

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



ISCAL

AS SOFT SKILLS DOS AUDITORES
INTERNOS

A VISÃO DE AUDITORES INTERNOS EM
PORTUGAL

Tânia Filipa Teixeira Fernandes

Lisboa, fevereiro de 2022

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

AS SOFT SKILLS DOS AUDITORES
INTERNOS
A VISÃO DE AUDITORES INTERNOS EM
PORTUGAL

Tânia Filipa Teixeira Fernandes

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 da Mestre Especialista Maria da Luz Miranda.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Prof. Doutor Fábio Albuquerque

Vogal _____ Prof^a. Doutora Maria Albertina B. Rodrigues

Vogal _____ Prof^a. Especialista Maria da Luz Miranda

Lisboa, fevereiro de 2022

«I don't want to be at the mercy of my emotions. I want to use them, to enjoy them, and to dominate them.»

(Oscar Wilde)

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha orientadora e professora Maria da Luz Miranda por todo o apoio concedido ao longo deste projeto, sem o qual não teria sido possível obter a sua conclusão.

Aos meus pais, e familiares, um enorme obrigado pelo apoio incondicional, por acreditarem em mim, e por contribuírem sempre para a realização dos meus objetivos.

Aos meus amigos pela motivação, partilha de ideias, e toda a paciência e compreensão demonstrada durante o decorrer deste percurso.

Aos meus colegas de trabalho pelo incentivo e apoio prestado.

E a todos os intervenientes que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização da presente dissertação.

A todos, muito obrigado!

Resumo

Dado que a atividade de auditoria interna está em constante mutação, são cada vez maiores as exigências requeridas pelos *stakeholders*. É necessário que o auditor se adapte às mudanças, que identifique soluções para os novos problemas e que seja capaz de detetar oportunidades de crescimento para as organizações. E para tal, o auditor interno deverá apresentar capacidades, consideradas por muitos imprescindíveis, como comunicação, raciocínio crítico e liderança. Estas capacidades designam-se por *soft skills* e são importantes no alcance dos objetivos organizacionais. Por esta razão, pretende-se avaliar como os auditores internos portugueses se comportam perante esta temática, sendo a base desta investigação um estudo desenvolvido pelo IIA, intitulado *Time to Move Out of the Comfort Zone*. Neste sentido, formularam-se duas questões, nomeadamente: Qual a importância atribuída às *soft skills* pelos auditores internos portugueses no desenvolvimento da Auditoria Interna? e Existe alguma semelhança entre a opinião dos auditores internos portugueses com a valorização mundial demonstrada através do estudo do IIA? Para isto, elaborou-se um questionário através das competências e questões apresentadas no estudo do IIA, do qual foi possível adquirir uma amostra de 50 participantes. Os resultados obtidos comprovaram que o termo *soft skills* está cada vez mais assente nas organizações portuguesas e que os próprios auditores internos estão conscientes da importância do equilíbrio entre estas e as competências técnicas. Conclui-se também que os auditores internos portugueses apresentam uma proficiência superior aos resultados do estudo internacional e que a comunicação consiste na aptidão mais importante para o desempenho da auditoria interna.

Palavras-chave: Auditoria Interna, *Soft Skills*, Mecanismos de Aprendizagem, Comunicação

Abstract

Given that the internal audit activity is constantly changing, the demands made by stakeholders are also bigger. It is necessary for the auditor to be adaptable to change, to identify solutions to new problems, and to be able to detect growth opportunities for organizations. And for these reasons, the internal auditor must have skills, considered by many to be essential, such as communication, critical thinking, and leadership. These skills are labeled as soft skills and are important in the achievement of organizational objectives. As such, this study aims to assess how portuguese internal auditors behave in this matter, identifying their relevance and to which extent they are expanding those skills, based on an IIA study, titled 'Time to Move Out of the Comfort Zone'. In this sense, two questions were formulated, namely: What is the importance attributed to soft skills by portuguese internal auditors in the development of Internal Audit? and Is there any similarity between the opinion of portuguese internal auditors and the worldwide appreciation presented by the IIA study? For this, a survey was prepared using the skills and questions presented in the IIA study, from which it was possible to obtain a sample of 50 participants. The results obtained proved that the term soft skills is more present in portuguese organizations and that the internal auditors themselves are aware of the importance of the balance between these and technical skills. It is also concluded that portuguese internal auditors have a higher proficiency than the results of the international study and that communication is the most important skill for internal audit performance.

