que possam vir a requerer uma ação corretiva e as suas conclusões e recomendações devem ser comunicadas a todos os detentores de interesse” (GAAI & IPAD, 2009, p. 12).

Através da pesquisa bibliográfica e do contacto com literatura diversa, foi possível constatar que são vários os organismos internacionais que se dedicam ao estudo e desenvolvimento da auditoria, pelo que de forma sintética serão apresentadas as definições de auditoria por eles preconizadas.

Segundo Costa (2007, p.50), o *American Institute of Certified Public Accounts* (AICPA) definiu que a auditoria é traçada como sendo um processo sistemático de obtenção e avaliação das evidências da informação contida nas demonstrações financeiras sobre transações económicas de uma empresa. Este processo tem como objectivo permitir aferir o grau de correspondência entre os pressupostos utilizados e as normas de referência. Os resultados da auditoria não só permitem obter um maior conhecimento da situação da empresa, como também auxiliar na tomada de decisão com um maior nível de segurança.

Segundo o mesmo autor, o *Union Européenne des Experts Comptables Economiques et Financiers* (UEECEF) defende que “o objeto de uma auditoria de demonstrações

financeiras é a expressão de uma opinião sobre se, ou não, estas demonstrações financeiras apresentam uma imagem verdadeira e apropriada do estado dos negócios da empresa à data do balanço e dos seus resultados do ano financeiro, tendo em atenção a lei e as convenções do país no qual a empresa está registada” (Costa 2007, p.50).

De acordo com Costa (2007, p.50), o *International Federation of Accountants* (IFAC) preconiza que “o objeto de uma auditoria de demonstrações financeiras é o de permitir que o auditor expresse uma opinião sobre se as demonstrações financeiras estão preparadas, em todos os aspetos materiais, de acordo com uma estrutura conceptual de relato financeiro aplicável”.

Concluindo, a auditoria consiste num instrumento metodológico fundamental para as empresas, sendo a sua aplicação vasta, e que se reflete no “levantamento, estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras de uma entidade” (Crepaldi, 2002, p. 23). Esta possibilita a análise sistemática e contínua da informação financeira da empresa e a conformidade da mesma com as políticas e legislação em vigor, bem como com os objetivos da mesma.

2.1.1. Auditoria Interna e Externa

Existem vários tipos de auditoria, sendo que cada um serve os seus propósitos. Estes tipos de auditoria variam em função dos critérios adotados na sua classificação, dos objetivos que se visam alcançar (auditorias de contas, da situação financeira, de legalidade e regularidade e auditorias de gestão ou operacionais/resultados), da sua amplitude (auditorias gerais e parciais), conteúdo (auditoria das DF, de conformidade e operacional), período temporal (auditoria de informação histórica e auditoria de informação previsional ou prospetiva.), frequência (ocasionais ou únicas, permanentes ou de fim de exercício), obrigatoriedade (auditorias de fonte contratual ou de fonte legal) e de quem a realiza (auditoria interna e auditoria externa).

Depois de realizado o enquadramento histórico e conceptual do conceito de auditoria, de forma a servir o propósito da investigação, é importante analisar pormenorizadamente dois tipos particulares de auditoria que variam em função de quem a realiza: a auditoria interna (AI) e a auditoria externa (AE).

A AE, tal como o próprio nome indica, consiste na auditoria realizada por um auditor externo à empresa, e sem qualquer vínculo laboral com a mesma, que está a ser auditada. Também designada por auditoria independente, este tipo de auditoria “surge

como resposta à necessidade de informação financeira credível para as entidades financeiras exteriores na tomada de decisões económicas” (Conceição, 2012, p. 11), traduzindo-se num exame objetivo e independente das demonstrações financeiras (DF) da empresa e do qual resulta um parecer sobre a sua conformidade e veracidade.

De acordo com Franco e Marra (2000, p. 216), a auditoria externa traduz-se numa “atividade realizada por um profissional liberal, auditor independente, sem vínculo de emprego com a entidade auditada e que poderá ser contratado para auditoria permanente ou eventual”. Sendo realizada por alguém externo, é necessário sublinhar que para a AE ser eficaz e digna de confiança, esta deve ser realizada por um auditor independente, com o objetivo deste não ser influenciado por terceiros e das suas conclusões não serem deturpadas (Franco & Marra, 2000).

Deste modo, a AE corresponde “a toda a auditoria que é realizada por um organismo ou organização externa e independente em relação à organização auditada. O seu objetivo é, através da redação dos relatórios correspondentes, emitir um parecer sobre as contas e as declarações financeiras, a regularidade e legalidade das operações e a gestão financeira da organização a auditar” (GAAI & IPAD, 2009, p. 15).

Este tipo de auditoria tem como objetivo estratégico informar os acionistas e o mercado sobre a “saúde económica” da empresa, assim como informar sobre a qualidade da informação financeira apresentada no relatório de gestão, nas DF, contribuindo para que no futuro se consiga observar uma redução dos riscos e aplicação dos princípios de Corporate Governance, nos aspetos que podem condicionar a sobrevivência da empresa (Pinheiro, 2010). Desta forma, AE visa:

- Proteger os investidores;
- Analisar e avaliar o Sistema de Controlo Interno (SCI), de forma a proporcionar uma segurança razoável das DF;
- Emitir um parecer sobre as DF;
- Executar os trabalhos com independência respeitando as normas de auditoria;
- Suprimir as falhas e a ocorrência de fraudes. (Magalhães *et al.*, 2001 *cit. in* Vicente, 2011, pp. 24-25).

Em 1941, a AI é proposta pelo *The Institute of Internal Auditors* (IIA), que a define, segundo Pinheiro (2010, p. 27) como uma “atividade independente, de avaliação

objetiva e de consultoria, com o objetivo de acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização. Assiste a uma organização na consecução seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação da eficácia dos processos de gestão de riscos, controlo e governação”. Contudo, Morais e Martins (2003 cit. in Albuquerque, Ribeiro & Mota, 2009) contrariam a ideia de que a AI é recente, referindo que existem provas que revelam que AI, tal como a AE, era praticada pelas civilizações antigas.

Este tipo de auditoria é realizada pelo departamento de auditoria da própria empresa, sendo importante realçar o facto de que “um departamento de auditoria interna, competente e que atua, pode, atempadamente, evitar a eclosão de fraudes ou de outro tipo de comportamentos lesivos quer morais quer materiais, antiéticos ou, simplesmente, de natureza desviante” (Barreiro, 2007, p. 279. Desta forma, a AI pode ser entendida como sendo a “atividade de apreciação estabelecida numa entidade como um serviço para a própria entidade. As suas funções incluem, entre outras, examinar e avaliar a adequação e eficácia dos sistemas de contabilidade e de controlo interno e fazer o respetivo acompanhamento” (GAAI & IPAD, 2009, pp. 16-17).

É de realçar que a AI tem vindo a ganhar cada vez mais importância e que esta não se resume apenas à protecção dos ativos da empresa, nem ao cumprimento dos procedimentos e normas definidas. Atualmente, a AI é tratada como sendo uma técnica de controlo de gestão, na medida em que “a finalidade principal da auditoria interna é a de auxiliar e apoiar a gestão, quanto à organização e funcionamento e ao controlo estratégico e operacional das diferentes atividades da organização, através das suas avaliações independentes no âmbito das auditorias que realiza e da sua prestação de serviços/assessoria ao conselho de administração ou equivalente e demais gestores de topo” (Marques, 1999, p. 13). No entanto, a AI para além de apresentar benefícios, tem também limitações.

Segundo Silva (2013, pp. 7-8), as vantagens da AI prendem-se com:

- Potenciar uma maior atenção e rigor por parte dos funcionários contra os erros, evitando também as fraudes;
- Promover a implementação de controlos para o presente e para o futuro, tendo por base os acontecimentos passados;
- Melhorar os procedimentos contabilísticos;

- Promover uma maior eficiência do Controlo Interno;
- Detetar as falhas existentes e recomendar medidas para a sua eliminação;
- Potenciar a inovação, gerindo os riscos e aproveitando as oportunidades;
- Facilitar a descentralização da gestão, a delegação e a autonomia das funções;
- Promover o alinhamento de todos os níveis da organização.

Segundo o mesmo autor, a AI apresenta as seguintes desvantagens:

- Incrementação inicial dos custos;
- Pode promover perdas de ineficiência em casos de laços de amizade que o auditor interno estabeleça com os restantes funcionários;
- Pode promover perdas de eficácia criadas pela rotina do trabalho. (Silva 2013, pp. 7-8).

Para que a AI seja uma actividade eficaz, esta deve ser dinâmica, prospetiva, participativa, pedagógica e evolutiva, procurando (Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2014, pp. 8-9):

- Analisar e avaliar a segurança, adequação e aplicação de todos os sistemas de controlo, não só existentes mas também que venham a ser propostos no quadro da organização;
- Verificar o nível de concordância das operações e programas com as políticas estabelecidas, planos e legislação de relevo;
- Determinar a eficácia com que os ativos se encontram salvaguardados;
- Verificar a exatidão e segurança da informação estratégica para a gestão;
- Verificar a integridade e fiabilidade dos sistemas estabelecidos para assegurar a observância das políticas, metas, planos, procedimentos, leis, normas e regulamentos, assim como a sua efetiva utilização;
- Analisar as operações do ponto de vista da economia, eficácia e eficiência.

Deste modo, é possível afirmar que a AI visa apoiar a empresa, assim como todos os seus níveis de gestão no cumprimento das suas responsabilidades, promovendo sistemas de controlo ajustados e eficazes, cujo objectivo, em última instância, visa a melhoria da performance e do desenvolvimento sustentável da empresa (Pinheiro, 2010).

Resumindo, a AI tem como principais objetivos:

- Assegurar a protecção da empresa;

- Acompanhar o cumprimento de normas técnicas e a política de administração da empresa, tendo em conta os seus objetivos;
- Emissão do relatório;
- Realização dos trabalhos com independência limitada em função das normas e procedimentos de auditoria;
- Prevenção de erros e fraudes, apresentando sugestões de melhoria (Magalhães *et al.*, 2001 *cit. in* Vicente, 2011, p. 25).

Embora a AE tenha relevância para a empresa, importa realçar que a AI é igualmente essencial, uma vez que contribui para a eliminação de desperdícios e simplificação de tarefas. Esta última apresenta-se como uma ferramenta essencial de apoio à gestão, pois permite a transmissão de informações aos administradores acerca do desenvolvimento das atividades executadas (Almeida, 2003).

As suas principais funções subdividem-se em:

- Apoiar o Conselho Diretivo;
- Vigiar o sistema de controlo;
- Apoiar a gestão do risco e processos de governação (Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2014).

Ao longo do tempo a AI tem sido alvo de profundas alterações, assistindo-se assim a uma mudança de paradigma. Estas alterações permitiram a que se assistisse a uma mudança do paradigma tradicional, assente no controlo interno, para uma adoção do paradigma assente nos riscos de negócio (Castanheira, 2007). No quadro que se segue, apresenta-se a evolução do paradigma da AI.

Quadro 2.1: Evolução do paradigma da AI

Características	Paradigmas	
	Tradicional	Atual
Enfoque	Controlo interno	Riscos de negócio
Resposta	Reativa, após os factos, descontínua, observadora das iniciativas de planeamento estratégico	Proativa, tempo real, monitorização contínua, participação nos planos estratégicos.

Avaliação de Risco	Fatores de risco	Planeamento por cenários
Testes	Controlos importantes	Riscos importantes
Métodos	Ênfase em testes de controlo detalhados e completos	Ênfase na importância e abrangência dos riscos de negócio cobertos
Recomendações	Controlo interno: - Reforço; - Custo-Benefício; - Eficiência/eficácia.	Gestão de risco: - Evitar/diversificar o risco; - Partilhar/transferir o risco; - Controlar/aceitar o risco.
Relatórios	Dirigidos aos controlos funcionais	Dirigidos aos riscos dos processos
Papel da AI na Organização	Função de avaliação independente	Integra a gestão de risco e o <i>Corporate Governance</i> da organização

Fonte: Castanheira (2007, p. 10).

A AI e AE são dois tipos de auditoria que podem ser realizados numa mesma empresa e, embora confirmem maior fiabilidade da informação, estas implicam processos diferentes e por conseguinte, têm também objetivos diferentes. No entanto, é importante sublinhar o facto de que nenhum tipo de auditoria é melhor que o outro ou se sobrepõe ao outro. Cada um serve os seus objetivos e por estes motivos, a AI e a AE devem ser consideradas como sendo complementares.

Neste sentido, Renard (2002), defende a complementaridade existente entre a AI e a AE. O autor entende que a primeira complementa a segunda, dado que a auditoria externa se foca mais na apreciação da regularidade, fiabilidade e correção dos resultados, e, por sua vez, a segunda complementa a primeira, pois o auditor externo tece o seu parecer e sugestões de melhoria, podendo o auditor interno beneficiar deste trabalho.

A relação estabelecida entre estes dois tipos de auditoria é importante para a empresa e tanto o é para o auditor interno, como também o é para o externo. É importante para o auditor externo, dado que lhe permite aumentar a eficiência da auditoria das DF e é

igualmente importante para o auditor interno, porque é um acrescento de informações essenciais na avaliação do controlo de risco (Dobroteanu & Dobroteanu, 2002).

No ponto que se inicia em seguida, a atenção recai sobre os aspetos que diferenciam a AI da AE.

2.1.1.1. Diferenças entre Auditoria Interna e Auditoria Externa

De acordo com Marques (1997), a AI e a AE apresentam algumas semelhanças, uma vez que tanto uma como a outra analisam e avaliam atividades exercidas por terceiros, implicando um trabalho com rigor, isenção e objectividade.

Marques (1997, p. 52) explica que as semelhanças entre a AI e a AE passam pela utilização de “metodologias e técnicas comuns ou idênticas, tais como planear, programar e calendarizar os seus trabalhos, elaborar e utilizar *checklists* e questionários sobre aspetos a abordar e os denominados ‘papéis de trabalho’, ambas identificam, analisam e avaliam procedimentos de controlo interno, realizam testes, identificam insuficiências, erros e anomalias e avaliam os riscos que lhe estão associados e elaboram propostas corretivas a adotar com vista a resolver ou a minimizar as deficiências encontradas”.

Tanto a AI como a AE, são compostas por atividades que analisam e avaliam o risco e a materialidade, tendo por base a análise do controlo interno. Em ambos os casos, o auditor realiza testes de forma periódica, o que requer a análise das várias transações e dos procedimentos adotados. O auditor trabalha sobretudo com sistemas de informação, sendo estes componentes essenciais para controlo, como também para o processamento da informação financeira (Morais & Martins, 2007).

No que diz respeito aos pontos que afastam estes dois tipos de auditoria, no seu estudo, onde procurou dotar um município de um serviço de auditoria interna, Feteira (2013) salienta que estes diferem ao nível:

- Da nomeação do auditor;
- Da independência desta figura profissional;
- Dos objetivos;
- Dos destinatários da informação;
- Da periodicidade;
- Do âmbito em que a própria auditoria se realiza.

No quadro que se segue encontram-se reunidas as principais diferenças entre AI e AE segundo os critérios defendidos por Feteira (2013), como acima indicados.

Quadro 2.2: Principais diferenças entre AI e AE

Critérios	Auditoria	
	Interna	Externa
Nomeação do auditor	Nomeado pelo órgão de gestão	Nomeado pela Assembleia Geral ou órgão equivalente
Independência	Profissional dependente da entidade, empregado ou contratado	Profissional independente às entidades auditadas
Objetivos principais	Auxiliar o Órgão de gestão	Emissão de parecer sobre as demonstrações financeiras
Destinatários	Totalmente internos, órgão de gestão	Geralmente entidades externas à entidade auditada
Frequência	Geralmente sem tempo determinado	Tem uma periodicidade anual
Âmbito	Incide nas atividades e serviços da entidade	Incidência nas demonstrações financeiras

Fonte: Feteira (2013, p. 37).

Na perspetiva de Morais e Martins (2007, p. 31), as principais diferenças entre a AI e a AE dizem respeito ao objetivo, à continuidade, à abordagem e independência, ao controlo interno, ao risco, às recomendações, ao acompanhamento, ao relatório e ao vínculo.

Desta forma, relativamente ao objetivo, os mesmos autores defendem que a AI visa entender as necessidades do órgão de gestão, contribuindo para a solidez do SCI, gestão de risco e o *Corporate Governance* da entidade, sugerindo alterações que considere pertinentes na melhoria dos resultados. Por sua vez, a AE pretende atender às necessidades de terceiros face à credibilidade das informações financeiras.

No que diz respeito à continuidade, a AI realiza um exame às DF e às diferentes áreas da empresa de forma contínua, ao invés de que a AE realiza um exame às DF de forma

intermitente. Relativamente ao nível da abordagem, o trabalho da AI é executado tendo em conta as áreas operacionais e as linhas de responsabilidade administrativas e o da AE é executado à luz dos elementos das DF.

Ao nível da independência, sabe-se que o auditor externo deve ser independente da organização e o interno deve demonstrar independência e objetividade no exercício da sua profissão e não é independente da empresa. Quanto ao controlo interno, a AI avalia-o com a finalidade de poder formular uma opinião sobre a eficácia e a eficiência dos recursos da empresa, enquanto na AE a opinião acerca do controlo interno centra-se na segurança das operações e no seu impacto nas DF em detrimento de eficácia e eficiência dos recursos.

De acordo com Morais e Martins (2007), a AI e a AE apresentam também diferenças em relação ao risco, os autores explicam que enquanto a AI identifica e qualifica os riscos-chave da organização e estima a sua probabilidade de impacto, fazendo as recomendações que considerar adequadas, a AE identifica as áreas-chave, a exposição ao risco e o seu impacto nas DF. Enquanto as recomendações que a AI apresenta estão dependentes da aprovação do Órgão de Gestão da empresa, na AE as recomendações têm como foco as DF, que por sua vez não necessitam de autorização.

Em relação ao acompanhamento, é possível aferir que a AI acompanha permanentemente a atividade da organização, o que possibilita um melhor conhecimento do negócio e concede uma maior sensibilidade em relação a tudo o que se refere à mesma. Por seu lado, na AE o acompanhamento é intermitente, e sobre várias entidades em simultâneo. Posto isto, se por um lado a AE conhece o pior de cada entidade auditada, por outro poderá deter uma vasta experiência, fruto de auditar um vasto número de entidades.

Na perspectiva dos relatórios, estes diferem também consoante o tipo de auditoria. Os relatórios construídos pela AI não são dotados de “fé pública”, embora devam ser elaborados com objetividade e o detalhe adequado aos destinatários, por sua vez, os relatórios da AE podem ser dotados de “fé pública”, como é o caso da Certificação Legal das Contas, só podendo ser impugnada judicialmente.

Por fim, mas não menos importante, é necessário salientar os pontos de afastamento quanto ao vínculo com a empresa. Na AI, por norma, o auditor pertence aos quadros da entidade, não podendo fazer parte do conselho fiscal, tem de conduzir a sua atividade

com diplomacia, objetividade e independência e tem de ser hábil nas relações humanas e na forma de comunicação. Quanto à AE, o auditor é um profissional externo à entidade auditada e no caso de se tratar de um ROC, este é nomeado em Assembleia Geral e pode ainda fazer parte do órgão de fiscalização.

Mattos (2011 *cit. in* Lima, 2014) apresenta também um conjunto de diferenças entre a AI e a AE bastante semelhante ao de Morais e Martins (2007), sendo este elencado no quadro seguinte.

Quadro 2.3: Diferenças entre a AI e a AE (Mattos, 2011)

Critérios	Auditoria	
	Interna	Externa
1. Vínculo laboral	Integra os quadros da organização	Profissional independente
2. Quem faz a nomeação	Órgão de gestão, no âmbito do processo de recrutamento de pessoal	Assembleia-geral de acionistas ou o conselho de administradores
3. Metas do procedimento de auditoria	Servir os interesses da entidade, contribuindo para a melhoria do desempenho dos restantes serviços	Certificação das demonstrações financeiras; avaliação do sistema de controlo interno, mas apenas para aspetos contabilísticos
4. Destinatários do trabalho	Órgão de gestão	Acionistas (sócios) e outros utilizadores externos
5. Âmbito de auditoria	O âmbito é maior, cobrindo todas as funções da organização	A verificação é focada nas questões que determinam a situação financeira e o desempenho da empresa
6. Atividade no tempo	Atividade permanente e contínua	Periódica, de forma intermitente e em momentos adequados para a certificação de contas
7. Remuneração do auditor	Definida pelo órgão de gestão no âmbito da tabela de remunerações da entidade	Estabelecida contratualmente, com mínimos estipulados na Lei

8. Relação auditoria interna/externa	Utiliza técnicas e processos de auditoria externa	Adapta o seu plano de trabalho conforme a qualidade e dimensão do trabalho da auditoria interna
9. Produto final	Recomendações de controlo interno e eficiência administrativa	Emitir uma opinião sobre as demonstrações financeiras
10. Responsabilidade	Trabalhista	Profissional, civil e criminal

Fonte: Mattos (2011, *cit. in* Lima, 2014, p. 15).

Abordado o conceito de auditoria, nomeadamente de AI e AE, no momento que se segue o eixo da nossa atenção volta-se para a figura do auditor em cada tipo de auditoria.

2.1.2. Caracterização do Auditor Interno e do Auditor Externo

Foram apresentadas anteriormente as principais semelhanças e diferenças entre a AI e a AE, o que nos leva a acreditar que o papel e as funções desempenhadas pelo auditor em cada um dos respectivos tipos de auditoria são também eles diferentes. No entanto, em ambos os casos, os auditores têm como objectivo a otimização dos recursos existentes, reunindo informação crucial que contribuirá para que estes possam, por via do seu trabalho, aumentar a utilidade da auditoria para a empresa (Morais & Martins, 2007).

Nesta ordem de ideias, o auditor interno pode ser visto como um “sócio estratégico da gestão”, dado que desempenha o papel de assessor e, em simultâneo, de consultor na identificação dos riscos, devendo sugerir estratégias que permitam à empresa melhorar a sua *performance* no âmbito do setor económico em que atua (Teixeira, 2006). Morais e Martins (2007, p. 91) defendem que esta figura profissional “atua como ‘olhos’ e ‘ouvidos’ da Direção, verificando o controlo das operações, profunda e pormenorizadamente. As suas análises e recomendações são uma preciosa ajuda para a Direção e para os órgãos diretivos de cada área específica, com o objetivo de alcançar um controlo mais eficaz, melhorar a operacionalidade e aumentar os benefícios”.

De acordo com o Manual de Auditoria Interna, o auditor é o “radar” da direção da empresa, sendo-lhe atribuída a função de controlo metuculoso das operações. O seu parecer é extremamente valioso para a empresa, assim como para os diretores de cada

departamento, uma vez que promove um controlo mais eficaz e uma melhoria a nível operacional, acrescentando valor (Magalhães, Amaral & Ahmad, 2009). A responsabilidade do auditor interno “para com a Direção vai muito para além da realização de simples exames e verificações. Mais do que uma avaliação, a Direção necessita de uma orientação por parte da auditoria interna. Ou seja, para além de identificar e avaliar deficiências do sistema, o auditor interno deverá ser um assessor da Direção” (Magalhães, Amaral & Ahmad, 2009, p. 9).

Segundo o GAAI e o IPAD (2009, p. 12), o auditor interno “é o responsável pela apreciação do sistema de controlo interno (SCI) e que, através das suas avaliações e recomendações, contribui para o aumento da eficácia desse sistema. Apesar disso, ele nunca será responsável pela conceção, implementação, gestão e documentação do SCI da organização”.

Desta forma, é da sua responsabilidade assegurar o cumprimento dos objetivos estabelecidos pela administração, devendo exercer a sua atividade de forma independente dos serviços auditados, ajudando a compreender se os sistemas contabilísticos e o SCI são eficazes e se estão em conformidade com os critérios definidos.

Para que seja possível ao auditor interno exercer as suas funções de forma livre, independente e objectiva em relação aos serviços da organização por si auditados, é necessário que este dependa da comissão, não da direcção. (Costa, 2010).