Keywords: Internal Audit, Soft skills, Learning mechanisms, Communication

Índice

Índice de Quadros	x
Índice de Figuras	xi
Índice de Gráficos.....	xii
Lista de abreviaturas	xiii
1. Introdução	1
1.1. Enquadramento do tema.....	1
1.2. Relevância do tema	2
1.3. Objeto e objetivos.....	3
1.4. Metodologia de investigação.....	4
1.5. Estrutura da dissertação	4
2. Enquadramento Teórico	6
2.1. Auditoria Interna.....	6
2.1.1. Origem e evolução histórica.....	6
2.1.2. Definição e importância da Auditoria Interna.....	9
2.1.3. Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna ..	11
2.1.4. Princípios Éticos	15
2.1.5. Funções e responsabilidades do auditor interno	16
2.1.6. A independência do auditor interno	19
2.2. <i>Soft skills</i> do auditor interno	21
2.2.1. Definição e relevância do conceito <i>soft skills</i>	21
2.2.2. <i>Soft skills</i> exigidas aos auditores internos	23
2.2.3. Vantagens das habilidades pessoais.....	27
2.2.4. <i>Soft skills</i> segundo Richard Chambers e Paul Mcdonald.....	29
2.2.5. A inteligência emocional.....	33

2.2.6.	Mecanismos de aprendizagem	38
2.2.7.	Relação entre <i>soft skills</i> e <i>hard skills</i>	42
2.2.8.	<i>North American Pulse of Internal Audit – Time to Move Out of the Comfort Zone</i> (IIA).....	44
3.	Estudo empírico.....	48
3.1.	Objeto e objetivos da investigação	48
3.2.	Metodologia de investigação.....	49
3.3.	Hipóteses.....	50
3.4.	Análise dos resultados	50
3.5.	Comparação entre o estudo empírico e o estudo do IIA.....	60
3.6.	Considerações finais do estudo empírico	64
4.	Conclusões, Limitações e Perspetivas Futuras	68
4.1.	Conclusões	68
4.2.	Limitações	71
4.3.	Perspetivas futuras	71
	Referências bibliográficas.....	72
	APÊNDICE A – Questionário	77
	APÊNDICE B – Respostas do questionário.....	83
	ANEXO I – <i>Time to Move Out of the Comfort Zone</i> (IIA).....	89

Índice de Quadros

Quadro 2.1 A evolução da Auditoria Interna	8
Quadro 2.2 <i>Standards</i> de Auditoria Interna	13
Quadro 3.1 Os 5 blocos de competências de IE de Bar-On.....	37

Índice de Figuras

Figura 2.1 Quadro internacional de práticas profissionais de auditoria interna	12
Figura 2.2 Funções da atividade de Auditoria Interna.....	18
Figura 2.3 Posicionamento da atividade de Auditoria Interna	20
Figura 3.1 Exemplos de <i>soft skills</i> para os auditores internos	25
Figura 3.2 As 7 habilidades que os CAEs desejam.....	26
Figura 3.3 Modelo de Inteligência Emocional.....	35
Figura 3.4 <i>Iceberg</i> de Competências	44

Índice de Gráficos

Gráfico 4.1 Distribuição por sexo.....	51
Gráfico 4.2 Faixa etária	51
Gráfico 4.3 Grau acadêmico.....	52
Gráfico 4.4 Área de formação.....	52
Gráfico 4.5 Experiência na função	53
Gráfico 4.6 Funções na estrutura de AI	53
Gráfico 4.7 Reporte hierárquico da função de AI.....	54
Gráfico 4.8 Número de auditores na empresa.....	55
Gráfico 4.9 Tipos de auditoria	55
Gráfico 4.10 Relevância das <i>soft skills</i>	56
Gráfico 4.11 Relevância das competências	57
Gráfico 4.12 Formação versus Recrutamento.....	58
Gráfico 4.13 Proficiência dos inquiridos em cada habilidade	59
Gráfico 4.14 Percentagem de inquiridos que indicaram competências como muito ou extremamente essenciais	60
Gráfico 4.15 Comparação entre ambos os estudos na ótica Formação <i>versus</i> Recrutamento...62	
Gráfico 4.16 Proficiência dos inquiridos do estudo empírico	63
Gráfico 4.17 Proficiência dos inquiridos do estudo do IIA.....	63

Lista de abreviaturas

AdP – Grupo Águas de Portugal

AI – Auditoria Interna

CAEs – *Chief Audit Executives*

CBOK – *Common Body of Knowledge*

CCSA – *Certification in Control Self-Assessment*

CGAP – *Certified Government Auditing Professional*

CIA – *Certified Internal Auditor*

EUA – Estados Unidos da América

iCIMS – *Internet Collaborative Information Management Systems*

IE – Inteligência Emocional

IIA – *Institute of International Auditors*

IPAI – Instituto Português de Auditores Internos

IPPF – *International Professional Practices Framework*

NA – Normas de Atributos

ND – Normas de Desempenho

NI – Normas de Implementação

PNL – Programação Neurolinguística

PwC – *PricewaterhouseCoopers*

QI – Quociente de Inteligência

S.D. – sem data

1. Introdução

Este capítulo tem como objetivo apresentar um breve enquadramento do tema a desenvolver, e respetiva relevância, o objeto de estudo, os objetivos propostos, a metodologia utilizada e por fim a estrutura da dissertação.

1.1. Enquadramento do tema

A auditoria interna é uma atividade independente, que através de uma avaliação baseada no risco, analisa o cumprimento e a eficácia dos controlos internos, otimizando-os, e, conseqüentemente, ajudando a organização a alcançar os seus objetivos (Morais e Martins, 2007).

O desenvolvimento das organizações, o alargamento dos mercados, a evolução tecnológica, entre outros fatores, têm determinado o crescimento significativo da atividade de auditoria interna, exigindo, cada vez mais, aos auditores a extensão das suas aptidões, não limitando estas a conhecimentos puramente técnicos. Domingos Almeida (2006), antigo vice-presidente do IPAI, defende que o valor acrescentado da atividade de auditoria interna depende maioritariamente do capital humano, dispendo-se de uma boa liderança e de uma boa equipa de trabalho.

Sendo algumas das funções do auditor interno avaliar e identificar deficiências nos controlos implementados, bem como garantir que os mesmos estão a ser cumpridos, detetar fragilidades, sugerir medidas de melhoria, prestar apoio à Direção (Morais e Martins, 2007), são cada vez mais procuradas por parte das empresas, características diferenciadoras no desempenho organizacional. É por isto que aptidões a nível técnico, por si só, já não são suficientes, comprometendo os auditores e as organizações a um investimento maior em capacidades não-técnicas. Além disso, a importância da auditoria nos processos operacionais e no suporte às decisões da Administração implica que sejam otimizadas as capacidades pessoais e interpessoais do auditor.

Neste sentido, surge o termo *soft skills*, o qual integra as várias competências de carácter pessoal e comportamental. O desenvolvimento destas competências pode «[...] resultar na melhoria exponencial do desempenho do auditor, maximizando o resultado da sua ação e acrescentando valor à função e à empresa» (Peixoto, 2016, p. 20).

Segundo um estudo norte-americano divulgado pelo IIA em 2016, *Time to Move Out of the Comfort Zone*, que tinha como objetivo determinar as habilidades mais procuradas pelos *Chief Audit Executives* (CAEs) para o desempenho das funções, são as *soft skill* que estão acima do *ranking*, nomeadamente o raciocínio analítico/crítico e a comunicação. Estas aptidões proporcionam, ao auditor interno, a capacidade de aplicar todo o seu conhecimento técnico e comunicá-lo da melhor forma possível às partes interessadas. E se estas forem agregadas às habilidades técnicas, denominadas *hard skills*, o auditor detém ainda uma maior capacidade em «[...] superar quaisquer deficiências técnicas e [...] cumprir com as expectativas de valor agregado das partes interessadas» (Rose, 2016, p. 1).