Conforme salienta Almeida (1996, p.25), “o auditor interno é um empregado da empresa, e dentro de uma organização, ele não deve estar subordinado àqueles cujo trabalho examina”, devendo executar a sua função com independência profissional, tendo em consideração as normas e os procedimentos de auditoria (Franco & Marra, 2000). De modo a orientar os profissionais responsáveis pela AI de uma empresa, o Manual de Auditoria Interna elenca um conjunto de 10 princípios que estes profissionais devem seguir e ter presentes na sua prática profissional, sendo estes (Magalhães, Amaral & Ahmad, 2009):

1. Conhecer os objetivos da ação e da atividade a auditar;
2. Conhecer a Estrutura de Controlo Interno (ECI);
3. Conhecer os padrões;
4. Conhecer os factos;

5. Conhecer as causas;
6. Conhecer os efeitos;
7. Conhecer as pessoas;
8. Conhecer os meios de comunicação dos resultados;
9. Conhecer os processos e os riscos críticos;
10. Acompanhamento.

Por sua vez, voltando o foco para o auditor externo, podemos aferir que este é o responsável por averiguar a veracidade das DF da organização e elaborar um parecer sobre as mesmas. Pode ser descrito como um profissional liberal, um auditor independente, e o qual não tem nenhuma relação com a empresa (Franco & Marra, 2000 *cit. in* Vicente, 2011).

De facto, os auditores externos têm como principal objectivo formular uma opinião, isto é, um parecer sobre as DF por estes analisadas, de modo a auxiliar os acionistas, os trabalhadores e outros profissionais envolvidos na atividade da organização, com o objectivo final de serem realizadas transações de modo seguro e fiável.

Lima (2014, pp. 14-15), proporciona uma visão resumida entre o que é que faz o auditor interno e o auditor externo, relativamente aos “auditores externos, estes desempenham um papel importante na avaliação dos controlos internos através das suas atividades de auditoria, conferindo, inclusive, recomendações para melhoria dos mesmos. Ainda no âmbito da sua ação, fornecem um *feedback* importante sobre a eficiência e eficácia dos controlos internos. Por seu turno, os auditores internos avaliam e fornecem uma garantia razoável de gestão de risco e decidem que controlos internos devem ser implementados, de modo a que o caminho traçado pela entidade para atingir os objetivos propostos não seja perturbado. Assim, os auditores internos detetam e comunicam as falhas nos controlos internos e fazem recomendações para melhorar as deficiências detetadas”.

Embora apresentem semelhanças e diferenças, o papel e as funções de um auditor interno são distintas das de um auditor externo, pelo que na tabela que se segue são apresentadas as principais diferenças existentes e as quais foram elencadas por Morais e Martins (2007).

Quadro 2.4: Diferenças entre o auditor interno e o auditor externo

Auditor Interno	Auditor Externo
<ul style="list-style-type: none"> • Normas profissionais; • Quadro da entidade; • O objetivo é atender às necessidades da Administração, contribuindo para o fortalecimento do SCI da entidade; • O trabalho é subdividido tendo em conta as áreas operacionais e as linhas de responsabilidade administrativa; • Deve ser independente em relação às pessoas cujo trabalho examina, sendo, contudo, subordinado da Administração; • O controlo interno é avaliado a fim de poder expressar opinião acerca da eficácia ou eficiência da operacionalidade da entidade; • O exame das atividades é contínuo; • A responsabilidade é de ordem geral, idêntica à dos restantes trabalhadores da entidade; • Os relatórios não são dotados de “fé pública”, embora devam ser elaborados com o máximo de objetividade; • Não pode fazer parte do conselho fiscal (e) (n.º 3, art.º 414.º do CSC¹), tem de conduzir a sua atividade com diplomacia, objetividade e independência. Tem de ser hábil nas relações humanas e na forma de comunicação. Tem de impor-se, sobretudo, pela sua competência e pelos seus conhecimentos; • Acompanha permanentemente a atividade da entidade, o que lhe proporciona um 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas definidas por lei, para além das normas éticas e técnicas definidas para a profissão; • Profissional independente da empresa ou entidade auditada, com contrato de prestação de serviços; • O objetivo é atender às necessidades de terceiros no que diz respeito à credibilidade das informações financeiras. A avaliação do controlo interno é feita, principalmente, para determinar a extensão, profundidade e calendarização dos exames a efetuar às contas; • O trabalho é subdividido, tendo em conta os elementos das DF; • Deve ser independente em relação à Administração, havendo na lei incompatibilidades específicas, gerais, absolutas e relativas (art.º 75/6/7/8/9 do DL 487/99 e art.º 414.º CSC); • A opinião acerca do controlo interno tem a ver com a segurança das operações e não com a eficácia eficiência dos recursos; • O exame das informações das DF é descontínuo; • São responsáveis para com a sociedade, sócios e credores sociais (art.º 82.º do CSC, n.º 2, art.º 24.º da Lei Geral Tributária). É uma responsabilidade única e indivisível; • A “certificação legal de contas” é dotada de “fé pública”, só podendo ser impugnada judicialmente; • É nomeado pela Assembleia Geral e contratado pela Administração, faz parte do órgão de fiscalização e a sua atividade tem suporte legal. Emite um relatório que acompanha obrigatoriamente as contas; • O acompanhamento é intermitente, acompanhando, normalmente, várias organizações. Se por um lado,

¹ Código das Sociedades Comerciais.

<p>melhor conhecimento do negócio, conferindo-lhe maior sensibilidade em relação a tudo o que se refere à entidade onde trabalha.</p>	<p>conhece pior cada empresa auditada, por outro poderá deter uma vasta experiência, fruto de auditar numerosas entidades.</p>
---	--

Fonte: Moraes e Martins (2007, p. 31).

Resumindo, importa referir que da mesma forma que anteriormente se sublinhou a ideia de que a auditoria interna complementa a auditoria externa e vice-versa, comparando o papel e as funções desempenhadas pelo auditor interno e pelo auditor externo, ressalva-se o facto de que estes dois profissionais devem trabalhar em conjunto, numa ótica de complementaridade, através do estabelecimento de uma relação pautada pela cooperação, sinceridade, confiança e onde prevalece a comunicação entre ambos.

O trabalho realizado pelo auditor interno, nomeadamente em relação ao SCI, deve ser disponibilizado e utilizado pelo auditor externo, o qual nunca deve esquecer a sua responsabilidade. Por sua vez, o auditor interno deve utilizar de forma adequada o trabalho realizado pelo auditor externo, tendo em consideração as sugestões e recomendações por ele tecidas, a fim de melhorar a eficácia dos sistemas e, conseqüentemente, o desempenho da empresa (Costa, 2007; Pinheiro, 2008).

No quadro que se segue encontram-se reunidos os aspetos em que ambos os auditores, interno e externo, podem cooperar um com o outro, onde cada um retira vantagens do trabalho efetuado pelo outro.

Quadro 2.5: Aspectos em que o auditor interno e o auditor externo podem cooperar

Do auditor interno para com o auditor externo	<ul style="list-style-type: none">• Partilhar informação e conhecimentos sobre a entidade em causa;• Facultar os papéis de trabalho, como forma de avaliar e reduzir a extensão de testes em determinadas áreas de trabalho, pelo auditor externo;• Utilizar as conclusões e recomendações de AI como informações relevantes para planear a AE.
Do auditor externo para com o auditor interno	<ul style="list-style-type: none">• Contribuir para a definição de riscos de determinadas áreas na AI;• Contribuir para a elaboração de planos de AI.
Entre o auditor interno e o auditor externo	<ul style="list-style-type: none">• Intercâmbio de pontos de vista e opiniões profissionais no desenvolvimento das suas atividades;• Intercâmbio de informações sobre a entidade.

Fonte: Silva (2013, p. 17).

Posto isto, a complementaridade entre o trabalho do auditor interno e do auditor externo torna-se essencial para as empresas, dado que o auditor interno tem ao seu dispor uma maior quantidade de informação que se mostra importante para a avaliação dos riscos de controlo e, por seu lado, o auditor externo tem a possibilidade de ampliar a eficiência na auditoria às DF (Dobroteanu & Dobroteanu, 2002).

2.1.2.1. Ética, Independência e Responsabilidade do Auditor

O auditor é o responsável pela identificação e análise da veracidade da informação, aplicando procedimentos adequados a cada situação para que assim reúna um conjunto de factos e dados que sustentem as suas conclusões. Desta forma, pela responsabilidade que a função do auditor implica, é essencial que o auditor seja um profissional ético. Dias afirmou (s/d, p. 1), numa comunicação acerca da “Ética e a Responsabilidade na Profissão”, que “Ter ética é fazer a coisa certa com base no motivo certo. Ter ética é ter um comportamento que os outros julgam como correto”.

Nesta ordem de ideias, espera-se que o auditor seja um profissional que cumpre com um “conjunto de valores e normas comuns que devem reger a atividade do funcionário público no desempenho das suas funções. A natureza moral desses valores/normas, que podem ser declaradas ou implícitas, referem-se ao que é considerado ser correto, errado,

bom ou mau comportamento. Enquanto os valores definem os princípios morais, as normas estabelecem, também, o que é legalmente correto numa determinada situação” (GAAI & IPAD, 2009, p. 31).

Tendo em consideração que a ética na atuação dos ROC é ampla e necessária, importa sublinhar o facto de que esta é composta por uma série de princípios básicos e transversais, nomeadamente (Dias, s/d, pp. 1-2):

1. O da Integridade: Devemos agir com base em princípios e valores e não em função do que é mais fácil ou do que nos trás mais benefícios;
2. O da Confiança/Credibilidade: Devemos agir com coerência e consistência, quer na acção, quer na comunicação;
3. O da Responsabilidade: Devemos assumir a responsabilidade pelos nossos atos, o que implica, cumprir com todos os nossos deveres profissionais;
4. O de Justiça: As nossas decisões devem ser suportadas, transparentes e objetivas, tratando da mesma forma, aquilo que é igual ou semelhante;
5. O da Lealdade: Devemos agir com o mesmo espírito de lealdade profissional e de transparência, que esperamos dos outros;
6. O da Competência: Devemos apenas aceitar as funções para as quais tenhamos os conhecimentos e a experiência que o exercício dessas funções requer;
7. O da Independência: Devemos assegurar, no exercício de funções de interesse público, que as nossas opiniões, não são influenciadas, por fatores alheios a esse interesse público.

Mostra-se também importante que o auditor atue de forma independente aquando da realização das suas funções, de modo a que a sua objetividade não seja corrompida. GAAI e o IPAD defendem que (2009, p. 35), a independência traduz-se na “inexistência total de qualquer tipo de condição/situação que possa representar uma ameaça real ou potencial à objetividade do auditor. Essas ameaças devem ser geridas a vários níveis, desde o nível individual de cada auditor até ao nível organizacional”. Desta forma, é possível afirmar que “a independência tem, assim, uma afinidade muito grande com a ética, podendo dizer-se, que depende desta. Contudo, a maior importância, dada aos assuntos da independência, está associada à existência de regras públicas, estabelecidas, para salvaguardar o interesse público” (Dias, s/d, p. 3).

Segundo o Tribunal de Contas (TC, 2016, p. 44), a respeito da ética e da independência do auditor, refere que “os auditores e demais pessoal do Tribunal devem exercer a sua função com independência técnica, sem prejuízo da aplicação das normas do Tribunal, com respeito pelos valores e princípios éticos e a sua conduta profissional deve ser irrepreensível em todos os momentos e em todas as circunstâncias e, bem assim, recusar qualquer tipo de benefícios, vantagens ou gratificações que possam levantar dúvidas sobre a sua integridade, imparcialidade e transparência”. Além disso, acrescenta ainda que é condição essencial que os auditores se encontrem “libertos de impedimentos pessoais externos e manter-se independentes em todos os assuntos que se relacionam com a realização da auditoria, assumindo a responsabilidade para que os seus relatos e outros trabalhos possam ser imparciais e reconhecidos como tal” (TC, 2016, p. 44).

Destacando a relevância dos serviços de auditoria e da importância da mesma na vida e sucesso das organizações, Vicente (2011) ressalva as vantagens da auditoria ao nível administrativo, fiscal, económico, ético e social.

Do ponto de vista administrativo, a auditoria é um grande auxílio na fiscalização da eficiência do controlo interno, na correção dos registos contabilísticos e na adequação das DF, possibilitando a diminuição de desvios de bens patrimoniais e pagamentos indevidos, identificando as informações que descrevem a situação patrimonial e económico-financeira da empresa.

Numa ótica fiscal, a auditoria não só protege o património, como é essencial para que as DF sejam concebidas à luz dos princípios e normas de contabilidade, salvaguardando o crédito de terceiros. Relativamente a nível económico, esta garante uma maior exatidão dos custos, bem como da veracidade dos resultados operacionais.

A nível social, é também a auditoria que garante a veracidade das informações contidas nas demonstrações financeiras para a sociedade em geral e, por fim, quanto a nível ético, a auditoria enfatiza a análise à moralidade do ato praticado.

É importante realçar que a independência e a responsabilidade (a par da integridade, objetividade, confidencialidade, competência e respeito) constituem princípios da auditoria interna (GAA², IPAD & MNE, 2014). Segundo o código de ética da auditoria interna, os auditores internos são responsáveis pelo desempenho das suas funções, devendo prestar contas pelos resultados das suas investigações e devem também ser

² Gabinete de Avaliação e Auditoria.

independentes, isentos e imparciais na prossecução do seu trabalho de análise, a fim de garantir que os seus interesses pessoais ou de terceiros não enviesem essa análise (GAA, IPAD & MNE, 2014).

Os deveres do auditor interno podem ser analisados quanto à independência e responsabilidade no exercício da sua profissão. Do ponto de vista da independência e imparcialidade, o auditor deve (GAA, IPAD e MNE, 2015):

- Exercer as suas funções sem se deixar influenciar por interesses pessoais ou de outras pessoas com ele relacionado;
- Evitar ceder a pressões que coloquem em causa a credibilidade do seu julgamento;
- Apresentar as conclusões e recomendações de forma clara e objetiva;
- Recusar participar em auditorias internas de atividades em que tenham estado, de qualquer forma, envolvidos seja na sua conceção seja na implementação.

Quanto à responsabilidade e prestação de contas, o auditor interno tem os seguintes deveres (GAA, IPAD e MNE, 2015):

- Proporcionar a melhor informação aos detentores de interesse para facilitar o processo de tomada de decisão relativamente à seleção das estratégias e metodologias de auditoria interna mais apropriadas;
- Elaborar uma apresentação oral e/ou escrita clara, precisa e justa das conclusões, recomendações e limitações do seu estudo;
- Disponibilizar informação no sentido da organização obter economia, eficácia e eficiência (*value for money*);
- Dar por concluída a auditoria interna no prazo acordado com a organização de que faz parte/para a qual presta serviço. Estes prazos devem contemplar eventuais atrasos que advêm de fatores fora do controlo direto dos auditores.

De forma a concluir, face ao conteúdo apresentado neste ponto, é necessário realçar as Normas para a Prática Profissional de Auditoria Interna, Normas estas que se subdividem em Normas de Atributos e Normas de Desempenho, destacando-se duas Normas de Atributos:

- 1000 - Objetivo, Autoridade, e Responsabilidade: “O objetivo, autoridade e responsabilidade da atividade de auditoria interna têm que ser formalmente definidos

no estatuto da auditoria interna, em conformidade com a Definição de Auditoria Interna, o Código de Ética e as Normas. O Responsável pela Auditoria tem que rever periodicamente o estatuto da auditoria interna e apresentá-lo aos gestores superiores e ao Conselho para aprovação” (IPAI³, 2009, p. 17).

- 1100 - Independência e Objetividade: “A atividade de auditoria interna tem que ser independente, e os auditores internos têm que ser objetivos no desempenho do seu trabalho” (IPAI, 2009, p. 17).

2.1.3. O Processo de Auditoria

A auditoria implica um conjunto de procedimentos, métodos, políticas, técnicas e tarefas, sendo um processo que se desenvolve ao longo de quatro etapas: pesquisa, planeamento, providenciar garantia (*assurance*) e ação.

No que diz respeito aos procedimentos de auditoria, importa referir que se trata de um “conjunto de procedimentos que são descritos no programa de auditoria e devem ser aplicados sistematicamente e de forma adequada. As verificações, instruções e detalhes são alguns exemplos destes procedimentos” (GAAI & IPAD, 2009, p. 45).

Por sua vez, os métodos utilizados traduzem-se em processos racionais orientados em função de normas específicas, as quais possibilitam ao auditor atingir os objetivos da empresa (GAAI & IPAD, 2009).

As técnicas são compostas por meios ou ferramentas utilizadas pelo auditor, que permitem a elaboração de um parecer devidamente fundamentado.

Estas tarefas abrangem a análise do tema selecionado no programa de auditoria e permitem alcançar certos objetivos da própria auditoria (GAAI & IPAD, 2009).

Assim sendo, os procedimentos, os métodos e as técnicas de auditoria, envolvem diferentes procedimentos de auditoria, sendo que o método orienta e desfloresta o caminho a percorrer, identificando as técnicas e os meios a utilizar ao longo do processo, com a grande finalidade de atingir um ou mais objetivos previamente estabelecidos.

Voltando o eixo da nossa atenção para as fases da auditoria, é de referir que a auditoria não é um processo imediato e por isso mesmo, desenvolve-se ao longo de quatro etapas.

³ Instituto Português de Auditoria Interna.

Cada processo de auditoria é único, pois cada empresa tem as suas características, sendo portanto a primeira fase da auditoria a pesquisa, onde o auditor deve responder a um conjunto de questões como (Lopes, Martins & Heitor, 2017, p. 14):

- Quais são os objetivos?
- Que atividades poderão ocorrer?
- Como serão executadas?
- Como será medida a *performance*?
- Quais são os riscos (atuais, emergentes, horizonte?)
- Quais são as respostas aos riscos?
- Como é que os gestores sabem que as respostas aos riscos são efetivas?

A fase seguinte passa pelo planeamento da auditoria, ou seja, nesta fase o auditor define os principais objetivos que pretende alcançar por meio da realização da auditoria, bem como o âmbito, prazo e métodos a utilizar ao longo da mesma (GAAI & IPAD, 2009). Esta fase é essencial “para identificar os instrumentos considerados necessários à gestão das tarefas de auditoria (como, por exemplo, o plano global de auditoria, programas de auditoria, orçamentação de recursos)” (GAAI & IPAD, 2009, p. 43). Segundo Lopes, Martins e Heitor (2017, pp. 14-15), o planeamento da auditoria passa por:

- Determinar o âmbito da auditoria;
- Estabelecer e concordar com os objetivos de auditoria e os critérios a utilizar;
- Obter os recursos, como: competências, conhecimento e experiência apropriados;
- Estabelecer objetivos, resultados e prazos;
- Definir horários e calendários de eventos;
- Preparar os programas de trabalho.

De facto, o planeamento é importante, pois ajuda o auditor a definir os objetivos da auditoria, os instrumentos a utilizar, bem como as respetivas tarefas a desenvolver. Em relação ao planeamento, a norma de desempenho 2010 – Planeamento salienta que “o responsável pela auditoria tem que estabelecer planos, baseados no risco, para determinar as prioridades da actividade de auditoria interna consistentes com os

objectivos da organização” (IPAI, 2009, p. 24). No âmbito desta matéria importa ainda referir a ISA⁴ 300 – Planear uma Auditoria de Demonstrações Financeiras, um correto planeamento do processo de auditoria é benéfico para a própria auditoria, particularmente (Gomes, 2014, p. 9):

- Ajuda o auditor a dedicar a devida atenção às áreas relevantes da auditoria, permitindo identificar e resolver os potenciais problemas em tempo oportuno;
- Auxilia o auditor a organizar e gerir devidamente o trabalho de auditoria, para que este seja executado de maneira eficaz e eficiente;
- Ajuda na seleção dos membros da equipa de trabalho com capacidade e competência apropriadas para responder aos riscos antecipados e delegar adequadamente o trabalho aos mesmos;
- Facilita a orientação e supervisão dos membros da equipa de trabalho e a revisão do seu trabalho.

Posto isto, através desta fase o auditor planeia todo o trabalho a realizar e estabelece, a natureza, a extensão, a profundidade e a oportunidade dos procedimentos a adotar, por meio da realização de um estudo que dota ao auditor um maior conhecimento da empresa e do plano da auditoria (Costa, 2010).

Na terceira etapa o auditor trata de providenciar garantia (*assurance*), recolhendo informação por meio de discussão, entrevistas, observações e outros testes, analisando e avaliando a informação contra o critério, tecendo conclusões e formulando opiniões. Por último comunica os resultados (Lopes, Martins & Heitor, 2017). De acordo com Lopes, Martins e Heitor (2017, p. 15), nesta fase, o trabalho de equipa e a comunicação são cruciais, dado que “geralmente as reuniões são feitas com dois membros da equipa e na altura da redação do relatório são reunidas todas as conclusões dos testes no programa de trabalho. Se no planeamento, a comunicação mostra-se importante, nesta fase torna-se ainda mais relevante, na medida em que é necessário ter atenção à forma como se comunica com os auditados e como se descrevem as conclusões encontradas no relatório final”.

⁴*International Standard on Auditing* (Normas Internacionais de Auditoria).

Por último, a quarta etapa traduz-se na ação, isto é a “discussão de quais recomendações pôr em prática e quais fazem sentido” (Lopes, Martins & Heitor, 2017, p. 16), onde o auditor deve:

- Concordar com os gestores em que ações irão implementar;
- Definir responsabilidades e as datas objetivo;
- Certificar que as ações de acompanhamento dos processos estão em ordem.

A figura que se segue, retrata um resumo das fases e das atividades na execução de uma auditoria.

Figura 2.1: Resumo das fases e das atividades na execução de uma auditoria



Fonte: Ernst & Young (2005 cit. in Gomes, 2014, p. 10).

2.1.3.1. Objetivos e Responsabilidade da Auditoria

A auditoria assume uma posição de destaque em qualquer empresa, na medida em que permite controlar e avaliar não só os ativos, mas também o desempenho da empresa,

contribuindo para que todos os sistemas contabilísticos e de informação possam ser melhorados e, conseqüentemente, tornarem-se mais eficazes e eficientes. De facto, “tal acontece com os acionistas de uma empresa que têm de confiar a outrém a gestão dos seus investimentos, com os contribuintes que são obrigados a confiar aos governantes e agentes da administração pública o destino dos impostos que pagam, ou mesmo com a administração de uma empresa que não pode verificar diretamente se as suas políticas e diretivas estão a ser aplicadas” (Alves, 2015 p. 32).

De acordo com o GAAI e o IPAD (2009) os objetivos do trabalho de auditoria correspondem a declarações mais amplas, as quais são sugeridas pelos auditores internos, são estes objetivos que definem o que se pretende alcançar por meio do trabalho de auditoria a realizar. E segundo as mesmas entidades, também se podem distinguir os objetivos da auditoria a dois níveis: geral e específico. Os objetivos gerais traduzem-se numa “declaração exacta daquilo que se pretende que a auditoria realize e/ou da questão que é necessário esclarecer” (GAAI & IPAD, 2009, p. 41). Enquanto, os objetivos específicos, reflectem-se na “concretização dos objetivos gerais de auditoria num conjunto de aspetos e questões específicas a verificar no decorrer da auditoria” (GAAI & IPAD, 2009, p. 40).

No que diz respeito à responsabilidade, que foi sendo referida ao longo deste capítulo, a auditoria é responsável por analisar e avaliar as informações produzidas pela empresa, bem como por avaliar a veracidade das mesmas e a sua conformidade com as normas, políticas e objetivos da empresa. Isto porque, “as organizações, quer sejam públicas ou privadas, produzem informação para efeitos internos, mas também são obrigadas a produzir e publicar informações das mais diversas naturezas, de entre as quais se destacam as referentes ao seu desempenho e à sua posição financeira” (Alves, 2015, p. 32).

Desta forma, a tarefa e as funções de um auditor são de grande responsabilidade, pois cabe ao mesmo “atestar a credibilidade do relato financeiro, os dados sobre os resultados das operações, o uso económico e eficiente dos recursos, e a conformidade com as leis e os regulamentos. Esta necessidade emerge também de fatores morais, tais como a necessidade de evitar que os recursos sejam usados em benefício pessoal dos gestores, ou sanar a impossibilidade dos interessados (público) exercerem uma supervisão direta, por afastamento relativamente às operações ou por falta de conhecimentos técnicos para o efeito, ou ainda para se reduzir a possibilidade de

ocorrência de erros que prejudiquem a vida das pessoas ou ponham em risco as próprias entidades” (Alves, 2015, pp. 32-33).