No entanto, a atividade de auditoria interna é suscetível a riscos emergentes, o que implica uma preparação contínua por parte dos auditores. Sendo as *soft skills* mais difíceis de ensinar ou desenvolver em comparação com as *hard skills*, existe cada vez mais a necessidade de serem criados meios alternativos que contornem esta dificuldade. Aqui surgem algumas hipóteses como mecanismos de aprendizagem, nomeadamente o *coaching*, o *mentoring*, as formações em *public speaking*, entre outros, nas quais as empresas devem investir.

Futuramente, o maior foco da auditoria interna será a avaliação e a análise dos riscos associados à tecnologia e à informática, provocados pelo avanço cada vez mais acelerado das tecnologias e pela volatilidade dos mercados. Isto implica, portanto, que o auditor desenvolva as suas capacidades, principalmente as de carácter pessoal, pois as mesmas têm revelado um grande contributo a longo prazo, e é extremamente importante que o auditor detenha uma forte capacidade de adaptação. Além disso, habilidades como integridade, comunicação, pensamento crítico, trabalho em equipa, controlo emocional, entre outras, são o fator crucial na resolução de problemas que ameacem a organização de alcançar os seus objetivos. Com isto, pode-se afirmar que as «[...] *soft skills* são os novos *hard skills* [...]» (Ludovino, 2015, p. 26).

1.2. Relevância do tema

A evolução do conceito de auditoria interna, provocada por um mundo atual cada vez mais exigente e em constante mudança, devido ao crescimento das organizações, ao aparecimento de novas necessidades, à evolução tecnológica e dos próprios mercados, implica que o próprio ser humano seja capaz de acompanhar e corresponder às novas expectativas.

A auditoria interna, sendo uma atividade imprescindível ao desenvolvimento das organizações com o principal objetivo de acrescentar valor, provoca uma maior necessidade de

desenvolvimento pessoal como fator crítico para um melhor desempenho das funções do auditor interno. Tendo em conta que as empresas são direcionadas com base no capital humano, é importante, assim, determinar e compreender os principais fatores que interferem ativamente na *performance*, individual e global, do comportamento organizacional.

Neste sentido, surge o conceito de *soft skills* que designa as competências pessoais e comportamentais dos indivíduos, as quais representam na atualidade um papel importante no sucesso profissional e no bom desempenho da organização. O desenvolvimento das empresas impulsionado por expectativas de crescimento, alterações nos mercados e outros fatores externos poderá estar dependente de como os auditores internos interagem com a organização e se comportam na sua área de trabalho.

Assim sendo, torna-se importante saber como são observadas estas competências pelos auditores internos em Portugal, e se existem discrepâncias e/ou semelhanças perante opiniões de outros auditores a nível internacional.

1.3. Objeto e objetivos

O objeto de estudo desta dissertação consiste na perceção das *soft skills* requeridas atualmente para o desempenho das funções do auditor interno, nomeadamente, os seus atributos pessoais e interpessoais que caracterizam um bom profissional de auditoria interna.

Tendo em conta que os atributos pessoais englobam várias características de personalidade necessárias no ambiente de trabalho, define-se como principal objetivo deste estudo empírico identificar a relevância das *soft skills* requeridas em Portugal, por auditores, na condução da atividade de auditoria interna. É importante perceber como os auditores internos e diretores se comportam, atualmente, perante esta temática, e se as organizações estão dispostas a investir em formações de desenvolvimento pessoal, como por exemplo, *mentoring*. Para tal, ter-se-á como base as informações divulgadas pelo IIA (*Institute of Internal Auditors*) no estudo norte-americano, mencionado no ponto 1.1.

Assim, através do estudo empírico e de uma análise comparativa de dados, pretende-se em segundo plano avaliar em que medida as aptidões em Portugal são coincidentes com as divulgadas no estudo do IIA. Pelo que será também necessário compreender o impacto destas competências no campo profissional, o que as distingue das *hard skills*, quais os métodos de aprendizagem que os auditores podem recorrer, entre outros aspetos.

Contudo, no ponto 4 da presente dissertação são apresentados os objetivos deste estudo de uma forma mais detalha, incluindo quais as questões de investigação bem como as respetivas hipóteses de análise.

1.4. Metodologia de investigação

Para que os objetivos estabelecidos *à priori* sejam atingidos de forma eficaz, será importante numa primeira etapa proceder-se a uma extensa pesquisa bibliográfica por meio de livros, revistas, artigos e estudos realizados sobre o tema. Esta pesquisa terá como propósito o desenvolvimento de um enquadramento teórico claro e linear.

Após a recolha de toda a informação, e respetiva análise, selecionando os conteúdos relevantes para o desenvolvimento da dissertação, proceder-se-á à elaboração de um inquérito direcionado aos profissionais da área de auditoria interna. O inquérito tem como finalidade compreender a verdadeira relevância atribuída pelos auditores internos às *soft skills* na execução das suas tarefas, e determinar quais as aptidões essenciais à atividade, comparando-as com os dados divulgados pelo estudo do IIA.

1.5. Estrutura da dissertação

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos.

O primeiro capítulo – Introdução – apresenta um breve resumo do tema escolhido, bem como a sua relevância, o objeto e objetivos do estudo, a metodologia utilizada, e qual a estrutura aplicada.

O segundo capítulo – Enquadramento Teórico – foca-se na atividade desenvolvida pelo auditor interno, abordando a sua origem e como se desenvolveu até à atual definição. Aqui, apresenta-se a importância desta atividade, o seu objetivo, o código de ética que deve ser seguido, quais as funções e responsabilidades do auditor e a sua independência dentro da organização. Além disso, é abordado também o tema das *soft skills* do auditor interno, mais concretamente a definição e relevância deste conceito, bem como as suas vantagens, e *soft skills* exigidas ao auditor interno, dando-se destaque às habilidades apresentadas por Richard Chambers e Paul McDonald em 2013 e à inteligência emocional. Não menos importante, e devido ao crescente impacto destas aptidões na sociedade, aborda-se alguns mecanismos que podem ser utilizados para melhorar e incrementar as *soft skills*.

No terceiro capítulo – Estudo empírico – apresenta os resultados, e respetivas análises, do questionário, o qual foi elaborado tendo por base o estudo desenvolvido pelo IIA – *Time to Move Out of the Comfort Zone*.

Por último, o quarto capítulo – Conclusão, Limitações e Perspetivas Futuras – tem como objetivo apresentar as conclusões dos resultados obtidos, as limitações inerentes ao trabalho desenvolvido e as perspetivas de estudos futuros.

2. Enquadramento Teórico

O presente capítulo tem como objetivo suportar a componente prática na medida em que expõe e contextualiza os conceitos chave para este projeto. Este capítulo está dividido essencialmente em dois pontos, nomeadamente a Auditoria Interna e as *Soft skills* do auditor interno. O primeiro ponto foca-se na origem, definição e importância deste conceito para as organizações, clarificando também o papel do auditor interno. O segundo ponto dá destaque ao conceito *soft skill*, demonstrando-se qual a sua importância para as entidades e como estas podem incrementar este conceito.

2.1. Auditoria Interna

Neste subcapítulo o foco principal é a atividade de auditoria interna, no qual apresenta-se a origem desta atividade, a sua definição e importância para as organizações. Aborda-se também as normas internacionais para a prática da auditoria interna, os princípios éticos, quais as funções e responsabilidades do auditor interno, e por último a sua independência.