2.2. Soft Skills

Na Idade Média a palavra *competência* já era utilizada a nível jurídico, recentemente passou a ser entendida como a capacidade pessoal ou domínio de assuntos (Ramos & Bento, 2016). Atualmente, as competências são um assunto de debate, particularmente no âmbito laboral. Assim sendo, importa salientar que as competências, no seu todo, englobam três partes essenciais que se complementam, são estas: características pessoais, competências interpessoais e conhecimentos ou competências adicionais, as quais integram as competências instrumentais (Schulz, 2008).

As competências pessoais e as interpessoais integram o conceito de *soft skills* e, por sua vez, as competências técnicas, também designadas por específicas, integram as denominadas *hard skills*.

Posto isto, e tendo bem presente o objetivo de estudo da Investigação – avaliar a relevância das *soft skills* – estando o primeiro capítulo focado no constructo ou conceito teórico de auditoria, com destaque para a AI e a AE, este segundo capítulo volta-se para o entendimento do que são as *soft skills*, não descurando as *hard skills*, e a sua importância, nomeadamente das *soft skills*, em AI e em AE. Os conceitos, assim como as semelhanças e pontos de afastamento entre estes dois tipos de *skills*, são abordados com maior pormenor e profundidade ao longo deste segundo capítulo.

2.2.1. Conceito de Soft Skills

Segundo Comstock (2016), as *soft skills* são aptidões que não se encontram directamente relacionadas com uma área profissional em específico, porém apresentam como vantagem o facto de complementarem competências técnicas ou profissionais. Comstock (2016) refere ainda que, estas aptidões ou capacidades são valorizadas pela entidade empregadora uma vez que, permitem avaliar colaboradores com conhecimento técnico igual, mas que se distinguem pelo facto de uns serem mais eficientes e de confiança, enquanto outros poderão ter maior dificuldade em se adaptarem totalmente ao ambiente de trabalho.

Soft Skills são assim capacidades interpessoais, de comunicação, traços de personalidade, atitudes e inteligência emocional. Estas aptidões estão em parte relacionadas com os hábitos comportamentais dos indivíduos, derivando também da personalidade de cada um.

As *soft skills*, ou competências transversais (Swiatkiewicz, 2014), são competências não técnicas que se mostram essenciais para a entrada no mercado de trabalho e para o trabalho em si. Conforme explica Klaus (2007), são competências imprescindíveis para entrar no mercado de trabalho e para manter o trabalho, traduzindo-se em comportamentos não-técnicos necessários para o desenvolvimento da carreira.

De acordo com a *American Camping Association* (2015), citando Lippman et al. (2015), as *soft skills* constituem um amplo conjunto de habilidades, competências, comportamentos, atitudes e qualidades pessoais que permitem que as pessoas interajam no seu ambiente, trabalhem bem com os outros, tenham um bom desempenho e alcancem os seus objetivos. Daí que as *soft skills* sejam comparadas a um guarda-chuva, uma vez que estas não reúnem uma, mas sim várias competências de sobrevivência: a comunicação, a inteligência emocional, a liderança, o trabalho em equipa, a capacidade de negociação, a gestão de tempo, a gestão de *stress* ou a etiqueta profissional (Seth & Seth, 2013).

No entender de Dabke 2015 (pp. 2-3), sustentando-se nas ideias de Muir (2014) e Parsons (2008), estas competências podem ser definidas como traços de personalidade, atitudes e comportamentos intangíveis que destacam as qualidades de um indivíduo enquanto líder, mas também enquanto facilitador, mediador e negociador e, por consequência, são ferramentas que auxiliam o indivíduo a potenciar as suas capacidades. No mesmo sentido, Robles (2012, p. 457) adota uma posição semelhante e descreve este tipo de competências como traços de carácter, atitudes e comportamentos – não uma aptidão ou conhecimento técnico – sendo habilidades intangíveis, não-técnicas e específicas da personalidade que determinam os pontos fortes de uma pessoa como líder, facilitadora, mediadora e negociadora.

A literatura expõe diversas definições de *soft skills*, Conrad e Leigh (1999) salientam que a generalidade define este tipo de competências como habilidades não técnicas, isto é, habilidades e características que são necessárias para o desempenho de funções num determinado trabalho ou, segundo Moss e Tilly (1996), como habilidades e características associadas à personalidade, atitude e comportamento e não ao conhecimento técnico ou formal (*cit. in* Murti, 2014). Também Sharma (2009) entende que as *soft skills* incluem várias habilidades de sobrevivência, como competências de comunicação, interpessoais, de trabalho em equipa, de negociação, gestão de tempo e etiqueta comercial (Sharma, 2009).

Para terminar, pois em seguida serão abordados os vários tipos de *soft skills*, importa sublinhar o facto de que as *soft skills* têm duas características centrais. São competências transversais, uma vez que são comuns entre vários contextos independentes e são também transferíveis, o que significa que podem ser aplicadas num contexto diferente daquele em que foram adquiridas e podem ser utilizadas e adequadas a diferentes profissões (Ramos & Bento, 2016; Schulz, 2008).

Sintetizando, quando se trata de *soft skills*, trata-se de “habilidades universais/transversais, não académicas e não relacionadas com a formação ou desempenho de funções técnicas, traços de personalidade, objetivos, preferências e motivações, atributos de carreira, tais como: capacidade de comunicar, de diálogo, de resposta, cooperação com os outros, trabalho em equipa/grupo, capacidade de resolver problemas/conflitos, motivar, estimular, incentivar, facilitar, apoiar, saber adaptar-se, criatividade, iniciativa, saber comportar-se, etiqueta” (Swiatkiewicz, 2014, p. 678).

2.2.2. Tipos de *Soft Skills*

No que respeita à tipologia de *soft skills*, importa referir que o contacto com a literatura que versa sobre o tema evidenciou diferentes tipologias, propostas por diferentes autores.

Assim sendo, para Stewart e Knowles (1999) as competências transversais subdividem-se em três tipos:

- *Key skills*: competências gerais necessárias em trabalhos distintos;
- *Vocational skills*: competências que são necessárias em determinadas ocupações ou grupos de ocupações;
- Competências específicas do emprego: são competências inerentes a determinado emprego.

Por sua vez, o Projeto *Tuning Educational Structures in Europe* diferencia e defende a existência de três tipos distintos de *soft skills*, distinguindo competências instrumentais, de competências interpessoais, de competências sistémicas (Tuning, s/d):

- Competências instrumentais: habilidades cognitivas, metodológicas, tecnológicas e linguísticas;
- Competências interpessoais: habilidades individuais tais como as sociais (como

por exemplo, interação social e cooperação);

- Competências sistêmicas: competências e habilidades que combinam a compreensão, sensibilidade e conhecimento e que requerem a aquisição prévia de competências instrumentais e interpessoais.

Uma terceira perspectiva sobre a tipologia das competências transversais é da autoria de Dacko (2006), que também identificou três tipos de *soft skills*:

- Competências Transferíveis: competências que podem ser aplicadas em diferentes contextos profissionais;
- Competências de empregabilidade: necessárias para conseguir e manter um emprego;
- Competências chave: competências importantes para o futuro profissional, estando associadas à carreira e à sua evolução.

Independentemente da tipologia adoptada, é possível destacar várias *soft skills* que são cada vez mais importantes, entre elas (Moura, 2016a): o pensamento crítico, a criatividade, a coordenação, a negociação, a empatia, a resiliência, a inteligência emocional, a comunicação, a aprendizagem contínua, a organização, a resolução de problemas complexos, o trabalho em equipa, a responsabilidade pessoal, a tomada de decisões, a flexibilidade cognitiva, a orientação para servir e, por último, a gestão de recursos humanos.

Tendo em consideração que se pretende aferir a importância das *soft skills* em auditoria, no quadro que se segue são apresentados diversos exemplos, alguns deles bastante específicos e outros do dia-a-dia de um profissional de auditoria interna para as diversas *soft skills* apresentadas por Moura (2016a).

Quadro 2.6: *Soft skills* no auditor interno

Pensamento crítico e Comunicação
A Eli Lilly & Company é uma empresa farmacêutica global, sediada nos EUA, onde a AI tem um grande foco em Tecnologias da Informação (IT), exigindo dos auditores internos habilidades específicas, mas também uma visão de negócios global para trabalhar em equipa com os <i>stakeholders</i> e com os auditores externos. Para esta empresa, a experiência técnica é tão importante quanto o pensamento crítico e a comunicação (PwC, 2017).
Criatividade
O auditor interno pode recorrer à criatividade e originalidade, esforçando-se por fazer o melhor nas atividades desenvolvidas, encorajando a contribuição singular e criativa de cada um para alcançar os resultados ímpares e exclusivos oferecidos aos seus clientes (Ferreira, 2017). Pode ser criativo através das suas recomendações, as quais tendo por base o pensamento criativo e inovador tornam-se uma competência especialmente benéfica para visualizar um ambiente de negócio que ainda não existe e recomendar controlos sobre riscos que ainda não estão visíveis (Marks, 2001, Silva, 2017). A criatividade também pode ser utilizada pelo auditor interno ao nível da resolução de problemas.
Coordenação
É uma competência importante para gerir a equipa, para gerir tarefas e atividades e mesmo para coordenar as atividades de AI com as de AE. Por exemplo, para o auditor interno a coordenação com a AE proporciona um acréscimo de informações cruciais na avaliação dos controlos de risco (Doobroteanu & Dobroteanu, 2002).
Negociação
Um exemplo que revela a importância do auditor interno ser capaz de negociar é, por exemplo, quando se encontra numa situação em que a gestão dos auditores quer combater a AI, mesmo que esta seja sólida e por isso, saber negociar e comprometer algumas áreas, mencionando quando algo está errado, é essencial para este auditor (Moeller, 2009). O auditor, aquando da apresentação do seu relatório, tem que estar preparado e desenvolver um plano de negociação, até porque lhe são colocadas perguntas sobre os problemas por ele apontados (Moeller, 2009).
Empatia
A capacidade de criar empatia é essencial para o auditor interno, para que assim este possa transmitir a ideia de que não é um “polícia” e que está ali para ajudar a melhorar a empresa (Guijo, 2016).

Resiliência
A resiliência é uma capacidade extremamente importante para o auditor interno, nomeadamente ao nível da gestão de crises, transformando a crise em resiliência a crises, sendo que “os auditores internos estão posicionados para expandir os seus papéis relativos a crises, para dar um passo atrás e considerar o cenário geral – os objetivos organizacionais amplos e os riscos deles. Eles podem ajudar a preparar seus conselhos, executivos e funcionários para uma crise, prestar avaliação quanto à prontidão e ajudar a fundamentar uma cultura resiliente a crises” (IIA, 2017, p. 4).
Inteligência emocional
Esta capacidade permite que o auditor interno contribua para o desenvolvimento da equipa e também para um bom ambiente de trabalho entre a equipa, sendo também importante para a cultura organizacional, que deva desfrutar de um ambiente emocionalmente saudável (Tato & Carvajal, 2009).
Aprendizagem contínua
É uma capacidade essencial para o sucesso profissional do auditor interno. Por exemplo, “ao investir na certificação e na educação profissional continuada, os auditores internos podem ficar a par dos últimos avanços, habilidades e novas tecnologias. Esta aprendizagem contínua ajudará a que continuem a agregar valor às suas organizações e que se mantenham relevantes no mercado de trabalho” (Tsintzas, 2015, p. 16).
Organização
Esta <i>soft skill</i> é importante, por exemplo, para o auditor interno melhorar o planeamento do processo de auditoria, para gerir a sua equipa, os seus projetos e respectivas atividades.
Resolução de problemas complexos
Possuir a capacidade de resolver problemas difíceis é benéfico para o auditor interno, podendo aplicar esta sua capacidade na gestão da sua equipa, das crises e dos conflitos que surgem.
Trabalho em equipa
Um exemplo do trabalho em equipa em AI e de como é importante o auditor promovê-lo é dado pela empresa americana <i>Intuit</i> , uma empresa de <i>software financeiro</i> . A AI ganhou valor na empresa, sendo um departamento constituído por uma equipa de especialistas, contando com dois auditores que trabalharam em conjunto para novas práticas de AI e onde o trabalho em equipa foi promovido por via da AI (PwC, 2017).

Responsabilidade pessoal
Por exemplo, geralmente numa empresa existe uma equipa de auditoria interna e por consequência um indivíduo que a lidera, ou seja, o principal auditor interno responsável. Quando algo corre mal, um auditor com esta capacidade assume a responsabilidade pelo erro, como também assume a responsabilidade pela equipa.
Tomada de decisões
Por exemplo, as empresas vivem cada vez mais tempos de grande competitividade, onde a obtenção de informação importante e em tempo útil é essencial, e o auditor interno, tendo esta capacidade pode contribuir, e muito, para este facto, sendo um apoio à gestão.
Flexibilidade cognitiva
Um dos exemplos que se pode dar a propósito da flexibilidade cognitiva do auditor interno, é que esta ajuda-o a adaptar-se a novas situações, a reconhecer que quando algo não está a funcionar correctamente é necessário mudar e adaptar-se a novas condições. É uma capacidade importante para a resolução de problemas.
Orientação para servir
É uma excelente capacidade para um líder que se preocupa com a equipa e que trabalha com a mesma, e portanto é importante para ele servir a equipa e orientá-la. O mesmo se passa quanto ao auditor interno em relação à organização.
Gestão de recursos humanos
Esta capacidade permite ao auditor interno, por exemplo, gerir a equipa de pessoas com quem trabalha, atribuir as tarefas mais adequadas a cada membro, sendo que a capacidade de comunicar, gerir e resolver conflitos são importantes para o auditor interno gerir assim os recursos humanos.

Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, a tabela que se segue foca-se nas *soft skills* do auditor externo.

Quadro 2.7: *Soft skills* no auditor externo

Pensamento crítico
O pensamento crítico envolve questionar e reflectir, pelo que o auditor externo pode aplicar esta competência na análise dos exames e dos testes por ele realizados na empresa auditada, bem como para detetar fraudes ou eventuais erros.
Criatividade
O auditor pode usar a sua criatividade para ser inovador nos trabalhos de auditoria que realiza e pode recorrer a formas alternativas para debater os resultados com a empresa.
Coordenação
É uma competência importante para gerir a equipa, para gerir tarefas e atividades e mesmo para coordenar as atividades de AE com as de AI. Por exemplo, a coordenação com AI permite ao auditor externo aumentar a eficiência da auditoria das DF (Doobroteanu & Dobroteanu, 2002).
Negociação
O auditor externo é um auditor independente e a negociação pode ser-lhe útil, por exemplo, para negociar o seu contrato e as condições do mesmo com a empresa que irá auditar.
Empatia
A capacidade de criar empatia é essencial para o auditor externo, o qual é independente e não pertence à empresa a auditar, para que assim este possa transmitir a ideia de que não é um “polícia”(tal como o auditor interno) e que está ali para ajudar a melhorar a empresa (Guijo, 2016), por via da deteção dos pontos a melhorar.
Resiliência
A resiliência é importante para o auditor externo ultrapassar os obstáculos com que se defronta ao longo do processo de auditoria, pois sendo uma pessoa externa à empresa pode vir a ser confrontado com a falta de acesso a informação necessária e pode ter dificuldade a nível relacional, pois ao trabalhar em conjunto com a equipa de auditoria interna, este pode ser visto “como um intruso”.
Inteligência emocional
A inteligência emocional permite reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, passando pelo uso da emoção e da razão de forma equilibrada. Esta capacidade é extremamente importante para o auditor externo pois, por exemplo, é importante que ele faça a sua auditoria mas também que ouça os auditores internos.

Comunicação
O ideal é que auditores externos e auditores internos trabalhem em conjunto. Nesta ordem de ideias, esta competência, isto é, saber comunicar, explicar a sua perspectiva de forma adequada, clara e perceptível tanto ao auditor interno, como também à própria empresa que está a auditar.
Aprendizagem contínua
A capacidade de aprender de forma contínua, é essencial para o auditor, nomeadamente, para o seu sucesso profissional. É importante que o auditor externo se vá atualizando e por sua vez, que obtenha conhecimento de novos testes ou técnicas que vão surgindo, para assim desempenhar a sua profissão da melhor forma.
Organização
O auditor externo pode aplicar esta sua competência, por exemplo, no planeamento do processo de auditoria, bem como dos respetivos procedimentos e actividades a realizar.
Resolução de problemas complexos
Possuir a capacidade de resolver problemas difíceis é benéfico para o auditor externo, nomeadamente quando é contratado para resolver problemas para os quais a empresa ainda não encontrou uma solução, ou não consegue ultrapassar.
Trabalho em equipa
Esta competência é particularmente importante para que o auditor externo saiba, por exemplo, trabalhar em colaboração com o auditor interno, o que se repercutirá em melhores resultados.
Responsabilidade pessoal
O auditor externo tem a responsabilidade pessoal de ser verdadeiro e transparente nas suas informações. Esta sua responsabilidade permite-lhe verificar se os seus princípios estão de acordo com os da empresa.
Tomada de decisões
Esta competência é particularmente importante para o auditor externo, por exemplo, quando está a decidir quais as áreas ou os aspetos que merecem maior atenção e que por isso têm prioridade. Esta rápida tomada de decisão por parte do auditor externo, permite à empresa ter um acesso mais célere à informação de que necessita para melhorar a sua gestão.
Flexibilidade cognitiva
O auditor externo pode utilizar esta competência, por exemplo, para se adaptar a novas e inesperadas situações, onde o cenário muda por completo e é necessária uma adaptação rápida.

Orientação para servir
Esta competência facilita o trabalho em equipa que o auditor externo tem de desenvolver com a empresa que vai auditar, nomeadamente com a equipa de auditoria interna.
Gestão de recursos humanos
À semelhança do auditor interno, esta capacidade permite também ao auditor externo gerir a sua equipa de trabalho, atribuir as tarefas mais adequadas a cada indivíduo, tendo em atenção que a capacidade de comunicar, gerir e resolver conflitos permitem ao auditor externo gerir de forma eficiente os recursos humanos.

Fonte: Elaboração própria

De seguida, será abordada a importância destas competências e quais têm vindo a ser mais valorizadas pelas empresas.

2.2.3. A importância das *Soft Skills*

Murti (2014), afirma que nos últimos 20 anos, as empresas têm vindo a lamentar a falta de habilidades nos alunos do ensino superior, referindo que existe mesmo uma escassez de competências. E por estes motivos e pelas mudanças ocorridas no mundo corporativo, verifica-se que as habilidades sociais constituem um requisito indispensável no local de trabalho e o seu treino deve integrar o currículo durante a educação (Sharma, 2009). Por outro lado, ao nível da carreira, as *soft skills* proporcionam ao indivíduo uma vantagem competitiva. Quem ignorar esse aspeto vital da personalidade, aprende e toma conhecimento desta importância da forma mais difícil: quando são rejeitados ou quando são incapazes de obter aquela promoção tão desejada e valorizada (Sharma, 2009).

Na verdade, a sociedade mudou, bem como o mercado de trabalho. Atualmente, ter uma formação superior, ou conhecimento técnico sobre o assunto não é suficiente, hoje exige-se que os indivíduos também possuam habilidades que aumentem a probabilidade de um emprego prospetivo (Wilson et al., 2011). Desta forma, as *soft skills* são cada vez mais essenciais e valorizadas na procura de emprego e para a continuidade no mesmo, acredita-se que no futuro tornar-se-ão cada vez mais um fator diferenciador. Tal como Murti também Woo (2006) considera que os indivíduos licenciados que estão a

ingressar no mercado de trabalho não possuem *soft skills*, as quais são cada vez mais solicitadas pelas empresas e tidas em consideração no momento de contratar.

Sharma (2009) realizou um estudo onde aborda a importância das *soft skills* para alcançar o emprego que se pretende, uma promoção ou mesmo a progressão na carreira. Tendo como referência o contributo de 50 executivos, de nível médio e superior, responsáveis pelo recrutamento de pessoas na empresa, verificou que mesmo em trabalhos técnicos, as habilidades sociais desempenham um papel importante para conseguir o emprego certo, bem como no progresso futuro da carreira do trabalhador. Para os executivos que participaram no estudo, as três competências mais importantes são as habilidades de comunicação, seguindo-se o trabalho em equipa e a gestão do tempo (Sharma, 2009).

Em Portugal, foi também realizado um estudo que identificou um conjunto de competências, entre um total de 40, como as mais importantes para os empregadores e também para os empregados, nomeadamente: a adaptação à mudança e autoconfiança, as tecnologias da informação e comunicação (TIC), a resolução de problemas, o planeamento/organização, o relacionamento interpessoal e a aprendizagem contínua (Silva, 2008). Num estudo mais alargado e que se estende ao continente europeu, Michel e Tiana (2011) verificaram que as competências mais importantes são: as competências sociais e cívicas e as competências digitais, relativas às novas TIC.

Posto isto, concorda-se com Hillage et al. (2002), quando afirma que atualmente podemos constatar que as *soft skills* são tão ou mais importantes que as *hard skills* (competências técnicas) e que competências como a inteligência emocional, a cooperação, a criatividade, a comunicação, o relacionamento interpessoal são características bastante valorizadas pelas empresas e pelos seus recrutadores. Muitos dos jovens que hoje se candidatam ao primeiro emprego não possuem estas competências, tendo mesmo dificuldade na adaptação ao ambiente de trabalho. Estes também evidenciam dificuldade em encarar um emprego com seriedade e relutância em pedir em ajuda (Smith & Comyn, 2004).

Além disso, as *soft skills* permitem ao candidato ter uma vantagem competitiva, uma vez que possuindo estas competências, além das competências técnicas, o indivíduo está mais bem preparado para a competitividade do mercado de trabalho (Sharma, 2009). Nesta ordem de ideias, concorda-se com Sharma (2009) quando defende que “além das

qualificações que obtemos através de faculdades e universidades ou das chamadas habilidades difíceis, existem outras habilidades necessárias para ter sucesso no local de trabalho. Essa vantagem extra é o que hoje é conhecido como *soft skills* ou as chamadas qualificações desejáveis que separam o líder dos seguidores. Estas incluem, mas não se limitam a habilidades de comunicação, habilidades interpessoais, gestão do tempo, trabalho em equipa e cooperação, motivação dos liderados, gestão de conflitos, habilidades de liderança, etc.” (Sharma, 2009, p. 20).

De forma a concluir este ponto, quer-se reforçar a ideia de que as *soft skills* são mais difíceis de ensinar e de avaliar, pois tratam-se de atributos pessoais, como atitude em relação ao trabalho e qualidades individuais, que são desenvolvidas através de relacionamentos muito antes de qualquer educação formal, no entanto, assumem-se como uma parte importante de qualquer trabalho (Murti, 2014).

2.2.4. Vantagens das *Soft Skills*

Karan (2011), ao refletir sobre as *soft skills* no âmbito da auditoria, particularmente da AI, salienta que são estas competências que distinguem um auditor mediano de um excepcional, sendo por ele consideradas como uma qualidade. Na sua opinião, e enquanto auditor, o autor sublinha a relevância das *soft skills* na sua prática profissional, salientando ainda que a capacidade de avaliar a situação, relacionar-se com o assunto e com o entrevistado e adaptar o processo de auditoria é essencial para o processo de recolha, interpretação e comunicação de informações de auditoria, sendo mesmo os seus fatores-chave (Karan, 2011).

Ainda no âmbito da auditoria, são as *soft skills* que, quando eficazes, permitem extrair informação mais substantiva. São destacadas as habilidades de saber comunicar, a capacidade de ajustar o comportamento social, a capacidade de adaptação ao ambiente o que, consequentemente, contribui para uma auditoria também ela mais eficaz e eficiente (Karan, 2011).

Tendo em conta o que foi sendo exposto ao longo deste segundo capítulo, uma das primeiras vantagens que se destaca é precisamente a de ajudar os indivíduos a conquistar e manter o seu emprego, dando-lhes uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. No entanto, esta vantagem competitiva não é exclusiva do indivíduo, mas também pode sê-lo para a empresa. Como salientam Ulrich et al. (1995), a competência refere-se à demonstração de conhecimento, habilidades ou capacidades, e

os profissionais que têm esta competência acrescentam valor à organização e por isso, contribuem para a criação de vantagens competitivas e para a sustentabilidade do negócio.