2.1.1. Origem e evolução histórica

O desenvolvimento da atividade de auditoria interna associa-se ao crescimento das organizações, à evolução tecnológica e ao alargamento dos mercados, o que torna esta atividade importante para a melhoria dos processos operacionais e o suporte às decisões de gestão.

Algumas teorias defendem a existência de práticas de auditoria desde as antigas civilizações. No antigo Egipto existiam fiscais para controlar certas atividades, como a cobrança de impostos e os movimentos feitos nos armazéns dos faraós, tal como em outras épocas históricas havia funcionários responsáveis por este tipo de controlos.

Segundo Moraes e Martins (2007), o verdadeiro impulso da auditoria veio a dar-se no início do séc. XIX como consequência da Revolução Industrial e do desenvolvimento das empresas. Nesta fase, a atividade focava-se nos aspetos financeiros e resumia-se a uma mera vigilância das transações efetuadas, sendo o principal objetivo a deteção de erros, irregularidades e fraudes.

Com o crescimento das empresas, tornou-se necessário a padronização de processos e a implementação de medidas de controlo, o que levou à internalização das funções de auditoria – auditoria interna – agregando à atividade inicial de auditoria controlos administrativos (Moraes e Martins, 2007). Por conseguinte, o auditor que se limitava a preparar e a analisar

documentação, conferindo valores, começa a desempenhar funções de assessoria à administração, avaliando a eficácia do ciclo operacional e a aplicação de controlos internos.

Em 1941, com o objetivo de partilhar ideias e experiências e, desta forma, aprender mais com outros profissionais, um grupo de indivíduos que eram já Auditores Internos nas suas organizações (Moeller, 2009) fundaram o *Institute of International Auditors* (IIA), nos EUA. O IIA tem por missão a liderança global da auditoria interna, incorporando diversas instituições a nível internacional. Em Portugal, o IIA é representado pelo Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI), fundado em 1992.

Outro acontecimento importante para a consolidação da auditoria interna deu-se em 1978 com a aprovação das *Standards for the Professional Practise of Internal Auditing*, como normas orientadoras da atividade de auditoria interna (Morais e Martins, 2007), nas quais se define a auditoria interna como:

[...] uma função de apreciação independente, estabelecida dentro de uma organização, como um serviço para a mesma, para examinar e avaliar as suas atividades. O objetivo da auditoria interna é o de auxiliar os membros da organização no desempenho eficaz das suas responsabilidades. Com esta finalidade, a auditoria interna fornece-lhes análises, apreciações, recomendações, conselhos e informações respeitantes às atividades analisadas (Marques, 1997, p. 61 e Costa, 2010, p.92).

Em 1999, o IIA reviu a definição de auditoria interna focando-se na garantia objetiva e consultoria com o objetivo de acrescentar valor e melhorar as operações das organizações. Neste conceito, abrangente, foram incluídas outras funções desempenhadas pelo auditor interno, bem como outras áreas de atuação, como a gestão de risco, além daquelas que eram inicialmente o seu foco (Morais e Martins, 2007). Algumas destas alterações, conforme indicadas abaixo no Quadro 2.1, tornaram-se bastante significativas no desempenho do trabalho de auditoria interna, principalmente na aplicação de métodos mais automatizados em função da área de foco.

Quadro 2.1 A evolução da Auditoria Interna

	Histórico	Convencional	Vanguarda
Foco	Entidades de auditoria baseadas no plano rotativo	Priorizar as auditorias com base no risco	Foco na estratégia, negócios e processo de risco
Perspetiva	Histórico	Histórico	Futuro
Estilo	Agente corporativo	"O pai é que sabe"	Consultor e conselheiro
Legislação	Conformidade com as políticas e procedimentos	Garantia no controlo financeiro; Conformidade	Garantia de negócio
Foco no risco	Financeiro	Mais-valia financeira	Riscos empresariais
Ferramentas	Programas de trabalho de conformidade	Programas de trabalho de auditoria para processos-chave; Controlos	Estrutura de risco; Autoavaliações
Tecnologia	Nenhuma	Documentos de trabalho automatizados	Testes automatizados e monitorização contínua

Fonte Adaptado da Revista SAP *Business Objects* (Marks, 2009, p. 10)

Num contexto histórico, a auditoria interna focava-se meramente na análise periódica, manifestando a sua existência apenas em situações problemáticas. A sua ação era baseada nas políticas e procedimentos da entidade, com foco no risco financeiro e aplicando métodos de análise sem qualquer recurso tecnológico.