As *soft skills* proporcionam diversas vantagens ao indivíduo, bem como à organização, sendo que “o valor da comunicação efetiva para os processos de auditoria é inegável, pois desempenha um papel fundamental nas interações bem-sucedidas do cliente. Investir no desenvolvimento de *soft skills* não é apenas um meio de melhorar o processo de auditoria, mas um compromisso com o desenvolvimento das pessoas por trás da auditoria - um investimento que pagará dividendos por muitos anos” (Karan, 2011).

2.2.5. *Hard Skills*: o conceito

As *hard skills* correspondem, como se referiu anteriormente, a competências do domínio técnico. Também designadas por competências técnicas, estas são “adquiridas por meio de formação profissional, académica ou pela experiência adquirida ou competências relacionadas com a profissão ou atividade exercida, procedimentos administrativos relacionados com a área de atividade da organização, tais como: saber operar/manusear máquinas, aparelhos e equipamentos, conhecimento de normas de segurança, conhecimentos de informática/programas, habilidades financeiras/contabilísticas, experiência profissional e técnica” (Swiatkiewicz, 2014, p. 678).

Estas competências são competências específicas, técnicas, que se focam no saber-fazer, apresentando um carácter quantitativo e uma hierarquia (Ramos & Bento, 2016), constituem exemplos de *hard skills*, os seguintes (Robles, 2012):

- Grau de formação académica, assim como os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico;
- A formação complementar;
- A experiência profissional;
- O *know-how*;
- A proficiência em línguas;
- Os conhecimentos de informática.

De acordo com Muller e Turner (2010), tendo por base as ideias de vários autores, estes salientam que as *hard skills* são competências técnicas e do conhecimento do domínio, sendo que atualmente as empresas procuram uma mistura das duas (isto é, das *soft* e das *hard skills*) nos seus trabalhadores. As empresas procuram não só as competências técnicas, assumidas como um dado adquirido ou um requisito, mas também procuram *soft skills* como a comunicação, ética profissional, construção de relacionamentos e resolução de problemas/conflitos (Johnson, 2006 cit. in Beigpoor & Idris, 2012).

De acordo com Lopes et al. (2000), as *soft skills* e as *hard skills* não se excluem, pelo contrário, estas complementam-se. Segundo Chambers & McDonald (2013) as competências técnicas continuam a ser extremamente necessárias, mas por si só não são suficientes. Os autores defendem que o “auditor interno do futuro” é mais eficaz se detiver um conjunto de competências não técnicas (*soft skills*), a somar aos conhecimentos técnicos que possui.

A inteligência geral e prática tem sido valorizada no âmbito das *hard skills*, e segundo Cunha et al. (2014, p. 60) são oito os tipos de inteligência:

1. A inteligência verbal, que consiste na capacidade de usar e compreender a linguagem verbal;
2. A inteligência numérica, que se traduz na capacidade de interpretar e solucionar problemas aritméticos e trabalhar com números;
3. A capacidade de raciocínio, ou capacidade de pensamento racional, compreensão e resolução de problemas;
4. A capacidade dedutiva, ou seja, aptidão para tirar ilações com base em evidências de qualquer espécie;
5. A capacidade de aprender relações, que consiste na aptidão para compreender as relações entre factos ou objetos e de transportá-las para outros contextos;
6. A capacidade de memorização, de aceder à própria memória;
7. A capacidade espacial, que permite perceber uma localização em diferentes espaços;
8. A capacidade perceptiva, isto é, a aptidão para descodificar e relacionar conteúdos.

No ponto que se segue, a atenção foca-se nas diferenças entre as *soft* e *hard skills*, ou seja, entre as competências pessoais e sociais e as competências técnicas e específicas.

2.2.5.1. Diferenças entre Soft Skills e Hard Skills

Tanto as *soft skills* como as *hard skills* são importantes no contexto laboral, no entanto, ambas englobam diferentes competências, sendo que as primeiras se focam em competências pessoais e sociais e as segundas em competências do domínio técnico.

De forma a clarificar as diferenças entre estes dois tipos de competências, Moura (2016b), descreve as *soft skills* como “competências comportamentais e sociais do profissional. Estão associadas às suas habilidades mentais e emocionais. Elas são mais difíceis de serem ensinadas e de serem medidas, correspondendo muitas vezes a capacidades inatas da pessoa”. Por sua vez, as *hard skills* “são as habilidades técnicas da pessoa. Estas competências técnicas são ensinadas na escola, em formação, ou num trabalho, podendo ser facilmente medidas em candidatos e testadas em entrevista de emprego. Elas são especialmente importantes em campos como a engenharia, a tecnologia, o direito ou a medicina” (Moura, 2016b).

As diferenças entre estes dois tipos de competências não se limitam à relação entre qualificação e credenciais/certificados (como acontece nas *soft skills*, onde não existe um diploma ou um certificado que confirme o nível de competências não técnicas do indivíduo), mas também ao nível do seu desenvolvimento (Balcar, 2016). Por exemplo, enquanto as *soft skills* se encontram mais associadas às atitudes, comportamentos, derivando de traços psicológicos, as *hard skills* associam-se ao conhecimento, como é caso do processo de soldagem a frio, de gramática inglesa, de contabilidade, entre outros, podendo ser treinadas e medidas de forma fácil (Balcar, 2016).

Moura (2016b) identificou os seguintes exemplos de competências pessoais e sociais, isto é, *soft skills*:

- Paciência;
- Confiança;
- Relacionamento;
- Resolução de problemas;
- Criatividade;

- Comunicação;
- Ética;
- Positivismo;
- Coordenação;
- Flexibilidade;
- Organização;
- Gestão.

Como exemplo de competências técnicas, isto é, *hard skills* o mesmo autor enumerou as seguintes:

- Domínio de PHP (*Hypertext Preprocessor*);
- Domínio de SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*);
- Domínio de Excel avançado;
- Photoshop avançado;
- Certificação Cisco;
- Certificação SAP;
- Programação;
- Contabilidade;
- Estatística;
- Mestrado em ensino;
- Francês avançado;
- Inglês comercial;
- Operação de máquina agrícola.

De facto, as *soft skills* enfatizam capacidades mentais e emocionais, reguladas pelo lado direito do cérebro humano e, por seu lado, as *hard skills* englobam capacidades técnicas, reguladas pelo lado esquerdo do cérebro (Moura, 2016b). Importa também acrescentar que, enquanto nas *hard skills* as regras são as mesmas independentemente

do local onde se trabalha, nas *soft skills* as regras variam em função de diversos fatores como a cultura, as pessoas com quem se trabalha, entre outros (Moura, 2016b).

Por exemplo, as *hard skills* de um programador são as mesmas independentemente da organização em que trabalha, contudo, este pode não saber comunicar ou explicar as tarefas que executou aos seus colegas ou superiores da organização (Moura, 2016b). Outro exemplo que se pode dar é o facto de um indivíduo ser formado em economia e trabalhar num banco (*hard skill*), mas não possuir a capacidade de saber negociar, saber comunicar ou de estabelecer uma relação com o cliente e por isso, não possuir as denominadas *soft skills*.

Dito isto, pretende-se realçar o facto de que estas duas competências devem ser utilizadas de forma complementar, pois ambas são necessárias. Neste sentido, concorda-se com Flynn e Thomasson (2006, cit in Robles, 2012, p. 458), quando afirmam que no contexto laboral, as competências gerais que um indivíduo deve possuir são:

- a) Competências básicas e fundamentais: competências técnicas, *know-how* (*hard skills*);
- b) Competências concetuais e de pensamento: planeamento, recolha e tratamento de dados, organização da informação, resolução de problemas (*soft skills*);
- c) Competências profissionais: inovação e iniciativa (*soft skills*);
- d) Competências comunitárias: civismo e conhecimento da cidadania (*soft skills*);
- e) Competências interpessoais: comunicação, trabalho em equipa (*soft skills*);
- f) Competências pessoais: responsabilidade, autoconfiança, engenho (*soft skills*).

Resumindo, enquanto as *soft skills* se focam na personalidade do indivíduo, as *hard skills* focam-se na sua inteligência. São estes dois tipos de *skills*, que quando presentes de forma equilibrada, justificam um desempenho de alta *performance* (Ramos & Bento, 2016).

2.2.6. Diferença entre *Soft Skill* e Competência

A palavra *competência* ganhou ênfase na vida das organizações e no mundo laboral, podendo ser descrita como uma característica pessoal associada a um bom desempenho na execução de tarefas, isto é, diz respeito ao que o indivíduo tem capacidade de fazer

(McClelland, 1973, *cit in* Ramos & Bento, 2016). No entanto, o conceito de competência foi sofrendo alterações ao longo do tempo, sendo possível destacar diversas definições, propostas por diferentes autores que se dedicaram ao estudo do assunto em questão. Atente-se ao quadro que se segue.

Quadro 2.8: Conceitos de Competência

Mclelland	Características diferenciadoras ('competencies') das pessoas com elevado desempenho.
Boyatzis	Características subjacentes ao indivíduo, relacionadas de forma causal com um desempenho eficaz ou superior numa actividade profissional.
Allen <i>et al.</i>	Pré-requisitos para a acção eficaz.
Spencer & Spencer	Característica intrínseca do indivíduo que apresenta uma relação causal com um desempenho superior numa dada actividade ou situação.
Mulder	Capacidade integrada orientada para o desempenho de uma pessoa ou de uma organização tendo em vista a consecução de realizações específicas.
Hoffmann	Atributos básicos do indivíduo + Padrão de qualidade + Comportamento
Le Boterf	Mobilização efectiva, e com conhecimento de causa, de recursos numa situação de trabalho.
Zarifian	Entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações.

Fonte: Calisto (2011, p. 26).

Embora competência e *soft skills* possam parecer semelhantes, não é o caso. Ao longo deste capítulo, evidenciou-se que as *soft skills* são características e atributos pessoais e sociais e que estão associados à personalidade do indivíduo. A competência, por sua vez, designa “um conjunto de comportamentos inter-relacionados, organizados em torno de uma intenção, a qual orienta a escolha e o ajustamento do comportamento adequado a uma situação específica, de entre as que definem o objeto global da competência” (Neves, Garrido, & Simões, 2015, p. 19).

Tendo em conta que existem diversos tipos de competências – pessoais, interpessoais e instrumentais – pode-se dizer que o termo competência é mais amplo que o de *soft skills* e por isso, o primeiro, além de outras, engloba também as *soft skills*.

Assim sendo, as competências (Neves, Garrido, & Simões, 2015, p. 20):

- Pessoais são inerentes aos indivíduos, à sua componente genética, à auto motivação e autoconhecimento, ou seja, as competências pessoais. De entre vários exemplos de competências pessoais destacam-se a definição de objetivos, a resolução de problemas ou o sentido de ética;
- Interpessoais implicam a interação e os relacionamentos com outros indivíduos, tanto ao nível formal como informal, e que incluem a gestão de conflitos, a capacidade de negociação e de persuasão ou o trabalho em equipa;
- Instrumentais são transversais a várias áreas da vida (pessoal, profissional, social, etc.) e são vistas como ferramentas a utilizar em determinadas situações para obter resultados específicos, tais como gerir o tempo, fazer apresentações em público ou candidatar-se a um emprego.

O facto da palavra competência integrar no seu conjunto, competências *soft* e *hard*, e o facto de as competências poderem ser divididas em competências técnicas (relativas à formação e a competências específicas e necessárias para desempenhar determinada função) e genéricas (competências que são influenciadas pelas atitudes e comportamentos do indivíduo), com as primeiras a estarem associadas às *hard skills* e as segundas associadas às *soft skills*, permitem salientar a abrangência deste conceito. (Ansorena, 1996; Levy-Leboyer, 1997)

Do ponto de vista de Ceitil (2016), as competências podem ser perspectivadas como atribuições, qualificações, traços, características pessoais ou como comportamentos ou ações. Ceitil (2016) defende que as atribuições e as qualificações integram as *hard skills* e por sua vez, os traços, as características pessoais e os comportamentos integram as *soft skills*. O mesmo autor afirma que “os traços e as características são realidades em potência, [e] as competências como comportamento são realidade em ato e, como tal, visíveis, observáveis e, naturalmente, mais facilmente mensuráveis” (Ceitil, 2016, pp. 24).

Explicadas as diferenças entre competência, *soft skills* e *hard skills*, é chegado o momento de se abordar as *soft skills* no contexto de trabalho e na vida pessoal do indivíduo.

2.2.7. *Soft Skills* no Ambiente de Trabalho e na Vida Pessoal

Com as mudanças que se verificam no mercado de trabalho, atualmente as empresas exigem outras competências ao trabalhador do século XXI – *soft skills* – encontrando-se uma escassez destas competências, nomeadamente em indivíduo com formação superior (Cardoso *et al.*, 2012; Lowden *et al.*, 2011).

Por outro lado, reconhece-se a importância que estas competências têm na conquista de um trabalho e na preservação do mesmo, por isso mesmo são muitos os indivíduos já formados que desenvolvem atividades extracurriculares e outras formações complementares, como forma de acrescentar valor ao seu *curriculum vitae* (Tomlinson, 2008).

As *soft skills* mostram-se importantes não só para a vida profissional como para a vida pessoal, pois a comunicação e a capacidade de cooperar são essenciais para o indivíduo estabelecer relações interpessoais e socializar. No contexto laboral, também se constata que os empregadores, no processo de seleção e recrutamento de recursos humanos, valorizam cada vez mais as *soft skills*, nomeadamente a comunicação e o trabalho em equipa, do que propriamente o nível académico (Lowden *et al.*, 2011, p.5).

A respeito das *soft skills*, Schulz (2008) salienta que estas diferem de contexto para contexto, principalmente a nível laboral onde uma competência pode ser útil num contexto e dispensável noutro, exemplo disto é o facto de a criatividade não ser muito importante para um economista, mas já o é para um artista.

Estas competências podem ser aplicadas na vida pessoal, como na vida profissional e segundo a *American Camping Association* (2015), as *soft skills* que contribuem para um trabalho de sucesso são as que se apresentam em seguida, acreditando-se que as mesmas são úteis para o indivíduo gerir a sua vida pessoal e social:

- Habilidades sociais: ajudam os indivíduos a relacionarem-se uns com os outros, o que implica demonstrar respeito pelos outros, exibir um comportamento adequado ao contexto e resolver conflitos;
- Comunicação: inclui habilidades orais, escritas, não-verbais e auditivas (a

capacidade de escutar o outro);

- Habilidades de raciocínio de alto nível: incluem habilidades para a resolução de problemas, pensamento crítico e tomada de decisão, permitindo que os indivíduos tenham a capacidade de identificar problemas, avaliar vários fatores e chegar a soluções razoáveis;
- Autocontrole: a capacidade de um indivíduo de retardar a gratificação, controlar impulsos, prestar atenção, administrar emoções e regular comportamentos;
- Autoconceito positivo: inclui a autoconfiança, a auto-eficácia, a autoconsciência, a auto-estima e a sensação de bem-estar e orgulho do indivíduo.

Para a mesma organização, as habilidades adicionais - incluindo trabalho árduo, confiabilidade, responsabilidade e auto motivação – mostraram ser altamente valorizadas pelos empregadores, sendo suportadas por uma forte base de evidências empíricas, colocando-as no *top ten* das habilidades sociais mais procuradas nos jovens trabalhadores.

As *soft skills* são importantes para a vida do indivíduo, como o são no contexto laboral. É neste sentido que Tulgan (2015) salienta que os empregadores devem ter em conta estas competências aquando da contratação de recursos humanos, pois estas têm um impacto positivo para a empresa. O mesmo autor destaca como principais competências a comunicação interpessoal, bons hábitos de trabalho e atitude, elencando as seguintes cinco etapas que um empregador deve seguir quando contrata alguém (Tulgan, 2015):

- Etapa 1: Para cada cargo, é necessário criar um perfil e uma descrição do trabalho a realizar, no qual sejam enumeradas as principais habilidades básicas e pessoais para essa função;
- Etapa 2: Procurar por talentos em fontes bem conhecidas e pelas fortes habilidades sociais que o empregador necessita;
- Etapa 3: O empregador deve incluir os seus comportamentos de *soft skills* de alta prioridade na sua marca e mensagens de campanha de recrutamento;
- Etapa 4: Criar um processo de seleção que enfatize as habilidades sociais de alta prioridade;
- Etapa 5: Dedicar cerca de metade do seu novo treino de contratação e treino rápido para definir padrões elevados e expectativas claras para comportamentos

de habilidades suaves de alta prioridade.

2.2.8. As *Soft Skills* no Futuro

Tendo em conta o cenário atual, se hoje as *soft skills* são extremamente importantes, crê-se que no futuro o sejam ainda mais, uma vez que os mercados são cada vez mais competitivos, como se pode observar através do aumento da competitividade na procura de emprego.

Tendo por base o relatório do Fórum Económico Mundial, Moura (2016c), apresenta as seguintes 10 *soft skills* do futuro que se encontram espelhadas no quadro abaixo.

Quadro 2.9: As 10 *soft skills* do futuro

Pensamento crítico	Um exemplo de <i>soft skills</i> importantes para o trabalho é a capacidade de questionar as diversas ações a tomar e as suas repercussões. Mais do que simplesmente executar, o trabalhador deve questionar e saber o que está a fazer e o que fazer de seguida.
Criatividade	A criatividade é uma habilidade prezada em todos os campos. No contexto laboral especialmente, visto que é necessário encontrar soluções para resolver problemas.
Coordenação	O trabalhador coordenado é um profissional organizado que não se perde no meio das diversas tarefas e prazos que tem a cumprir. Ele também não cede ao peso do <i>stress</i> constante.
Negociação	Uma qualidade intrínseca ao mundo empresarial é a negociação. Quem apresentar uma boa capacidade de negociação estará em vantagem no mercado de trabalho.
Inteligência emocional	Uma boa dose de inteligência emocional é necessária no trabalho, onde se lida com muitas pessoas e com diferentes cenários.
Resolução de problemas complexos	Associado ao pensamento crítico, à criatividade e à tomada de decisões está a resolução de problemas complexos por parte do trabalhador.
Tomada de decisões	Todos os dias há que tomar decisões no trabalho, muitas vezes à pressa, sob pressão, mas sempre medindo as vantagens e desvantagens de cada decisão.

Flexibilidade cognitiva	A flexibilidade cognitiva consiste em conseguir ir mais além do pensamento primário, automático, flexibilizando a memória e a percepção para elaborar interpretações alternativas e saber adaptar-se às diferentes situações.
Orientação para servir	A orientação para servir os outros é estimada sobretudo em trabalhos em que se lida directamente com os clientes.
Gestão de pessoas	Os melhores resultados são obtidos pela partilha de responsabilidades entre pessoas e pela gestão eficaz do trabalho.

Fonte: Moura (2016c).

Debruçando-se sobre o mesmo tema, Marsh (2012) aponta como *soft skills* do futuro e do século XXI as seguintes:

- Compreender e gerir a diversidade;
- Adaptabilidade;
- Inteligência emocional;
- Habilidades de equipa fortes;
- Responsabilidade pessoal;
- Produtividade pessoal;
- Capacidade para lidar com situações difíceis.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Bodell (2014) destaca cinco competências essenciais que um trabalhador deve possuir num futuro próximo, sendo estas:

- Imaginação estratégica, destacando a necessidade dos trabalhadores pensarem no futuro com um propósito, imaginando cenários de modo a puderem agir sobre os mesmos sem que quebrem com a rotina, introduzindo novas fontes de informação;
- Indagação provocante, ou seja, a capacidade de colocar questões que nos fazem refletir sobre o óbvio, questões inquietantes, como por exemplo: *Quem tem uma ideia para melhorar o produto?*;
- Resolução criativa de problemas, onde o trabalhador deve recorrer a formas alternativas e criativas para resolver problemas;
- Agilidade, isto é, a capacidade de pensar rápido e de responder a problemas ou

dificuldades inesperadas, com confiança;

- Resiliência, *soft skill que* se traduz em tenacidade e coragem, não desistindo perante as dificuldades.

De modo a auxiliar os recrutadores e empregadores, a autora elencou um conjunto de 15 questões que contemplam as cinco *soft skills* por esta mencionadas que podem ser colocadas aquando das entrevistas para contratar colaboradores, as quais contemplam as *soft skills* do futuro (Bodell, 2014).

Quadro 2.10: As *soft skills* do futuro

Imaginação estratégica	<ul style="list-style-type: none">• Quais os sistemas, metodologias ou protocolos que foram alterados no seu trabalho atual (ou anterior) como resultado das suas sugestões?• Como é que essas mudanças beneficiaram a organização?• O que te inspira?• Quais são os novos segmentos de clientes que irão surgir nos próximos cinco anos?• Como é que os clientes, daqui a cinco anos, descobrirão o nosso produto?
Indagação provocante	<ul style="list-style-type: none">• O que é que o nosso público-alvo diria sobre as nossas ofertas em comparação com as ofertas dos principais concorrentes?• Se precisasse de contratar um grupo de inovadores para esta empresa, que característica procuraria?• Quais são as duas coisas que os nossos concorrentes poderiam fazer para tornar os nossos produtos ou serviços irrelevantes?
Resolução criativa de problemas	<ul style="list-style-type: none">• Quais as etapas que seguiria quando precisasse de tomar uma decisão imediata, existindo poucos dados disponíveis?• Compartilhe um exemplo de quando tentou resolver um problema com uma abordagem totalmente diferente do que é usado tradicionalmente. Qual foi o resultado?• Em que situação procura a ajuda de outras pessoas para tomar decisões?
Agilidade	<ul style="list-style-type: none">• O que é que faz quando as prioridades mudam rapidamente? Dê um exemplo.• Compartilhe um exemplo de uma ocasião em que houve uma decisão a

	<p>ser tomada e os procedimentos não estavam em vigor. O que é que fez? Qual foi o resultado?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conte-me sobre uma decisão que tomou quando estava sob pressão.
Resiliência	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhe um exemplo de quando alguma coisa falhou e explique como é que prosseguiu. • Quando está a considerar uma nova ideia, mas não tem a certeza de um resultado, o que é que faz? • Você apresentou uma ótima ideia à gerência, mas ela não prestou atenção. O que é que faz? Qual a sua resposta?

Fonte: Bodell (2014, p. 36).

2.2.9. Adquirir e potenciar as *Soft Skills*

Atualmente, as empresas reconhecem a necessidade de investir e maximizar o potencial do seu capital humano, o que por sua vez, significa também maximizar o potencial dos seus trabalhadores, bem como, a força de trabalho e os ativos físicos (Anderson, 2014). A questão que se coloca é: Porque é que é importante para as empresas investirem no desenvolvimento das *soft skills* dos seus funcionários? A resposta é simples: “Tais habilidades são tão importantes quanto o conhecimento técnico no crescimento e no desenvolvimento de uma força de trabalho, particularmente com vista a papéis de liderança, como supervisores. Essas habilidades também são fundamentais para a produtividade, o sucesso e o desempenho de uma organização - mais ainda em uma economia difícil e em um cenário de negócios competitivo” (Anderson, 2014, p. 13).

De facto, sendo as *soft skills* tão importantes, não só o indivíduo se deve preocupar em desenvolvê-las, como as próprias empresas devem ter em consideração este aspeto, investindo assim nos seus funcionários. Na verdade, “as *Soft Skills*, o nível de inteligência emocional, que se associa à capacidade de relacionamento intra e interpessoal, podem ser correlacionadas com actividades que enriquecem o indivíduo no que se refere à sua formação como pessoa. Mais tarde, as actividades desenvolvidas e o percurso percorrido irão servir para particularizar a pessoa. As vivências e experiências vão funcionar como critério de distinção” (Chaves, *et al.*, 2009, p. 15).

Visto isto, para adquirirem e potenciarem as suas *soft skills*, é necessária uma aprendizagem contínua, acompanhada pelo treino de habilidades, com vista a manter a

prontidão da força de trabalho entre os funcionários (Society for Human Resource Management, 2008 *cit. in* Anderson, 2014). De acordo com a mesma sociedade, quando a empresa investe no desenvolvimento deste tipo de competências, ajuda os funcionários a desenvolverem habilidades que são necessárias no trabalho (*cit. in* Anderson, 2014).

2.2.10. As *Soft Skills* mais Relevantes em Auditoria: AI e AE

A AI é uma atividade essencial no seio de qualquer empresa, dada a sua responsabilidade, nomeadamente, em comprovar a veracidade das informações, permitindo a melhoria do desempenho e dos resultados da empresa, as *soft skills* adquirem uma relevância particular. Nos EUA, as *soft skills* são consideradas fundamentais para o processo de AI e por isso mesmo, foram contempladas na Lei Sarbanes-Oxley, na qual a inteligência emocional se assume como um fator diferenciador e de sucesso para os auditores internos, uma vez que a inteligência emocional treina e desenvolve *soft skills* como: autoconhecimento emocional, controlo emocional, auto motivação, reconhecimento das emoções nas outras pessoas e habilidade em relacionamentos interpessoais (Ludovino, 2015).

Tendo presente a importância das *soft skills* para a AI, Lopes, Martins e Heitor (2017), identificaram as seguintes oito principais competências essenciais para o desempenho da função de auditor interno:

- Integridade: A integridade exige confiança, bem como equilíbrio;
- Relacionamento interpessoal: É fundamental estimular o desenvolvimento de confiança e respeito dos profissionais que colaboram com a empresa, pois relações produtivas baseadas na cooperação são benéficas para a empresa e para o empregador;
- Parceria: Quando se trata de uma parceria eficaz, verifica-se a execução, em conjunto, de um trabalho orientado para o serviço;
- Comunicação: É uma competência essencial para transmitir os resultados e toda a informação, seja aos colaboradores, seja aos superiores hierárquicos;
- Trabalho em equipa: Esta competência é pautada pela cooperação entre colegas, contribuindo para o estabelecimento de melhores relações entre os colegas da empresa;

- Diversidade: Através da diversidade, é possível promover o surgimento de novas perspectivas, experiências e competências (Chambers & McDonald, 2013);
- Aprendizagem contínua: É uma competência essencial para que o auditor interno permaneça atualizado, conheça novos métodos e técnicas de auditoria, com vista a melhorar todo o processo;
- Raciocínio analítico/crítico: Cada vez mais enfatizado pelas empresas, o raciocínio crítico e analítico é cada vez mais valorizado, uma vez que é importante questionar as ações e refletir sobre as mesmas.

Uma vez que ao longo deste capítulo foram referidas as *hard skills*, importa salientar que as principais competências técnicas exigidas a um auditor interno são as seguintes (Lopes, Martins & Heitor, 2017, p. 11):

- Contabilidade;
- Avaliação e gestão de risco;
- Tecnologia da informação;
- Conhecimentos específicos do setor;
- *Data mining* e análise de dados;
- Perspectiva de negócios;
- Auditoria de fraude;
- Finanças;
- Investigação forense;
- Segurança cibernética e privacidade.

No que diz respeito às principais *soft skills* para o desempenho das funções de um auditor externo, importa salientar que é este quem realiza a auditoria, pretendendo-se por meio da realização da mesma obter uma maior objectividade face à AI, o que se deve ao maior distanciamento entre auditores e auditados (Carneiro, 2004). Neste sentido, crê-se que *soft skills* como a comunicação, a capacidade de trabalhar em equipa, de cooperar, de estabelecer uma relação à base da confiança, são essenciais para o auditor externo.

3. Metodologia

3.1. Justificação da opção metodológica

Teixeira (2006, p.72) defende que este capítulo é extremamente relevante, uma vez que “é através da metodologia que se estuda, descreve e explica os métodos que se vão aplicar ao longo do trabalho, de forma a sistematizar os procedimentos adoptados durante as várias etapas, procurando garantir a validade e a fidelidade dos resultados”.

A base metodológica é, em qualquer trabalho de investigação uma fase decisiva e de indiscutível importância. Segundo Fortin (1999, p.102), são criadas condições favoráveis através desta fase imprescindível que “assegura a fiabilidade e a qualidade dos resultados da investigação”.

Partindo desta afirmação, mostra-se importante procurar validar as hipóteses de investigação formuladas de forma a criar conhecimento e acrescentar valor à investigação.

Hungler e Polit (*cit in* Teixeira, 2006) entendiam que “a metodologia de investigação consiste na determinação de etapas, procedimentos e estratégias utilizadas para reunião e análise de dados”.

Como tal, a metodologia adoptada na realização deste estudo tem por base as seguintes etapas:

1. A pergunta de partida;
2. Pesquisa exploratória: leitura científica e artigos relacionados com a temática;
3. Elaboração de Hipóteses;
4. Identificação das variáveis;
5. Construção do modelo de análise;
6. Recolha e análise de dados;
7. Interpretação dos resultados;
8. Conclusões.

3.2. Hipóteses de Investigação

Depois de construído o quadro teórico-concetual que sustenta a investigação a realizar e tendo em conta a revisão de literatura realizada em torno do tema da importância das

soft skills para a auditoria, é chegado o momento de se formularem as hipóteses a testar por meio da investigação.

As hipóteses são uma componente importante de qualquer investigação e refletem uma expectativa. Estas servem de orientação para o estudo, traduzindo-se em suposições que permitem encontrar uma resposta para a pergunta de investigação, sendo que as hipóteses não são obrigatoriamente verdadeiras (Sousa & Baptista, 2011).

Partindo do pressuposto de que as hipóteses de investigação são compostas por “(...) proposições conjecturais que constituem respostas possíveis às questões de investigação” (Sarmiento, 2013, p. 8), formularam-se três hipóteses:

- **H1:** As *soft skills* contribuem para a melhoria do processo de auditoria;
- **H2:** As *soft skills* englobam competências fundamentais para o desempenho da função de auditor interno;
- **H3:** As *soft skills* englobam competências centrais para o desempenho da função de auditor externo.

A escolha destas hipóteses tem por base essencialmente estudar qual a relevância das *soft skills* no processo de auditoria, assim como aferir se são competências essenciais ou dispensáveis tanto para o desempenho da função de auditor interno como do externo. Tendo em conta a revisão de literatura realizada sobre o tema, podemos afirmar que as organizações encontram-se consciencializadas e valorizam cada vez mais as *soft skills* dos seus colaboradores, sendo do seu total interesse perceber se, para a área de auditoria, existem efectivamente competências não-técnicas indispensáveis à profissão.

3.3 Identificação de variáveis

A hipótese é definida por Kerlinger (*cit in* Gil, 2008) como um “enunciado conjectural das relações entre duas ou mais variáveis”.

Para as hipóteses formuladas, é relevante analisar se entre as variáveis existe uma relação, isto é, se uma variável influencia outra.

De um modo geral, existem as variáveis independentes e as variáveis dependentes. Neste estudo, a variável independente, isto é “variável que (..) causa ou influencia a variável dependente”, trata-se da natureza da organização seja esta pública, privada ou outra. (Hungler e Polit, *cit in* Teixeira, 2006).

Por outro lado, segundo os mesmos autores, a variável dependente é aquela que o investigador “tem interesse em compreender, explicar ou prever”. A variável dependente desta investigação é a forma como as *soft skills* têm impacto no desempenho da função de um auditor, como também no processo de auditoria.

3.4. Procedimentos adoptados

De forma a obter a informação necessária ao desenvolvimento deste estudo e por conseguinte analisar a relevância das *soft skills* no processo de auditoria, através da contestação ou validação das hipóteses formuladas, foi elaborado um questionário para a recolha dos dados.

De acordo com Fortin (1999), o questionário é um dos métodos de recolha de dados “que necessita das respostas escritas por parte dos sujeitos, sem assistência. São instrumentos de medida que traduzem os objetivos de um estudo com variáveis mensuráveis.” Pode-se entender por questionário, uma técnica de investigação composta por variadas questões escritas, que têm como objectivo acrescentar valor ao estudo e proporcionar novos conhecimentos ao investigador. O mesmo autor refere que a investigação é um processo sistemático que tem como objectivo principal obter resposta às questões formuladas.

Segundo Fortin (1999), para os diferentes problemas de investigação existem igualmente diferentes métodos de investigação, sendo que o método quantitativo e o qualitativo contribuem para o desenvolvimento do conhecimento.

Neste estudo, é utilizado o método quantitativo, uma vez que segundo o mesmo autor este é um processo de recolha de dados que permite ao investigador adoptar as etapas que considerar relevantes, desde a “ definição do problema à obtenção dos resultados (...) o método de investigação quantitativa tem por finalidade contribuir para o desenvolvimento e validação do conhecimento”. (Fortin, 1999)

3.5. Elaboração do inquérito

Após a realização da parte concetual e metodológica deste estudo, procedeu-se à elaboração do inquérito por questionário. O inquérito é composto por questões fechadas, simples e múltiplas, sendo também apresentadas questões de matriz de escolha múltipla.

Este inquérito encontra-se dividido em duas partes, uma primeira parte que possibilita o conhecimento das características do inquirido e da organização em que trabalha e uma segunda parte onde são colocadas questões sobre a temática principal da investigação, as *soft skills*.

Para o preenchimento do inquérito não foi solicitada a identificação dos inquiridos para que estes não se sentissem inibidos nas suas respostas.

Na realização do inquérito por questionário foram elaboradas as seguintes questões, com base nas hipóteses formuladas:

O inquérito inicia-se com três questões que nos permitem aferir qual a faixa etária do inquirido, em que área o mesmo tem formação e qual a natureza da sua organização, para tal foram elaboradas as seguintes questões:

- Qual é a sua idade?
- É formado/a em que área?
- Qual é a natureza da organização em que trabalha?

De forma a responder à Hipótese 1, foram elaboradas as seguintes questões:

- Estando as *soft skills* relacionadas com traços de personalidade de cada indivíduo, considera que existem *soft skills* mais indicadas para cada área de trabalho?
- Considera que as *soft skills* do individuo podem ter um contributo positivo na função que desempenha?
- Em auditoria, considera que as *soft skills* poderão contribuir positivamente nos trabalhos a executar pelo auditor?
- Quais dos seguintes *soft skills* considera mais relevantes para auditoria, classifique tendo em atenção a seguinte escala (questão de matriz de escolha múltipla);
- Na sua opinião, de que forma as *soft skills* contribuem para a melhoria do processo de auditoria?

Para dar resposta à Hipótese 2, foram elaboradas as seguintes questões:

- O *know-how (hard skills)* são competências técnicas que o individuo adquire durante o percurso académico (por exemplo: contabilidade, gestão, entre

outros). Entende que existirão *soft skills* que poderão ser consideradas *hard skills*?

- Em auditoria externa, considera a comunicação como sendo uma competência-chave (*hard skill*)?
- E em auditoria interna, considera que a comunicação pode ser uma *hard skill*?
- Consideraria também o saber trabalhar em equipa uma competência-chave em auditoria externa?
- O raciocínio analítico/crítico pode ser considerado como sendo uma das competências-chave (*hard skill*) para a profissão do auditor interno?

Para responder à Hipótese 3, foram elaboradas as seguintes questões:

- Diz-se que as competências são transversais quando são comuns entre vários contextos independentes. Considera o saber tomar decisões e a responsabilidade pessoal como sendo *soft skills* transversais?
- As competências são transferíveis quando são aprendidas num contexto e podem ser aplicadas em situações variadas. Entende que a capacidade de negociação e a inteligência emocional são duas *soft skills* transferíveis?
- Na ótica da auditoria externa, quais das seguintes *soft skills* consideraria como sendo transversal e/ou transferível?

De forma a alcançar um maior número de respostas, o questionário foi partilhado nas redes sociais LinkedIn e Facebook no dia 17 de Agosto de 2018, sendo repartilhado de forma continuada até ao dia 21 de Setembro de 2018, dando assim por concluída a recolha dos dados a analisar.

Do total de respostas obtidas através do inquérito, consideram-se como válidas 132 respostas, representando uma população de inquiridos de diferentes áreas de formação o que conduz a diferentes perspectivas sobre o tema. Após a análise das respostas aos inquéritos, conclui-se, uma vez não existindo *outliers*, o total de respostas obtidas compõem a amostra deste estudo.

4. Apresentação e Interpretação dos Resultados

4.1. Apresentação dos resultados

Este capítulo consiste na análise dos resultados obtidos, após processamento da informação contida nos inquéritos estimados como válidos para efeitos deste estudo.

Como referido no capítulo anterior, a análise incide sobre uma amostra composta por 132 indivíduos. Procede-se à interpretação e análise dos resultados, tendo em conta as hipóteses formuladas.

4.1.1. Análise dos dados

De forma a esquematizar a apresentação dos resultados, recorreu-se à utilização de gráficos e figuras com os respectivos dados estatísticos, complementando a análise dos dados.

Através do tratamento e análise da informação contida nos inquéritos foi possível concluir o seguinte no que diz respeito à caracterização dos inquiridos.

Caracterização

Com base nas 132 respostas válidas, pela análise da figura 4.1, conclui-se que 55% (n=73) das respostas são de indivíduos com menos de 25 anos e que 34% (n=44) das respostas são de indivíduos entre os 25 e os 30 anos. A classe etária entre os 31 e 40 anos representa 7% (n=9) das respostas, sendo que as classes de 41 a 50 anos e mais de 50 anos representam apenas 4% do total das respostas.

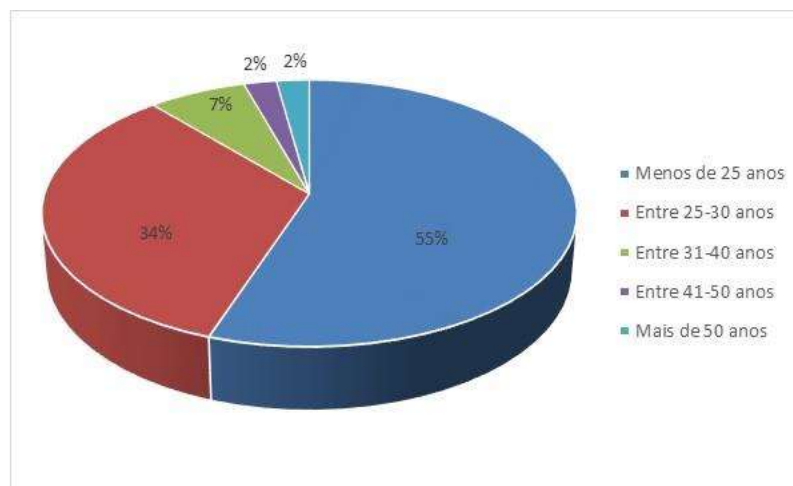


Figura 4.1: Distribuição dos indivíduos por idades – Total.

A análise da figura 4.2 evidencia que 49% (n=64) dos inquiridos é formado em Gestão. De seguida com maior percentagem de respostas observamos Contabilidade como área de formação, que representa cerca de 14% (n=19) das respostas. À semelhança de Contabilidade, também representando 14% das respostas observa-se a categoria “Outros”, que foi preenchida pelos inquiridos cujas áreas de formação não correspondiam a nenhuma das escolhas múltiplas disponíveis.

A categoria “Outros” é composta maioritariamente por indivíduos formados em Economia e Finanças representando 4% e 3%, respectivamente. Ainda na categoria “Outros” estão incluídos indivíduos formados nas seguintes áreas: Saúde, Solicitadoria, Gestão Industrial, Direito, Educação e Informática, que representam no seu conjunto 10% do total das respostas.

Auditoria representa 11% (n=14) das respostas, seguindo-se Fiscalidade com 7% das respostas. Por último, a categoria “Não sou licenciado/a” representa 5% das respostas, percentagem esta que dada o volume de respostas ao inquérito não se mostra significativa.

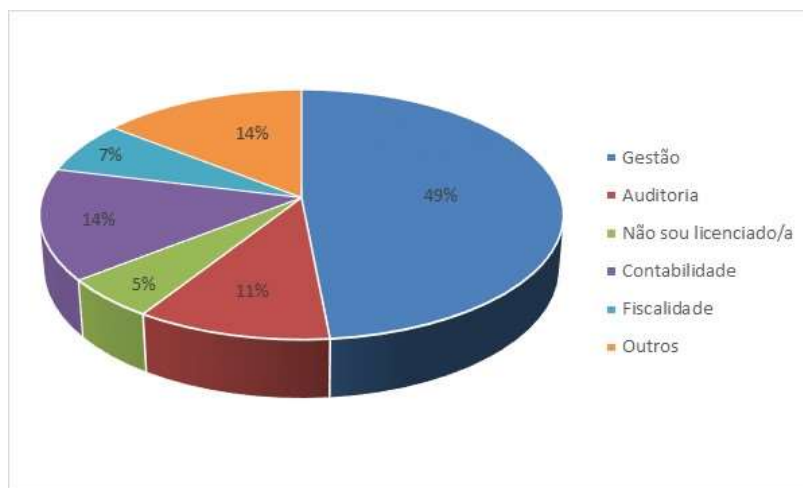


Figura 4.2: Distribuição dos indivíduos por área de formação – Total.

Conforme se pode observar pela figura 4.3, 87% (n=115) dos indivíduos trabalham em Entidades Privadas e 11% dos indivíduos trabalham em Entidades Públicas. Os restantes 2% são compostos por indivíduos desempregados e por indivíduos que ainda se encontram a estudar.

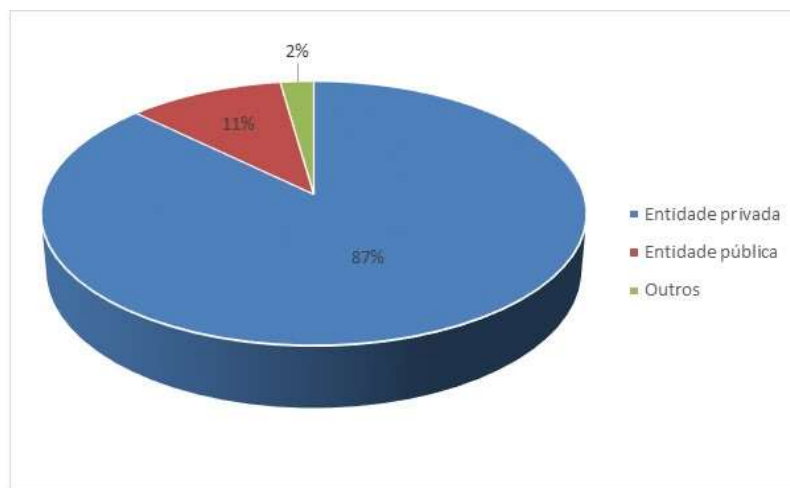


Figura 4.3: Distribuição dos indivíduos pela natureza das entidades – Total.

Pela análise da figura 4.4, observa-se que 95% (n=125) dos inquiridos está familiarizado com o conceito de *soft skill*, ao contrário dos restantes 5% a quem o conceito lhes é desconhecido.

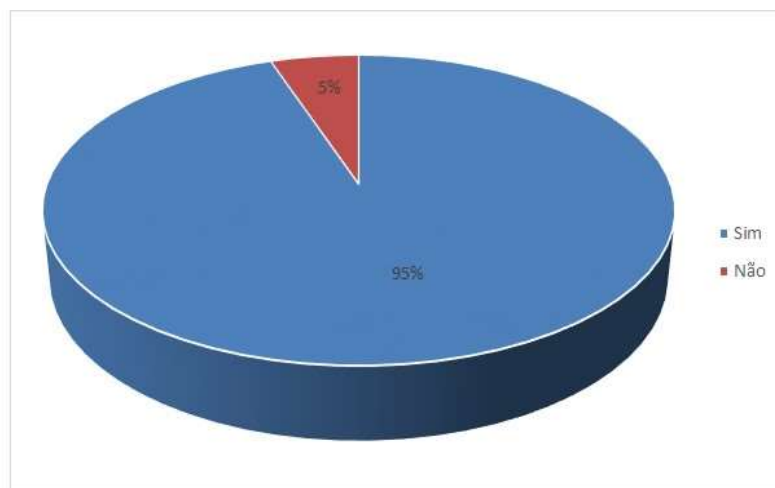


Figura 4.4: Distribuição pelo número de inquiridos familiarizados com o conceito de *Soft skill* – Total.

A análise da figura 4.5 permite verificar que 98% (n=130) dos inquiridos consideram que existem *soft skills* mais indicadas para cada área de trabalho. Os restantes 2% não concordam com esta afirmação.

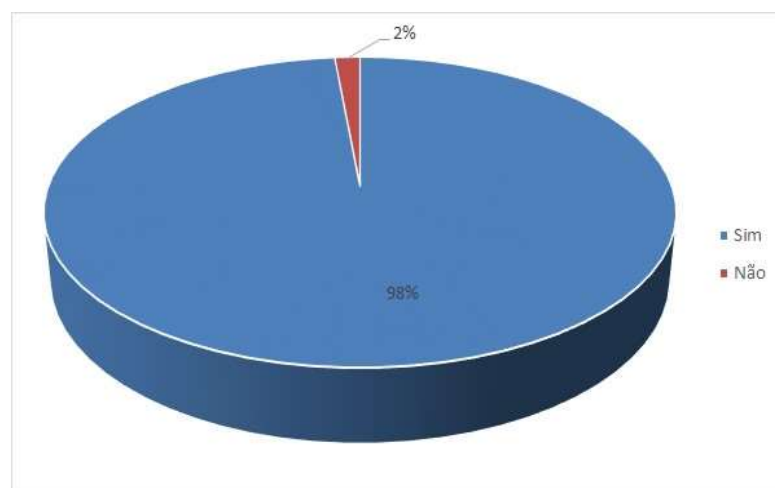


Figura 4.5: Distribuição dos inquiridos de acordo com a sua opinião sobre a especialização das *soft skills* por área de trabalho – Total.

A figura 4.6 ilustra os resultados da questão 5.1. (Consultar Apêndice A) que se destina aos inquiridos que responderam afirmativamente à pergunta anterior. Pela análise desta figura, observa-se que 100% (n=130) dos inquiridos consideram que as *soft skills* de

cada individuo têm um contributo positivo nas funções que cada um desempenha no seu local de trabalho.

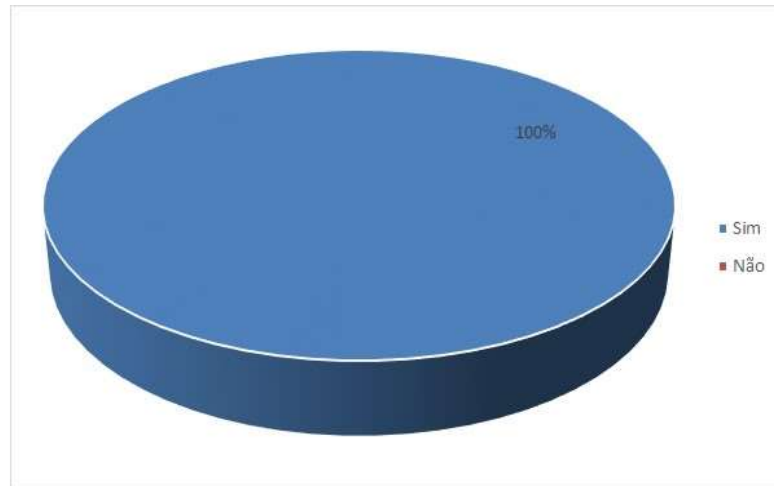


Figura 4.6: Distribuição dos inquiridos de acordo com a sua opinião sobre o contributo das *soft skills* na função que desempenham – Total.

Analisando a figura 4.7, apurou-se que 98% (n=129) dos inquiridos responderam afirmativamente ao facto de considerarem que em Auditoria as *soft skills* poderão contribuir positivamente nos trabalhos que o auditor executa. Os restantes 2% discordam desta afirmação.