No novo paradigma, a auditoria interna deixa de ser uma atividade auxiliar ao executar um papel de apoio à Administração, como por exemplo, na tomada de decisões mais eficazes. Os auditores começam a efetuar controlos mais automatizados e regulares de modo a identificarem riscos que afetem os objetivos organizacionais, e a sugerir medidas de melhoria.

Com isto, os processos de auditoria passam a ser desenvolvidos e alinhados com os objetivos da organização com o intuito de garantir o cumprimento dos mesmos. Para tal, o auditor interno deve conhecer o negócio da empresa, os processos implementados, bem como os riscos subjacentes à atividade empresarial.

Na sequência da evolução da auditoria interna, a atividade deixa, assim,

de estar virada essencialmente para garantir a correcta escrituração do passado, [...] para estar mais comprometida com o negócio na consecução dos objectivos e metas da empresa, podendo assim ser vista como um consultor interno especializado no apoio à deteção, minimização e gestão dos principais riscos [...], permitindo à Gestão assumir mais risco, aproveitando novas oportunidades de negócio (Sousa, 2007, p. 3).

2.1.2. Definição e importância da Auditoria Interna

A atual definição de auditoria interna, aprovada pelo IIA em 1999, e conforme consta da sua página oficial é a seguinte:

[...] uma actividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Assiste a organização na consecução dos seus objectivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, controlo e governação.

Trata-se de uma função contínua, que através de uma avaliação baseada no risco, analisa o cumprimento e a eficácia dos controlos internos de forma a otimizá-los e a ajudar a organização a alcançar os seus objetivos (Morais e Martins, 2007).

Attie (1992) define auditoria interna como um meio auxiliar que contribui significativamente para a organização quanto à melhoria dos seus negócios através da identificação de áreas que estejam mais expostas ao risco e da sugestão de melhorias.

Lawrence Sawyer (2003, p. 10), conhecido como o Pai da moderna auditoria interna, descreve esta como sendo:

[...] uma avaliação sistemática e objectiva realizada por auditores internos das diversas operações e controlos de uma organização, para determinar se (1) a informação financeira e operacional é precisa e confiável; (2) os riscos da organização são identificados e posteriormente minimizados; (3) os regulamentos e as políticas internas e procedimentos são seguidos; (4) os critérios de funcionamento são seguidos; (5) os recursos são usados de forma eficiente e económica; e (6) os objectivos da organização são efectivamente alcançados.

Ao consistir numa atividade independente, pelo facto de não existirem entraves na determinação do seu âmbito e objetivos de trabalho, proporciona uma maior credibilidade na informação fornecida. Esta informação deve ser objetiva quando se trata de facultar análises e sugestões de melhoria, pelo que os auditores não devem ceder a quaisquer interesses próprios.

A auditoria interna é uma atividade de garantia e consultoria na medida em que avalia a capacidade dos controlos implementados pela organização, evidenciando quais são os processos mais eficazes, onde residem as maiores oportunidades, e se a mesma consegue gerir os riscos inerentes.

Analisando o propósito de se implementar um departamento de auditoria interna numa organização, é primordial certificar que os objetivos estabelecidos são suscetíveis de realização, isto é, o seu alcance é expectável de acordo com os recursos disponíveis. Com isto, a autora Paula (1999) enumera alguns objetivos essenciais da atividade, nomeadamente:

- ✓ Prestar assessoria ao órgão de gestão, fornecendo informações para a tomada de decisões e avaliando a qualidade do desempenho de todas as áreas;
- ✓ Salvar e atestar a existência e exatidão dos ativos;
- ✓ Garantir a satisfação dos objetivos, pela análise da adequação dos recursos, de custos inerentes e prazos;
- ✓ Agregar valor à atividade da empresa;
- ✓ Verificar a aplicação dos procedimentos e outras normas;
- ✓ Avaliar as medidas adotadas tendo em conta as recomendações indicadas nos relatórios;
- ✓ Efetuar uma análise prévia das informações levadas a discussão pela Direção;
- ✓ Identificar situações que prejudiquem o alcance das diversas diretrizes;
- ✓ Incrementar mecanismos de controlo e evidenciar oportunidades únicas.