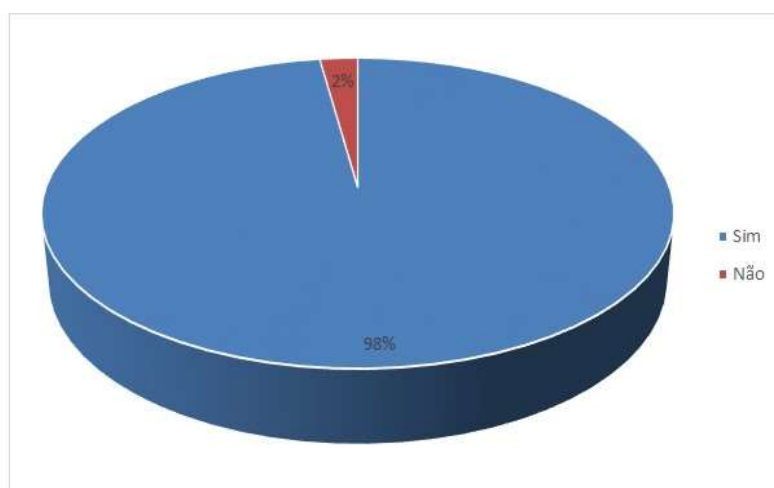


Figura 4.7: Distribuição dos inquiridos de acordo com a sua opinião sobre o contributo das *soft skills* em Auditoria – Total.

De acordo com a figura 4.8, os inquiridos classificaram as *soft skills* Trabalho em equipa, Comunicação, Inteligência emocional, Aprendizagem contínua e Pensamento crítico consoante a sua importância de acordo com a seguinte escala: ‘Não é importante’, ‘Pouco Importante’, ‘Indiferente’, ‘Importante’ e ‘Muito Importante’. Pela análise da figura abaixo, verifica-se que 71% dos inquiridos consideram o Trabalho em equipa ‘Muito Importante’ e cerca de 27% consideram ‘Importante’. Em relação à *soft skill* Comunicação, 74% dos inquiridos classificou como ‘Muito Importante’ e 25% como ‘Importante’. Para a *soft skill* Inteligência emocional, representando 85% das respostas observa-se que esta é uma *soft skill* ‘Importante’ e cerca de 12% classificam como ‘Indiferente’. Relativamente à Aprendizagem contínua, 58% dos inquiridos consideram esta *soft skill* como ‘Muito Importante’ e 38% afirmam que é ‘Importante’. Por último, para a *soft skill* Pensamento crítico representando 75% das respostas verifica-se que esta é uma *soft skill* ‘Muito Importante’, sendo que para 21% dos inquiridos esta é ‘Importante’. As classificações não referidas em cada uma das *soft skills* mencionadas representam menos de 3% das respostas obtidas para cada uma destas.



Figura 4.8: Distribuição dos inquiridos de acordo com a sua opinião sobre a relevância das *soft skills* em Auditoria – Total.

Conforme se pode observar pela figura 4.9, 49% (n=65) dos inquiridos consideram que a forma como as *soft skills* contribuem para a melhoria do processo de auditoria tem como base ‘A comunicação aliada ao trabalho em equipa permitem agilizar todo o processo e este ser mais eficiente’. Representando 38% das respostas obtidas, os inquiridos consideram que ‘O pensamento crítico do auditor ajuda-o a identificar e analisar rapidamente diversas situações’. Para 6% dos inquiridos é ‘A aprendizagem contínua permite ao auditor agregar valor para a organização’. Observa-se que 5% dos inquiridos consideram que ‘A organização permite melhorar o planeamento e gerir melhor as equipas de trabalho’. Os restantes 2% compõem a categoria “Outros” que foi preenchida pelos inquiridos para os quais nenhuma das escolhas múltiplas disponíveis satisfazia a sua opinião. Na categoria “Outros”, representando 1% das respostas observa-se que ‘Todas as anteriores’ constituem formas das *soft skills* contribuir para a melhoria do processo de auditoria. Para o restante 1%, é através da ‘Capacidade de inter-relacionamento entre o auditor e o interlocutor, seja cliente ou colega de equipa.’ que se verifica uma melhoria no processo de auditoria.

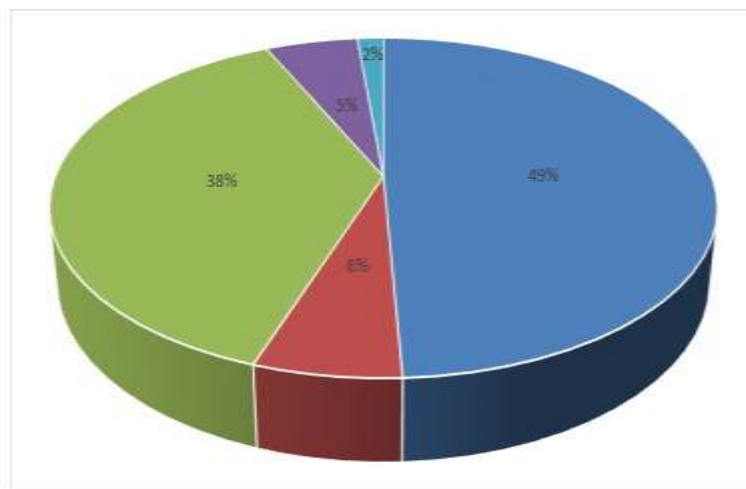


Figura 4.9: Distribuição pela forma como as *soft skills* permitem melhorar o processo em Auditoria – Total.

A análise da figura 4.10 permite apurar que 84% (n=111) dos inquiridos entendem que existem *soft skills* que poderão também ser consideradas como *hard skills*. Os restantes 16% discordam desta afirmação.

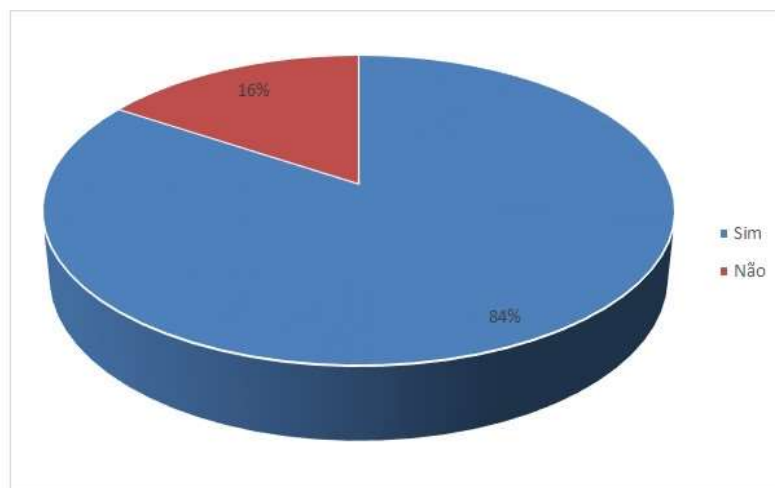


Figura 4.10: Consideração dos inquiridos sobre as *soft skills* poderem ser consideradas *hard skills* – Total.

De acordo com a figura 4.11, apurou-se que 91% (n=120) dos inquiridos consideram a *soft skill* Comunicação como uma competência-chave, isto é, *hard skill* em Auditoria Externa. Os restantes 9% discordam desta afirmação.

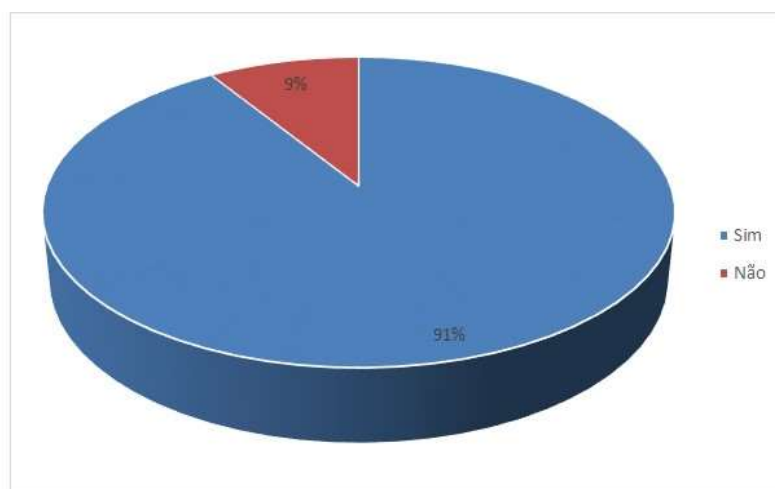


Figura 4.11: Consideração dos inquiridos sobre a Comunicação poder ser considerada *hard skill* em AE – Total.

Pela interpretação da figura 4.12, observa-se que 79% (n=104) dos inquiridos consideram a *soft skill* Comunicação como uma *hard skill* em Auditoria Interna. Os restantes 21% discordam desta afirmação.

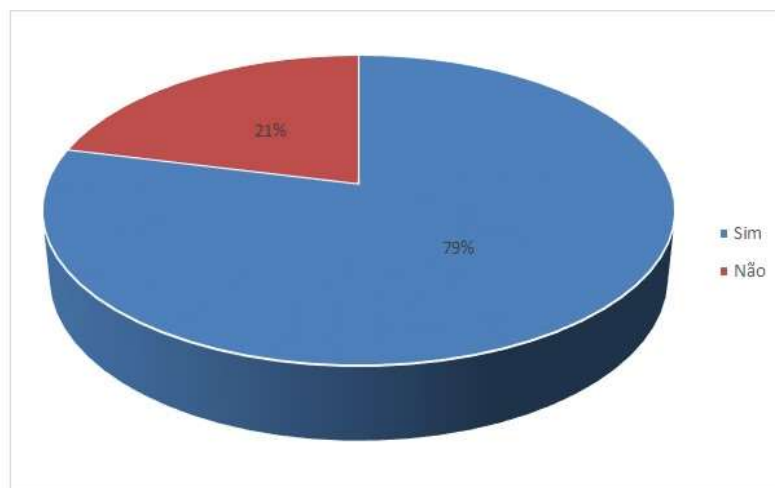


Figura 4.12: Consideração dos inquiridos sobre a Comunicação poder ser considerada *hard skill em AI* – Total.

Relativamente à figura 4.13, observa-se que 89% (n=118) dos inquiridos concordam que saber trabalhar em equipa é uma competência-chave em Auditoria Externa. Os restantes 11% discordam desta afirmação.

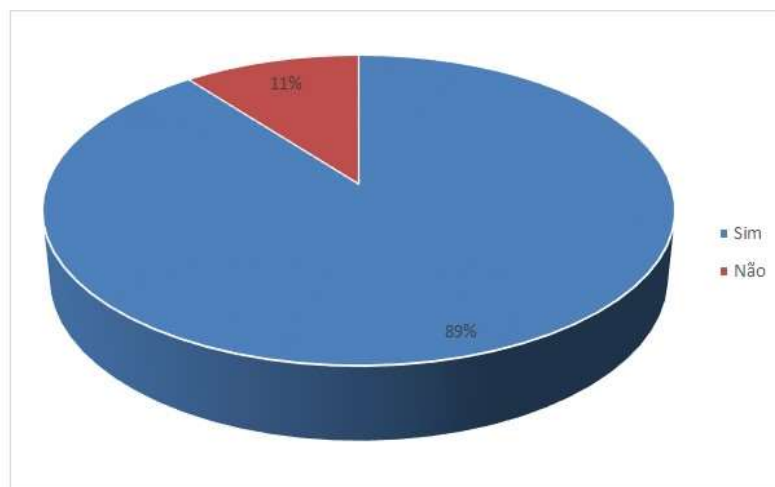


Figura 4.13: Consideração dos inquiridos sobre o Trabalho em equipa ser considerado *hard skill em AE* – Total.

A figura 4.14 evidencia que 90% (n=119) dos inquiridos consideram que saber trabalhar em equipa é uma competência-chave em Auditoria Interna. Os restantes 10% discordam desta afirmação.

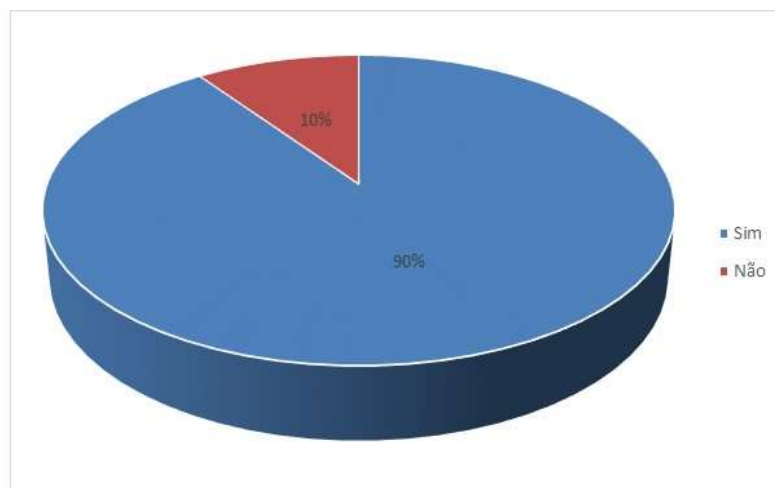


Figura 4.14: Consideração dos inquiridos sobre o Trabalho em equipa ser considerado *hard skill em AI* – Total.

Conforme se pode observar pela figura 4.15, 94% (n=124) dos inquiridos consideram que o Raciocínio analítico/crítico é uma das competências-chave para a profissão do auditor interno. Os restantes 6% discordam desta afirmação.

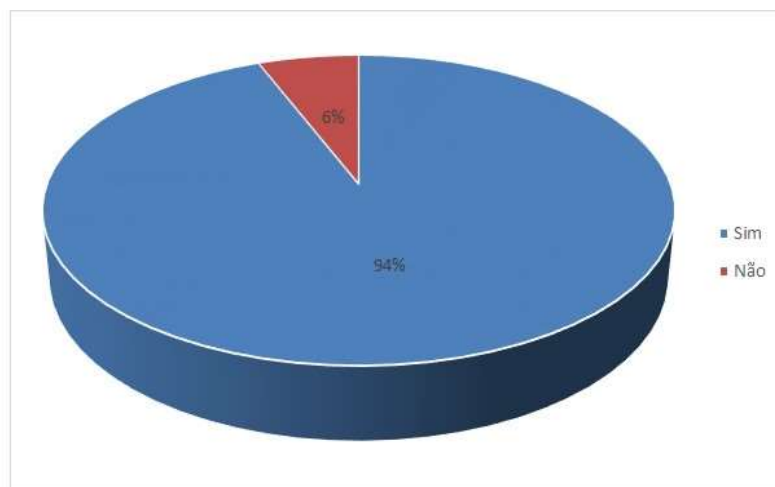


Figura 4.15: Consideração dos inquiridos sobre o Raciocínio analítico/crítico ser considerado *hard skill em AI* – Total.

Para interpretar a figura 4.16 é preciso ter presente o conceito de competências transversais, isto é, competências comuns entre vários contextos independentes. Pela análise desta figura, observa-se que 89% (n=118) dos inquiridos consideram o saber tomar decisões e a Responsabilidade pessoal como sendo *soft skills* transversais. Os restantes 11% discordam desta afirmação.

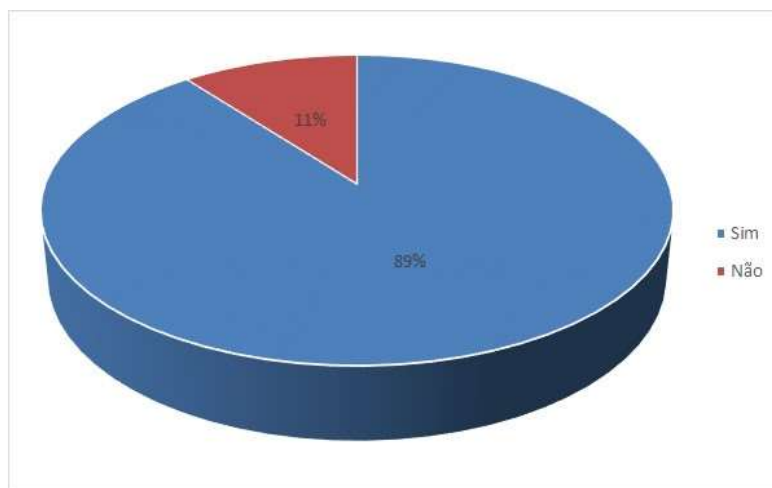


Figura 4.16: Consideração dos inquiridos sobre a Tomada de Decisão e a Responsabilidade Pessoal serem *soft skills* transversais – Total.

A figura 4.17 evidencia que 94% (n=124) dos inquiridos consideram as *soft skills* Responsabilidade Pessoal e Tomada de Decisão relevantes para a área de Auditoria Externa. Os restantes 6% discordam desta afirmação.

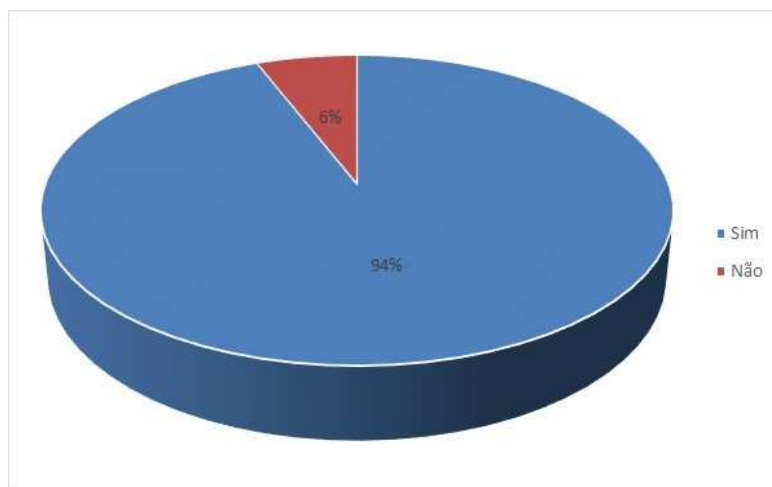


Figura 4.17: Consideração dos inquiridos sobre a Tomada de Decisão e a Responsabilidade Pessoal serem relevantes em AE – Total.

Para interpretar a figura 4.18 é preciso ter presente o conceito de competências transferíveis, isto é, competências que são aprendidas num contexto e podem ser aplicadas em situações de diversas naturezas. Pela análise desta figura, observa-se que 87% (n=115) dos inquiridos consideram a Capacidade de Negociação e a Inteligência Emocional duas *soft skills* transferíveis. Os restantes 13% discordam desta afirmação.

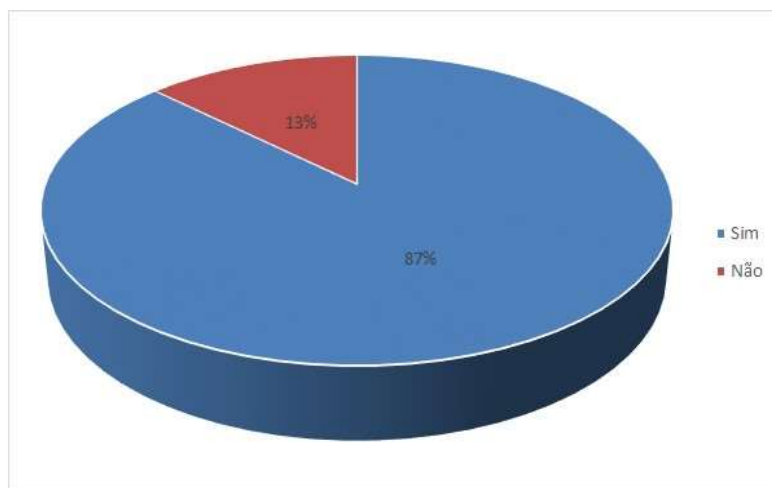


Figura 4.18: Consideração dos inquiridos sobre a Capacidade de Negociação e a Inteligência Emocional serem *soft skills* transferíveis – Total.

A análise da figura 4.19 permite evidenciar que 94% (n=124) dos inquiridos consideram as *soft skills* Capacidade de Negociação e Inteligência Emocional relevantes para a profissão do auditor externo. Os restantes 6% discordam desta afirmação.

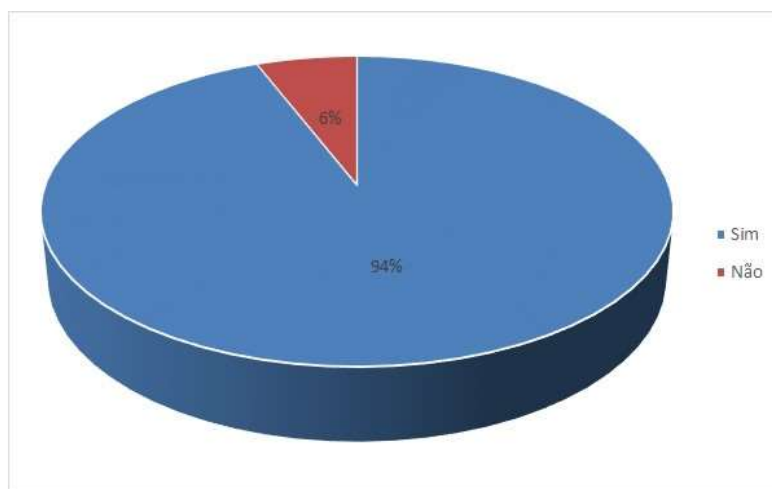


Figura 4.19: Consideração dos inquiridos sobre a Capacidade de Negociação e a Inteligência Emocional serem relevantes em AE – Total.

De acordo com a figura 4.20, 61% (n=80) dos inquiridos consideram que a ‘Comunicação e o Trabalho em equipa’ são duas *soft skills* transversais e/ou transferíveis na ótica da Auditoria Externa. Representando 20% das respostas obtidas, os inquiridos consideram que são as *soft skills* ‘Responsabilidade Pessoal e Tomada de Decisões’ são as mais relevantes para AE. Para 18% dos inquiridos são as *soft skills*

‘Negociação e Aprendizagem Contínua’ as mais relevantes. O restante 1% considera que a opção ‘Todas as anteriores’ é a mais completa, uma vez que engloba todas as *soft skills* mencionadas nas outras opções.

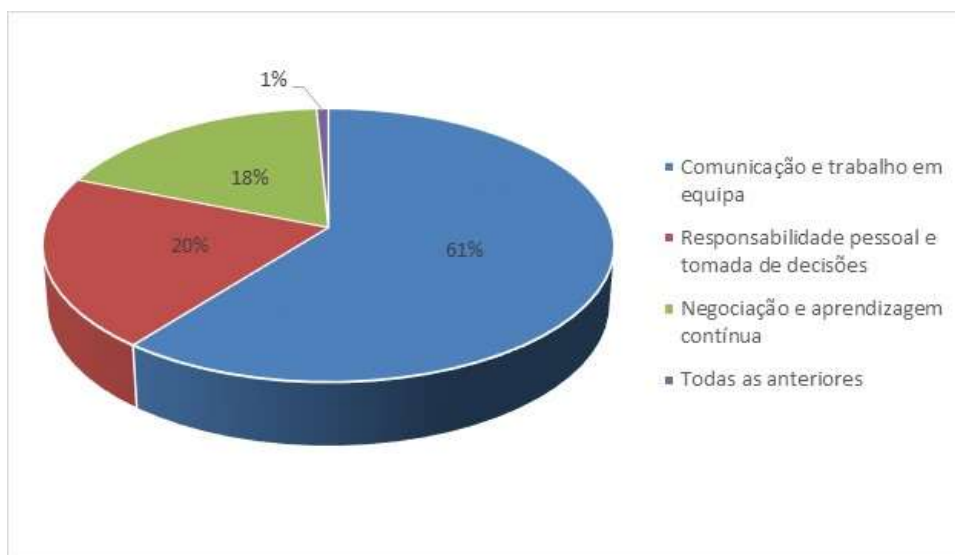


Figura 4.20: Distribuição das *soft skills* como transversais e/ou transferíveis em AE – Total.

O Apêndice A contém o inquérito elaborado no âmbito da realização do trabalho de investigação, no qual observa-se todas as perguntas formuladas em mais detalhe.

4.1.2. Interpretação dos Resultados

A análise dos resultados revela que existe um maior número de respostas de indivíduos com menos de 25 anos e entre os 25 e os 30 anos, o que se estima que seja resultado de uma maior utilização das redes sociais como método de partilha e divulgação do inquérito.

No âmbito da distribuição dos indivíduos por área de formação, revelou-se que a grande maioria é formado em Gestão, seguindo-se Contabilidade. Através desta questão foi possível verificar uma grande receptividade por parte de indivíduos formados em áreas não conexas a Auditoria, mas para as quais as *soft skills* se mostram relevantes de igual forma. Dado que o tema abordado no âmbito desta investigação se mostra inovador, por si só terá sido apelativo aos inquiridos responderem ao inquérito mesmo que se trate de um tema que a muitos não é familiar.

No que se refere à natureza da organização em que trabalham, representando quase 90% das respostas obtidas os indivíduos trabalham maioritariamente em Entidades Privadas.

Verificou-se concomitantemente uma homogeneidade de respostas dos inquiridos quanto ao facto de estarem familiarizados com o conceito de *soft skill* e também em relação ao facto de considerarem que existem *soft skills* mais indicadas para cada área de trabalho.

Confirmou-se, junto dos inquiridos, que para além de existirem *soft skills* mais indicadas para cada área de trabalho, as *soft skills* contribuem também positivamente para as funções que cada um desempenha no seu local de trabalho.

É de salientar que numa primeira fase as perguntas foram formuladas de forma mais abrangente, isto é, sem especificar áreas nem profissões e numa segunda fase, de forma a servir o propósito da investigação, as questões tornam-se mais específicas tendo como principal foco a Auditoria Interna e a Auditoria Externa.

De acordo com as respostas obtidas no que se refere às *soft skills* contribuirão positivamente nos trabalhos a realizar pelo auditor, constata-se que 129 indivíduos concordam com esta afirmação.

De acordo com os resultados obtidos, os inquiridos na sua maioria consideram que as *soft skills* Trabalho em Equipa, Comunicação e Pensamento Crítico são ‘Muito Importantes’ para a área de Auditoria. Quanto à *soft skill* Inteligência Emocional classificaram como ‘Importante’.

No que se refere à forma como as *soft skills* contribuem para a melhoria do processo de auditoria, verificou-se que perfazendo quase 50% das respostas obtidas, os inquiridos consideraram ‘A comunicação aliada ao trabalho em equipa permitem agilizar todo o processo e este ser mais eficiente’, seguindo-se a segunda opção mais escolhida pelos indivíduos que consideram que ‘O pensamento crítico do auditor ajuda-o a identificar e analisar rapidamente diversas situações’.

De notar que os inquiridos, apresentando uma percentagem significativa, entendem que existem *soft skills* que poderão também ser consideradas como *hard skills*, isto é, competências-chave. No seguimento desta questão, apurou-se que 120 inquiridos consideram a *soft skill* Comunicação como uma *hard skill* em Auditoria Externa.

Com menos expressão e à semelhança da resposta obtida em relação à Comunicação ser considerada uma *hard skill* em AE, os indivíduos consideram também que para AI esta é uma *hard skill*.

A análise dos resultados evidencia que, 118 indivíduos concordam com o facto de o saber trabalhar em equipa ser uma competência-chave em AE. Da mesma forma e com expressividade semelhante, a maioria dos indivíduos consideram que o saber trabalhar em equipa é também uma *hard skill* em AI.

Em relação ao Raciocínio analítico/crítico ser considerada uma das competências-chave para a profissão do auditor interno, 124 inquiridos concordam com esta afirmação.

De acordo com os resultados obtidos, constata-se que, 118 indivíduos consideram o saber tomar decisões e a responsabilidade pessoal como sendo *soft skills* transversais. Ainda sobre estas duas *soft skills*, 124 indivíduos consideram as mesmas como sendo relevantes para a área de AE.

No que diz respeito ao facto das *soft skills* Capacidade de Negociação e Inteligência Emocional poderem ser consideradas duas *soft skills* transferíveis, a análise evidencia que 115 indivíduos consideram esta afirmação verdadeira.

Com uma expressividade de 94% das respostas obtidas, os inquiridos consideram a Capacidade de Negociação e Inteligência Emocional relevantes para a profissão do auditor externo.

No âmbito da distribuição das *soft skills* como transversais e/ou transferíveis em AE, com maior representatividade os inquiridos consideram que as *soft skills* ‘Comunicação e Trabalho em Equipa’ são ambas transversais e transferíveis.

4.2. Conclusões do estudo

As conclusões da investigação realizada serão apresentadas tendo por base as hipóteses formuladas anteriormente, de forma a aferir se as mesmas serão validadas ou rejeitadas.

- **H1:** As *soft skills* contribuem para a melhoria do processo de auditoria;

De uma forma geral, o objectivo de formulação desta hipótese prende-se com entender se as *soft skills* contribuem positivamente para uma melhoria no processo de auditoria, e se sim, de que forma.

Salienta-se que no capítulo anterior foram explicadas as perguntas formuladas especificamente para cada uma das hipóteses a estudar. Como tal, para responder à **H1** o nosso foco recai sobre as perguntas 5, 6 e 7.

De acordo com as respostas obtidas para as perguntas 5 e 5.1, observa-se junto dos inquiridos, que para além de existirem *soft skills* mais indicadas para cada área de trabalho, as *soft skills* contribuem também positivamente para as funções que cada um desempenha no seu local de trabalho.

Em relação às respostas obtidas para a pergunta 6, no que se refere às *soft skills* contribuírem positivamente nos trabalhos a realizar pelo auditor, constata-se que 129 indivíduos concordam com esta afirmação.

Em relação à questão 6.1, os inquiridos destacaram em termos de importância em primeiro lugar o Pensamento Crítico, seguindo-se a Comunicação e por fim o Trabalho em Equipa. Apesar de reconhecerem a importância da *soft skill* Inteligência Emocional, esta não foi considerada como fundamental.

No que diz respeito à questão 7, no que se refere à forma como as *soft skills* contribuem para a melhoria do processo de auditoria, verificou-se que quase 50% dos inquiridos consideraram ‘A comunicação aliada ao trabalho em equipa permitem agilizar todo o processo e este ser mais eficiente’, seguindo-se a segunda opção mais escolhida pelos indivíduos que consideram que ‘O pensamento crítico do auditor ajuda-o a identificar e analisar rapidamente diversas situações’.

Depois de analisadas as respostas às questões relacionadas com a **H1**, pode-se afirmar que as *soft skills* contribuem para a melhoria do processo de Auditoria.

- **H2:** As *soft skills* englobam competências fundamentais para o desempenho da função de auditor interno;

O principal objectivo de formulação desta hipótese prende-se com perceber se as *soft skills* podem ser consideradas como competências básicas e fundamentais para AI. No fundo, com esta hipótese pretende-se aferir se se pode equiparar as *soft skills* às *hard skills*.

De forma a responder à **H2**, observa-se o comportamento das questões 8, 9, 10 e 11.

De acordo com as respostas obtidas para a pergunta 8, observa-se junto dos inquiridos que existem *soft skills* que poderão também ser consideradas como *hard skills*.

Em relação às respostas obtidas para as perguntas 9.1 e 9.2, no que se refere à *soft skill* Comunicação ser considerada uma *hard skill* em AE e em AI, os inquiridos consideraram ambas as afirmações como sendo verdadeiras.

Relativamente às respostas obtidas para as perguntas 10 e 10.1, a análise dos resultados evidencia que os indivíduos consideram a *soft skill* Trabalho em Equipa uma competência-chave para AE e para AI.

No que diz respeito à questão 11, verificou-se que o Raciocínio analítico/crítico é considerado uma das competências-chave para a profissão do auditor interno.

Em suma, depois de analisadas as respostas às questões relacionadas com a **H2**, é possível afirmar que as *soft skills* englobam competências fundamentais para o desempenho da função de auditor interno.

- **H3:** As *soft skills* englobam competências centrais para o desempenho da função de auditor externo.

O objectivo de formulação desta hipótese é entender se as *soft skills* englobam competências centrais para a AE, isto é, se são compostas por competências transversais e transferíveis.

De acordo com as respostas obtidas para as questões 12 e 12.1, os inquiridos consideram as *soft skills* Responsabilidade Pessoal e Tomada de Decisão competências transversais e relevantes para a área de AE.

No que diz respeito às perguntas 13 e 13.1, verificou-se que as *soft skills* Capacidade de Negociação e Inteligência Emocional podem ser consideradas competências transferíveis e relevantes para a profissão do auditor externo.

Relativamente às respostas obtidas para a pergunta 14, a análise dos resultados evidencia que os indivíduos destacaram as *soft skills* ‘Comunicação e Trabalho em Equipa’ como competências transversais e transferíveis.

De um modo geral, depois de analisadas as respostas às questões relacionadas com a **H3**, pode-se afirmar que as *soft skills* englobam competências centrais para o desempenho da função de auditor externo.

5. Conclusões

De acordo com o que se propôs realizar na introdução, primeiramente procedeu-se à revisão da literatura relacionada com os temas em questão. Analisamos em primeiro lugar o tema da Auditoria, sobre a qual explora-se os conceitos de AI e AE, as diferenças entre AI e AE, elabora-se uma caracterização do auditor interno e do auditor externo, aborda-se a Ética, a Independência e a Responsabilidade do auditor, o processo de Auditoria e por último são também abordados os objectivos e responsabilidades da Auditoria.

Em seguida analisamos o tema das *Soft Skills*, no qual se incide essencialmente sobre os seguintes pontos: conceito e tipos de *soft skills*, a importância das *soft skills*, as vantagens, o conceito de *hard skills*, as diferenças entre *soft skills* e *hard skills*, estuda-se a diferença entre *soft skill* e competência, as *soft skills* no Ambiente de Trabalho e na Vida Pessoal, as *soft skills* no futuro e como se pode adquirir e potenciar as mesmas e por fim, analisa-se as *soft skills* mais relevantes em AE e AI.

O terceiro capítulo inicia-se com a justificação da opção metodológica adoptada, seguindo-se a formulação das hipóteses de investigação, a identificação das variáveis a considerar no estudo, a definição dos procedimentos a adoptar e por fim, a elaboração do questionário. No quarto capítulo procede-se à apresentação dos resultados e análise dos dados obtidos de forma a retirar conclusões.

Neste trabalho de investigação procurou-se analisar qual a relevância das *Soft Skills* em Auditoria, como tal definiu-se a seguinte questão-chave “Existem *Soft Skills* preponderantes para a actividade de Auditoria?”. Para responder a esta questão e compreender um pouco mais de que forma as *soft skills* são relevantes em Auditoria, foram definidas três hipóteses a estudar.

De forma a verificar ou rejeitar as hipóteses formuladas, elaborou-se um questionário destinado a profissionais de auditoria e de áreas conexas, uma vez que estes indivíduos estão mais habilitados a versar sobre questões inerentes ao tema. Em virtude do questionário divulgado foram obtidas 132 respostas válidas.

A primeira hipótese pretende aferir se as *soft skills* contribuem para a melhoria do processo de auditoria. A análise das respostas obtidas confirma esta afirmação. De um modo geral, os inquiridos consideram que não só existem *soft skills* mais indicadas para

cada área de trabalho, como também as *soft skills* contribuem positivamente para as funções que cada um desempenha no seu local de trabalho. Através de uma questão mais relacionada com a área de auditoria, os inquiridos mantiveram a sua opinião no que respeita ao facto das *soft skills* contribuírem positivamente nos trabalhos a realizar pelo auditor. Verificou-se junto dos inquiridos que ‘A comunicação aliada ao trabalho em equipa permitem agilizar todo o processo e este ser mais eficiente’ e ‘O pensamento crítico do auditor ajuda-o a identificar e analisar rapidamente diversas situações’ são duas afirmações que melhor descrevem de que forma as *soft skills* contribuem para a melhoria do processo de auditoria.

As *soft skills* Inteligência Emocional e Criatividade, embora não tenham sido apontadas pelos inquiridos, são duas competências que requerem a nossa atenção. A Inteligência Emocional distingue-se pelo facto de ser uma *soft skill* que exige que o individuo possua não só capacidade para analisar os diferentes cenários em que se encontra como também exige uma grande capacidade de adaptação. O auditor que possua esta competência conseguirá perante uma situação inesperada analisar como deverá agir e de forma perspicaz adaptar-se-á de modo a conseguir responder ao cenário que se apresenta. Quanto à Criatividade, esta é uma *soft skill* pouco mencionada pelos indivíduos, mas tanto ou mais relevante que as *soft skills* apontadas. A Criatividade possibilita ao auditor adaptar-se e encontrar formas alternativas de perante um determinado cenário conseguir tirar partido dos dados que lhe foram disponibilizados de forma a trabalha-los recorrendo a diferentes métodos.

A segunda hipótese pretende aferir se as *soft skills* englobam competências fundamentais para o desempenho da função de auditor interno. De acordo com a análise aos dados recolhidos esta hipótese é verdadeira. Os inquiridos consideraram as *soft skills* Comunicação e Trabalho em Equipa como duas *hard skills*, tanto para AE como para AI. Estes validaram ainda que a *soft skill* Raciocínio analítico/crítico é uma das competências-chave para a profissão do auditor interno. A acrescentar a estas três *soft skills* apontadas pelos inquiridos, podemos considerar também a Inteligência Emocional como competência fundamental para os dois tipos de auditoria pois, por sua vez dota o auditor de uma capacidade de adaptação e análise que se mostram fundamentais em diferentes situações, sendo que em particular irá permitir agilizar e conduzir de forma mais racional uma situação de *stress*.

Por último, a terceira hipótese pretende validar se as *soft skills* englobam competências centrais para o desempenho da função de auditor externo. A análise às respostas obtidas permite validar esta afirmação. Os inquiridos consideraram as *soft skills* Responsabilidade Pessoal e Tomada de Decisão competências transversais e relevantes para a área de AE. Verificou-se ainda, junto dos inquiridos que as *soft skills* Capacidade de Negociação e Inteligência Emocional são consideradas competências transferíveis e relevantes para a profissão do auditor externo.

Uma vez que as três hipóteses formuladas no âmbito deste estudo foram validadas, podemos responder à questão de partida: “Existem *Soft Skills* preponderantes para a actividade de Auditoria?”. Partindo da primeira hipótese, na qual os inquiridos consideraram que as *soft skills* contribuem para a melhoria do processo de auditoria, quer isto dizer que, em primeiro lugar concordam com o facto de existirem *soft skills* mais indicadas para cada área de trabalho e que estas apresentam um contributo positivo nas funções que cada individuo desempenha, e em segundo lugar não só consideraram que as *soft skills* comunicação e trabalho em equipas aliadas permitem agilizar o processo de auditoria, como também destacam o pensamento crítico como competência relevante. Validando a segunda hipótese, verifica-se que existem *soft skills* que podem ser consideradas como competências fundamentais, isto é, *hard skills*, para o desempenho da função do auditor interno, uma vez que os inquiridos consideraram as *soft skills*: Raciocínio analítico/crítico, Comunicação e Trabalho em equipa como competências-chave em AI. As duas últimas competências foram também consideradas como *hard skills* para o desempenho da função do auditor externo. Ao validar a terceira hipótese, existem *soft skills* que podem ser consideradas como competências centrais, isto é, transversais e transferíveis, no âmbito da AE, sendo destacadas as seguintes competências não técnicas: Responsabilidade Pessoal, Tomada de Decisão, Capacidade de Negociação e Inteligência Emocional, podemos afirmar não só que “Existem *Soft Skills* preponderantes para a actividade de Auditoria”, como também podemos destacar que as *soft skills* relevantes para AE e AI são em primeiro lugar o Pensamento Crítico, seguindo-se a Comunicação e por último o Trabalho em Equipa. Presume-se que o indivíduo que possua estas três *soft skills* e que procure potenciá-las, decerto que irá acrescentar valor e contribuir para a melhoria do processo de auditoria.

Limitações do Estudo

Visto que este é um tema bastante inovador e recente, chama-se à atenção para o facto de não existirem muitos artigos relacionados com a temática das *Soft Skills*.

Porém, salienta-se que após uma pequena explanação sobre o tema, a maioria dos inquiridos mostrou-se familiarizado com o conceito.

Perspectivas futuras

Como sugestão para trabalhos futuros, e fora do âmbito da Auditoria, seria interessante abordar esta temática na ótica dos Recursos Humanos. Propõem-se estudar a forma como as *soft skills* estão a influenciar a escolha dos recrutadores e se é expectável que estas se tornem tanto ou mais importantes que as *hard skills*.

Referências Bibliográficas

- Albuquerque, F., Ribeiro, C. & Mota, T. (2009). A Gestão e a Auditoria: Antecedentes Históricos. Segurança de Informação: A Quinta Vaga?. *Revista de Auditoria Interna*, 33, 20-23.
- Almeida, M. (1996). *Auditoria: um curso moderno e completo*. São Paulo: Editora Atlas.
- Almeida, M. (2003). *Auditoria: um curso moderno e completo*. São Paulo: Editora Atlas.
- Alves, J. (2015). *Princípios e Prática de Auditoria e Revisão de Contas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- American Camping Association (2015). Five Soft Skills Needed for Job Success. *CAMPING magazine*, 06-07.
- Anderson, B. (2014). Soft Skills Training. 6 skill sets which provide employees a solid base. *Personal Excellence*, 13-15.
- Arens, A., Elder, R. & Beasley, M. (2002). *Auditing and Assurance Services – An Integrated Approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Attie, W. (2006). *Auditoria: conceitos e aplicações*. São Paulo: Atlas.
- Balcar, J. (2016). Is it better to invest in hard or soft skills? *The Economic and Labour Relations Review*, 27(4), 453-470.
- Barreiro, M. (2007). Auditoria Interna – Aliada da estratégia empresarial. *Revista de Auditoria Interna*, 27.
- Beigpoor, S. & Idris, B. (2012). Investigating the Interaction between FDI and Human Capital on Productivity Growth. *Research Journal of International Studies*, 23.
- Bodell, L. (2014). Soft Skills for the Future. *Human Capital*, 34-38.
- Boyton, W. (2008). *Auditoria*. São Paulo: Atlas.
- Calisto, M. (2011). *A Importância das competências genéricas no recrutamento de diplomados do Ensino Superior: estudo de casos em hotelaria e restauração*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE.
- Cardoso, J., Varanda, M., Madruga, P., Escária, V. & Ferreira, V. (2012). *Empregabilidade e Ensino Superior em Portugal: Relatório Final*. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa (ICS-UL).
- Carneiro, A. (2004). *Auditoria de Sistemas de Informação*. Lisboa: FCA.
- Castanheira, N. (2007). *Auditoria interna Baseada no Risco. Estudo do Caso Português*. Dissertação de Mestrado. Braga: Universidade do Minho.
- Carvalho, A., Pinto, C. & Pereira, V. (2004). Desenvolver a Flexibilidade Cognitiva através da Desconstrução e da Reflexão. In F. Ramos, A. Moreira & H. Caixinha (Eds.), *e-LES 2004 : actas da Conferência e-learning no Ensino Superior, Aveiro, Portugal, 2004*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Chagas, I. (2017). 11 maneiras de como estimular a criatividade na sua equipa. Disponível em: <https://aldeia.cc/estrategia/11-maneiras-como-estimular-criatividade-na-sua-equipe-e-funcionarios/>.
- Chambers, R. & McDonald, P. (2013). Succeeding as a 21st Century Internal Auditor: 7 Attributes of Highly Effective Internal Auditors. Disponível em: <https://global.theiia.org/news/Documents/7%20Attributes%20of%20Highly%20Effective%20Internal%20Auditors.pdf>.
- Chaves, A., Basto, D., Teixeira, D., Pacheco, G., Cruz, H., Costa, J. & Pires, N. (2009). *Soft Skills Enriquecimento do Curriculum Vitae*. Porto: FEUP.
- Conceição, S. (2012). *Estudo do controlo interno nas Instituições de Ensino Superior – contributo para a credibilidade da informação financeira*. Dissertação de Mestrado. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Crepaldi, S. (2002). *Auditoria Contábil: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Costa, C. (2007). *Auditoria Financeira – Teoria & Prática*. Lisboa: Editora Rei dos Livros.
- Costa, C. (2010). *Auditoria Financeira - Teoria & Prática*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Comstock, N.W. (2016). *Salem Press Encyclopedia - Soft Skills*. Disponível em: [http://katalog.baskent.edu.tr/client/en_US/default/search/federateddetailnonmodal/\\$N/EDS/ers\\$007c\\$007c98402056?qu=Leadership.&qf=PUBDATE%09Publication+Date%091900%091900&rw=8&ic=true&ri=e9f3d626-6ed9-49d0-b766-4a22a9b9e0eb.ztImKnJiJ6VFHNDQ3JtkdLfWiDyJvJVC96VZSXh3jco%3D&te=1083500324&lm=ALL&ps=300](http://katalog.baskent.edu.tr/client/en_US/default/search/federateddetailnonmodal/$N/EDS/ers$007c$007c98402056?qu=Leadership.&qf=PUBDATE%09Publication+Date%091900%091900&rw=8&ic=true&ri=e9f3d626-6ed9-49d0-b766-4a22a9b9e0eb.ztImKnJiJ6VFHNDQ3JtkdLfWiDyJvJVC96VZSXh3jco%3D&te=1083500324&lm=ALL&ps=300)
- Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Dabke, D. (2015). Soft skills as a predictor of perceived internship effectiveness and permanent placement opportunity. *The IUP Journal of Soft Skills*, IX(4), 26-42.
- Dacko, S. (2006). Developing the Top Five Skills within an MBA Programme: Implications for Management Educators. *International Journal of Management Education (IJME)*, 5, 21-32.
- Decreto-Lei n.º 49381, de 15 de novembro. Diário do Governo n.º 268/1969 – Série I. Ministério da Justiça – Gabinete do Ministro.
- Decreto-Lei n.º 1/72, de 3 de janeiro. Diário do Governo n.º 1/1972 – Série I. Ministério da Justiça – Gabinete do Ministro.
- Dias, A. (s/d). Ética no exercício da profissão. Disponível em: <http://www.oroc.pt/fotos/editor2/XCongresso/Discursos/09AntonioDias.pdf>.
- Dobroțeanu, L. & Dobroțeanu C. (2002). *Audit – Concepts and Practices, National and International Approach*. Economică Publishing.
- Ferreira, S. (2017). *Auditoria Interna ao Processo de Compras numa Empresa de Engenharia Industrial – o Caso RobotSol*. Trabalho de Projeto. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Feteira, M. (2013). *Norma de Controlo Interno e Procedimentos de Auditoria Interna Município de Salvaterra de Magos*. Dissertação de Mestrado. Tomar: Escola Superior de Gestão de Tomar.

- Fortin, Marie-Fabienne, (1999), *O processo de Investigação: da concepção à realização*, 2ª Edição, Loures: Lusociência.
- Franco, H. & Marra, E. (2000). *Auditoria Contábil*. São Paulo: Atlas.
- Gabinete de Avaliação e Auditoria, Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento & Ministério dos Negócios Estrangeiros (2014). *Código de Ética da Auditoria Interna*. Lisboa: GAAI; IPAD; MNE.
- Gabinete de Avaliação e Auditoria Interna & Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (2009). *Glossário da Auditoria*. Lisboa: GAAI; IPAD.
- Garcia, D. (2014). Cinco habilidades para melhorar a inteligência emocional. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/5-habilidades-essenciais-para-aumentar-a-inteligencia-emocional/83629/>.
- Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6ª ed.). Lisboa: Editora Atlas S.A.
- Gomes, E. (2014). A Importância do Controlo Interno no Planeamento de Auditoria. *Revisores 3 Auditores*, 09-31.
- Gomes, L. (2010). *Auditoria e a Informação Financeira Relevante num Contexto de Crise financeira Mundial*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- Guijo, R. (2016). Auditores internos: Trabalhando juntos diante de desafios presentes e futuros. *Protagonista*, 91. Disponível em: <https://www.elmundodemapfre.com/revista91/protagonistas-revista91-pt.html>.
- Harvard Business Review (2014). “Problem solving”: técnicas ajudam a reorganizar o cérebro e aumentar a produção. Disponível em: <http://hbrbr.uol.com.br/problem-solving-tecnicas-ajudam-a-reorganizar-cerebro-e-aumentar-producao/>.
- HCMConsulting (2016). Passo a passo: saiba como o RH pode otimizar a gestão de pessoas. Disponível em: <http://www.hcmconsulting.com.br/blog/como-rh-otimiza-gestao-de-pessoas/>.
- Hillage, J., regan, J., Dickson, J. & McLouhlin, K. (2002). *Employers Skill Survey 2002*. Norwich, England: Queen’s Printer.
- Instituto Português de Auditoria Interna (2009). *Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna*. Lisboa: IPAI.
- Institute of Internal Auditors (2017). *Global Perspectives and Insights: Resiliência a Crises*. Flórida: IIA.
- Karan, N. (2011). The Soft Skills Advantage. *Internal Auditor*.
- Kennedy, J. (1963). Assembly Hall at the Paulskirche in Frankfurt. Disponível em: <https://www.goodreads.com/quotes/159557-change-is-the-law-of-life-and-those-who-look>
- Klaus, P. (2007). *The hard truth about soft skills*. New York: HarperCollins.
- Lei n.º 140/2015, de 7 de setembro. Diário da República n.º 174/2015 – Série I. Assembleia da República.
- Lei n.º 148/2015, de 9 de setembro. Diário da República n.º 176/2015 – Série I. Assembleia da República.

- Lima, P. (2014). *O Impacto da auditoria interna no desempenho organizacional*. Dissertação de Mestrado. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Lopes, H. et al. (2000). *Estratégias empresariais e competências-chave*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional. ISBN: 978-972-732-615-3
- Lopes, V., Martins, H. & Heitor, J. (2017). *Soft Skills. Críticos para um/a Profissional de Auditoria Interna*. Lisboa: Instituto Politécnico de Lisboa.
- Lowden, K., Hall, S., Elliot, D. & Lewin, J. (2011). *Employers' perceptions of the employability skills of new graduates*. London: Edge Foundation.
- Ludovino, E. (2015). Inteligência emocional, como factor de sucesso para os Auditores Internos. *Auditoria Interna*, 59, 24-26.
- Magalhães, M., Amaral, P. & Ahmad, I. (2009). *Manual de Auditoria Interna*. Lisboa: GAAI, IPAD, MNE.
- Marsh, G. (2012). Soft skills and the future. *Training Journal*, 40-41.
- Marques, M.(1997). Auditoria e Gestão. *Editorial Presença*, 53-91.
- Marks, N. (2001). The new age of internal auditing. *The Internal Auditor*, 44-49.
- Marques, M. (1999). Uma visão da auditoria interna. *Revista de Auditoria Interna Número, 1*.
- Marques, M. (2017). Dicas para Desenvolver a Arte da Negociação. Disponível em: <http://marcusmarques.com.br/estrategias-de-negocio/dicas-para-desenvolver-arte-da-negociacao/>.
- Michel, A., & Tiana, A. (2011). Key competences in Europe. *European Journal of Education*, 285-289.
- Ministério dos Negócios Estrangeiros (2014). *Manual de Auditoria Interna*. Lisboa: MNE.
- Moeller, R. (2009). *Brink's Modern Internal Auditing*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Morais, G. & Martins, I. (2007). *Auditoria Interna – função e processo*. Lisboa: Áreas Editora.
- Moura, J. (2016a). 10 Exemplos de soft skills importantes para o futuro. Disponível em: <https://www.economias.pt/exemplos-soft-skills/>.
- Moura, J. (2016b). Soft skills vs hard skills: diferenças e importância. Disponível em: <https://www.economias.pt/soft-skills-hard-skills/>.
- Mourão, E. (2017). Pensamento Crítico: 5 dicas para desenvolver o seu. Disponível em: <https://blog.enem.com.br/pensamento-critico-5-dicas-para-desenvolver-o-seu-2/>.
- Muller, R. & Turner R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28, 437-448.
- Murti, A. (2014). Why soft skills matter? *The IUP Journal of Soft Skills*, VIII(3), 32-36.
- Neves, J., Garrido, M., & Simões, E. (2015). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais - Teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinheiro, J. (2008). *Auditoria Interna – manual prático para Auditoria Internos*. Lisboa: Editora Reis dos Livros.

- Pinheiro, J. (2010). *Auditoria Interna*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Pwc (2017). *Os oito atributos Excelência em Auditoria Interno*. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/auditoria-interna/assets/8atributos-ias-17v2.pdf>.
- Ramos, E., & Bento, S. (2016). As competências: quando e como surgiram. In M. Ceitil (Ed.), *Gestão e desenvolvimento de competências* (pp. 87-118). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo
- Renard, J. (2002). *Teoria si practica auditului intern*. Bucuresti: Ministerul Finantelor Publice.
- Robles, M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
- Sá, A. (1998). *Curso de auditoria*. São Paulo: Atlas.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de Bibliografia teses*. Lisboa: Editora Universidade Lusíada.
- Schulz, B. (2008). The importance of soft skills: education beyond academic knowledge. *Journal of Language and Communication*, 146-154.
- Seth, D., & Seth, M. (2013). Do soft skills matter? – Implications for educators based on recruiters' perspective. *The IUP Journal of Soft Skills*, VII(1), 7-20.
- Sharma, M. (2009). How Important Are Soft Skills from the Recruiter's Perspective. *The Icfai University Journal of Soft Skills*, III(2), 20-28.
- Silva, M. (2017). *Investigação em Auditoria Interna – Uma Análise Bibliométrica*. Dissertação de Mestrado. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Silva, P. (2008). *Competências Transversais dos Licenciados e sua Integração no Mercado de Trabalho*. Guimarães: Universidade do Minho.
- Silva, T. (2013). *Impacto da Auditoria Interna na Externa – Ótica do Auditor Interno*. Dissertação de Mestrado. Aveiro: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro.
- Smith, E. & Comyn, P. (2004). The Development of Employability Skills in Novice Workers Through Employment. In *Generic Skills in Vocational Education and Training: Research Readings* (pp. 95-108).
- Sousa, M. & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios - segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Stewart, J. & Knowles, V. (1999). The changing nature of graduate careers. *Career Development/International*, 4(7), 370-83.
- Swiatkiewicz, O. (2014). Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(3), 663-687.
- Tato, L. & Carvajal, S. (2009). El factor emocional en auditoría (II). La gestión emocional en la evaluación del entorno de control. *Auditoría Pública*, 49, 75-85.
- Teixeira, M. (2006). *O Contributo da Auditoria Interna para uma Gestão eficaz*. Dissertação de Mestrado. Coimbra: Universidade Aberta de Coimbra.

- Tomlinson, M. (2008). 'The degree is not enough': students' perceptions of the role of higher education credentials for graduate work and employability. *British Journal of Sociology of Education*, 29(1), 49-61.
- Tribunal de Contas (2016). *Manual de Auditoria – Princípios Fundamentais*. Lisboa: TC.
- Tsintzas, E. (2015). *Aprendizado Contínuo para Auditores Internos*. Níveis de Certificação e Treinamento ao Redor do Mundo. Flórida: IIA.
- Tulgan, B. (2015). Generations on the Same Page. *Training*, 07-08.
- Tuning (s/d). Competences- Disponível em: <http://www.unideusto.org/tuningeu/competences.html>.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. & Lake, D. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human Resource Management*, 34, 473-495.
- Universia (2012). 7 passos para tomar melhores decisões. Disponível em: <http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2012/10/26/977350/7-passos-tomar-decises-melhores.html>.
- Vicente, E. (2011). *Auditoria Contábil*. Florianópolis: UFSC / CSE / Departamento de Ciências Contábeis.
- Wilson Ranga, A., Ahmad Ariffian, B., Shamree, L. and Abu Zarin, H. (2011). The Embedment of Soft Skills in Real Estate Curriculum. In *Proceedings of 2011 International Conference on Sociality and Economics Development* (pp. 17-19).
- Woo, K. (2006). Malaysian Private Higher Education: A Need to Study the Different Interpretations of Quality. *Journal for the Advancement of Science and Arts*, 1(1), 17-21.

Apêndice A

Questionário no âmbito de dissertação de Mestrado em Auditoria

Sou aluna do Mestrado em Auditoria do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL) e estou a desenvolver um estudo sobre a relevância das *soft skills* em Auditoria. As *soft skills* ou competências transversais são assim capacidades interpessoais, de comunicação, traços de personalidade, atitudes e inteligência emocional. Estas aptidões estão em parte relacionadas com os hábitos comportamentais dos indivíduos, derivando também da personalidade de cada um. Posto isto, e visto que as *soft skills* são habilidades transversais, não académicas e não relacionadas com a formação, em que medida estas competências têm relevância para o trabalho de um auditor?

Como tal, gostaria de poder contar com o seu contributo para enriquecer o meu estudo.

O preenchimento do questionário que se segue demora aproximadamente 5 minutos, sendo toda a informação recolhida anónima e confidencial, destinando-se exclusivamente para análise estatística no âmbito deste estudo.

Agradeço desde já a sua participação, a qual será muito relevante para as conclusões deste estudo.

Parte I – Caracterização da população

1. Qual é a sua idade?
 - Menos de 25 anos
 - Entre 25-30 anos
 - Entre 31-40 anos
 - Entre 41-50 anos
 - Mais de 50 anos

2. É formado/a em que área?
 - Gestão
 - Auditoria
 - Fiscalidade
 - Contabilidade
 - Controlo Interno
 - Outras
 -

3. Qual é a natureza da organização em que trabalha?
 - Entidade pública
 - Entidade privada
 - Outra: _____

Parte II – Soft skills

4. Depois de lida a introdução a este questionário, o conceito de *soft skill* é-lhe familiar?
- Sim
 - Não
5. Estando as *soft skills* relacionadas com traços de personalidade de cada indivíduo, considera que existem *soft skills* mais indicadas para cada área de trabalho?
- Sim
 - Não

5.1 Se respondeu “Sim” na pergunta anterior, considera que as *softs skills* do individuo podem ter um contributo positivo na função que desempenha?

- Sim
- Não

6. Em auditoria, considera que as *soft skills* poderão contribuir positivamente nos trabalhos a executar pelo auditor?
- Sim
 - Não

6.1 Quais dos seguintes *soft skills* considera mais relevantes para auditoria, classifique tendo em atenção a seguinte escala:

Soft Skills\ Escala	Muito importante	Importante	Indiferente	Pouco Importante	Não é importante
Trabalho em equipa					
Comunicação					
Inteligência emocional					
Aprendizagem contínua					
Pensamento crítico					

7. Na sua opinião, de que forma as *soft skills* contribuem para a melhoria do processo de auditoria:
- A comunicação aliada ao trabalho em equipa permitem agilizar todo o processo e este ser mais eficiente
 - O pensamento crítico do auditor ajuda-o a identificar e analisar rapidamente diversas situações
 - A aprendizagem contínua permite ao auditor agregar valor para a organização
 - A organização permite melhorar o planeamento e gerir melhor as equipas de trabalho
 - Outra: _____

8. O *know-how* (*hard skills*) são competências técnicas que o indivíduo adquire durante o percurso acadêmico (por exemplo: contabilidade, gestão, entre outros). Entende que existirão *soft skills* que poderão ser consideradas *hard skills*?
- Sim
 - Não
9. Saber comunicar é uma competência que é aperfeiçoada com a experiência do indivíduo.
- 9.1 Em auditoria externa, considera a comunicação como sendo uma competência-chave (*hard skill*)?
- Sim
 - Não
- 9.2 E em auditoria interna, considera que a comunicação pode ser uma *hard skill*?
- Sim
 - Não
10. Consideraria também o saber trabalhar em equipa uma competência-chave em auditoria externa?
- Sim
 - Não
- 10.1 Com base na pergunta anterior, o mesmo se aplica à auditoria interna?
- Sim
 - Não
11. O raciocínio analítico/crítico pode ser considerado como sendo uma das competências-chave (*hard skill*) para a profissão do auditor interno?
- Sim
 - Não
12. Diz-se que as competências são transversais quando são comuns entre vários contextos independentes. Considera o saber tomar decisões e a responsabilidade pessoal como sendo *soft skills* transversais?
- Sim
 - Não
- 12.1 No seguimento da pergunta anterior, para a auditoria externa as *soft skills* mencionadas são relevantes?
- Sim
 - Não
13. As competências são transferíveis quando são aprendidas num contexto e podem ser aplicadas em situações variadas. Entende que a capacidade de negociação e a inteligência emocional são duas *soft skills* transferíveis?
- Sim
 - Não

13.1 Consideraria as *soft skills*, mencionadas na pergunta anterior importantes para a profissão do auditor externo?

- Sim
- Não

14. Na ótica da auditoria externa, quais das seguintes *soft skills* consideraria como sendo transversal e/ou transferível?

- Comunicação e trabalho em equipa
- Negociação e aprendizagem contínua
- Responsabilidade pessoal e tomada de decisões
- Outra: _____

Muito obrigado pela sua colaboração!

Anexos

Quadro 2.1: Evolução do paradigma da AI

Características	Paradigmas	
	Tradicional	Atual
Enfoque	Controlo interno	Riscos de negócio
Resposta	Reativa, após os factos, descontínua, observadora das iniciativas de planeamento estratégico	Proativa, tempo real, monitorização Contínua, participação nos planos estratégicos.
Avaliação de Risco	Fatores de risco	Planeamento por cenários
Testes	Controlos importantes	Riscos importantes
Métodos	Ênfase em testes de controlo detalhados e completos	Ênfase na importância e abrangência dos riscos de negócio cobertos
Recomendações	Controlo interno: - Reforço; - Custo-Benefício; - Eficiência/eficácia.	Gestão de risco: - Evitar/diversificar o risco; - Partilhar/transferir o risco; - Controlar/aceitar o risco.
Relatórios	Dirigidos aos controlos funcionais	Dirigidos aos riscos dos processos
Papel da AI na Organização	Função de avaliação independente	Integra a gestão de risco e o <i>Corporate Governance</i> da organização

Fonte: Castanheira (2007, p. 10).

Quadro 2.2: Principais diferenças entre a AI e AE

Crítérios	Auditoria	
	Interna	Externa
Nomeação do auditor	Nomeado pelo órgão de gestão	Nomeado pela Assembleia Geral ou órgão equivalente
Independência	Profissional dependente da entidade, empregado ou contratado	Profissional independente às entidades auditadas
Objetivos principais	Auxiliar o Órgão de gestão	Emissão de parecer sobre as demonstrações financeiras
Destinatários	Totalmente internos, órgão de gestão	Geralmente entidades externas à entidade auditada
Frequência	Geralmente sem tempo determinado	Tem uma periodicidade anual
Âmbito	Incide nas atividades e serviços da entidade	Incidência nas demonstrações financeiras

Fonte: Feteira (2013, p. 37).

Quadro 2.3: Diferenças entre a AI e a AE (Mattos, 2011)

Crítérios	Auditoria	
	Interna	Externa
1. Vínculo laboral	Integra os quadros da organização	Profissional independente
2. Quem faz a nomeação	Órgão de gestão, no âmbito do processo de recrutamento de pessoal	Assembleia-geral de acionistas ou o conselho de administradores
3. Metas do procedimento de auditoria	Servir os interesses da entidade, contribuindo para a melhoria do desempenho dos restantes serviços	Certificação das demonstrações financeiras; avaliação do sistema de controlo interno, mas apenas para aspetos contabilísticos
4. Destinatários do trabalho	Órgão de gestão	Acionistas (sócios) e outros utilizadores externos

5. Âmbito de auditoria	O âmbito é maior, cobrindo todas as funções da organização	A verificação é focada nas questões que determinam a situação financeira e o desempenho da empresa
6. Atividade no tempo	Atividade permanente e contínua	Periódica, de forma intermitente e em momentos adequados para a certificação de contas
7. Remuneração do auditor	Definida pelo órgão de gestão no âmbito da tabela de remunerações da entidade	Estabelecida contratualmente, com mínimos estipulados na Lei
8. Relação auditoria interna/externa	Utiliza técnicas e processos de auditoria externa	Adapta o seu plano de trabalho conforme a qualidade e dimensão do trabalho da auditoria interna
9. Produto final	Recomendações de controlo interno e eficiência administrativa	Emitir uma opinião sobre as demonstrações financeiras
10. Responsabilidade	Trabalhista	Profissional, civil e criminal

Fonte: Mattos (2011, *cit. in* Lima, 2014, p. 15).

Quadro 2.4: Diferenças entre o auditor interno e o auditor externo

Auditor Interno	Auditor Externo
<ul style="list-style-type: none"> • Normas profissionais; • Quadro da entidade; • O objetivo é atender às necessidades da Administração, contribuindo para o fortalecimento do SCI da entidade; • O trabalho é subdividido tendo em conta as áreas operacionais e as linhas de responsabilidade administrativa; • Deve ser independente em relação às pessoas cujo trabalho examina, sendo, contudo, subordinado da Administração; 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas definidas por lei, para além das normas éticas e técnicas definidas para a profissão; • Profissional independente da empresa ou entidade auditada, com contrato de prestação de serviços; • O objetivo é atender às necessidades de terceiros no que diz respeito à credibilidade das informações financeiras. A avaliação do controlo interno é feita, principalmente, para determinar a extensão, profundidade e calendarização dos exames a efetuar às contas; • O trabalho é subdividido, tendo em conta os

<ul style="list-style-type: none"> • O controlo interno é avaliado a fim de poder expressar opinião acerca da eficácia ou eficiência da operacionalidade da entidade; • O exame das atividades é contínuo; • A responsabilidade é de ordem geral, idêntica à dos restantes trabalhadores da entidade; • Os relatórios não são dotados de “fé pública”, embora devam ser elaborados com o máximo de objetividade; • Não pode fazer parte do conselho fiscal (e) (n.º 3, art.º 414.º do CSC⁵), tem de conduzir a sua atividade com diplomacia, objetividade e independência. Tem de ser hábil nas relações humanas e na forma de comunicação. Tem de impor-se, sobretudo, pela sua competência e pelos seus conhecimentos; • Acompanha permanentemente a atividade da entidade, o que lhe proporciona um melhor conhecimento do negócio, conferindo-lhe maior sensibilidade em relação a tudo o que se refere à entidade onde trabalha. 	<p>elementos das DF;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deve ser independente em relação à Administração, havendo na lei incompatibilidades específicas, gerais, absolutas e relativas (art.º 75/6/7/8/9 do DL 487/99 e art.º 414.º CSC); • A opinião acerca do controlo interno tem a ver com a segurança das operações e não com a eficácia eficiência dos recursos; • O exame das informações das DF é descontínuo; • São responsáveis para com a sociedade, sócios e credores sociais (art.º 82.º do CSC, n.º 2, art.º 24.º da Lei Geral Tributária). É uma responsabilidade única e indivisível; • A “certificação legal de contas” é dotada de “fé pública”, só podendo ser impugnada judicialmente; • É nomeado pela Assembleia Geral e contratado pela Administração, faz parte do órgão de fiscalização e a sua atividade tem suporte legal. Emite um relatório que acompanha obrigatoriamente as contas; • O acompanhamento é intermitente, acompanhando, normalmente, várias organizações. Se por um lado, conhece pior cada empresa auditada, por outro poderá deter uma vasta experiência, fruto de auditar numerosas entidades.
--	--

Fonte: Morais e Martins (2007, p. 31).

⁵ Código das Sociedades Comerciais.

Quadro 2.5: Aspetos em que o auditor interno e o auditor externo podem cooperar

<p>Do auditor interno para com o auditor externo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Partilhar informação e conhecimentos sobre a entidade em causa; • Facultar os papéis de trabalho, como forma de avaliar e reduzir a extensão de testes em determinadas áreas de trabalho, pelo auditor externo; • Utilizar as conclusões e recomendações de AI como informações relevantes para planear a AE.
<p>Do auditor externo para com o auditor interno</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir para a definição de riscos de determinadas áreas na AI; • Contribuir para a elaboração de planos de AI.
<p>Entre o auditor interno e o auditor externo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intercâmbio de pontos de vista e opiniões profissionais no desenvolvimento das suas atividades; • Intercâmbio de informações sobre a entidade.

Fonte: Silva (2013, p. 17).

Figura 2.1: Resumo das fases e das atividades na execução de uma auditoria



Fonte: Ernst & Young (2005 cit. in Gomes, 2014, p. 10).

Quadro 2.8: Conceitos de Competência

Mclelland	Características diferenciadoras ('competencies') das pessoas com elevado desempenho.
Boyatzis	Características subjacentes ao indivíduo, relacionadas de forma causal com um desempenho eficaz ou superior numa actividade profissional.
Allen <i>et al.</i>	Pré-requisitos para a acção eficaz.
Spencer & Spencer	Característica intrínseca do indivíduo que apresenta uma relação causal com um desempenho superior numa dada actividade ou situação.
Mulder	Capacidade integrada orientada para o desempenho de uma pessoa ou de uma organização tendo em vista a consecução de realizações específicas.
Hoffmann	Atributos básicos do indivíduo + Padrão de qualidade + Comportamento
Le Boterf	Mobilização efectiva, e com conhecimento de causa, de recursos numa situação de trabalho.
Zarifian	Entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações.

Fonte: Calisto (2011, p. 26).

Quadro 2.9: As 10 *soft skills* do futuro

Pensamento crítico	Um exemplo de <i>soft skills</i> importantes para o trabalho é a capacidade de questionar as diversas ações a tomar e as suas repercussões. Mais do que simplesmente executar, o trabalhador deve questionar e saber o que está a fazer e o que fazer de seguida.
Criatividade	A criatividade é uma habilidade prezada em todos os campos. No contexto laboral especialmente, visto que é necessário encontrar soluções para resolver problemas.
Coordenação	O trabalhador coordenado é um profissional organizado que não se perde no meio das diversas tarefas e prazos que tem a cumprir. Ele também não cede ao peso do <i>stress</i> constante.
Negociação	Uma qualidade intrínseca ao mundo empresarial é a negociação. Quem apresentar uma boa capacidade de negociação estará em vantagem no mercado de trabalho.

Inteligência emocional	Uma boa dose de inteligência emocional é necessária no trabalho, onde se lida com muitas pessoas e com diferentes cenários.
Resolução de problemas complexos	Associado ao pensamento crítico, à criatividade e à tomada de decisões está a resolução de problemas complexos por parte do trabalhador.
Tomada de decisões	Todos os dias há que tomar decisões no trabalho, muitas vezes à pressa, sob pressão, mas sempre medindo as vantagens e desvantagens de cada decisão.
Flexibilidade cognitiva	A flexibilidade cognitiva consiste em conseguir ir mais além do pensamento primário, automático, flexibilizando a memória e a percepção para elaborar interpretações alternativas e saber adaptar-se às diferentes situações.
Orientação para servir	A orientação para servir os outros é estimada sobretudo em trabalhos em que se lida directamente com os clientes.
Gestão de pessoas	Os melhores resultados são obtidos pela partilha de responsabilidades entre pessoas e pela gestão eficaz do trabalho.

Fonte: Moura (2016c).

Quadro 2.10: As *soft skills* do futuro

Imaginação estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Quais os sistemas, metodologias ou protocolos que foram alterados no seu trabalho atual (ou anterior) como resultado das suas sugestões? • Como é que essas mudanças beneficiaram a organização? • O que te inspira? • Quais são os novos segmentos de clientes que irão surgir nos próximos cinco anos? • Como é que os clientes, daqui a cinco anos, descobrirão o nosso produto?
Indagação provocante	<ul style="list-style-type: none"> • O que é que o nosso público-alvo diria sobre as nossas ofertas em comparação com as ofertas dos principais concorrentes? • Se precisasse de contratar um grupo de inovadores para esta empresa, que característica procuraria? • Quais são as duas coisas que os nossos concorrentes poderiam fazer para tornar os nossos produtos ou serviços irrelevantes?

<p>Resolução criativa de problemas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quais as etapas que seguiria quando precisasse de tomar uma decisão imediata, existindo poucos dados disponíveis? • Compartilhe um exemplo de quando tentou resolver um problema com uma abordagem totalmente diferente do que é usado tradicionalmente. Qual foi o resultado? • Em que situação procura a ajuda de outras pessoas para tomar decisões?
<p>Agilidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O que é que faz quando as prioridades mudam rapidamente? Dê um exemplo. • Compartilhe um exemplo de uma ocasião em que houve uma decisão a ser tomada e os procedimentos não estavam em vigor. O que é que fez? Qual foi o resultado? • Conte-me sobre uma decisão que tomou quando estava sob pressão.
<p>Resiliência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhe um exemplo de quando alguma coisa falhou e explique como é que prosseguiu. • Quando está a considerar uma nova ideia, mas não tem a certeza de um resultado, o que é que faz? • Você apresentou uma ótima ideia à gerência, mas ela não prestou atenção. O que é que faz? Qual a sua resposta?

Fonte: Bodell (2014, p. 36).