Embora a finalidade desta atividade não seja a deteção de situações de fraude ou erros, o auditor interno poderá deparar-se com essas situações ao longo da execução do seu trabalho. Nestes casos, o auditor deve informar a gestão para que seja possível adotar as devidas providências e assim garantir o cumprimento dos objetivos estratégicos determinados pela entidade. Portanto, a auditoria interna acresce valor à organização ao manter a gestão informada sobre a eficácia da sua estrutura de controlo, auxiliando-a no alcance dos seus objetivos através da deteção de situações problemáticas e das recomendações sugeridas para retificação das mesmas.

Importa ainda referir que a atividade de auditoria interna é executada com base em *standards* internacionais, assegurando às entidades interessadas maior segurança e fiabilidade na informação disponibilizada.

Relativamente à importância, a qual está subjacente aos objetivos da atividade, a auditoria interna demonstra a sua necessidade ao contribuir para o bom funcionamento das organizações, «[...] uma vez que ajuda a eliminar desperdícios, simplificar tarefas, serve de ferramenta de apoio à

gestão e transmite informações aos administradores sobre o desenvolvimento das atividades executadas» (Almeida, 2003, citado por Barreto, 2017, p. 27)¹.

Paula (1999) defende que a atividade da auditoria interna se torna relevante na medida em que contribui positivamente para o sucesso empresarial, proporcionando informações e recomendações atempadas. Através de uma interação proativa com a administração, a responsabilidade do auditor abrange uma avaliação independente de todas as áreas, o que permite encontrar uma maior eficiência nas operações, efetuar estudos de viabilidade e refletir a realidade dentro da empresa. Apesar de existirem controles, qualquer colaborador está sujeito às naturais fraquezas humanas, pelo que todo o trabalho desenvolvido pela atividade se torna pertinente na medida em que testa, continuamente, a integridade e fidedignidade da informação financeira.

Assim sendo, a auditoria interna é responsável pela melhoria da *performance* da empresa, cooperando na satisfação de suas responsabilidades ao identificar pontos fracos e situações oportunas que devem ser exploradas. Além disso, a atividade exercida pelo auditor também proporciona benefícios em termos de liderança, qualidade e eficácia e eficiência.

2.1.3. Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna

As normas executadas pela atividade de auditoria interna, denominadas por *International Professional Practices Framework* (IPPF), consistem em orientações que facilitam a interpretação, e respetiva aplicação, das metodologias que o auditor interno deve seguir. Estas normas são implementadas e divulgadas pelo IIA, caracterizadas pela sua aplicabilidade internacional, o que permite a existência de critérios de avaliação e mensuração comuns entre os mais diversos ambientes legais e culturais e independentemente do propósito de cada organização.

Segundo Morais e Martins (2007) e o IPPF publicado em 2013, as normas internacionais têm como objetivos:

- ✓ Delinear princípios básicos que apresentem de forma concreta a prática de auditoria interna;
- ✓ Facultar um enquadramento para o desempenho e promoção de um amplo conjunto de atividades de auditoria interna de valor acrescentado;

¹ Almeida, M. (2003). *Auditoria: um curso moderno e completo* (6ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.

- ✓ Determinar um meio de suporte para avaliar o desempenho da atividade;
- ✓ Fomentar melhorias para os processos e operações das organizações.

Conforme a Figura 2.1 indicada abaixo, a atividade de auditoria interna é orientada por medidas de carácter obrigatório e recomendativo, sendo as orientações obrigatórias constituídas por princípios que articulam a eficácia da auditoria, bem como a sua definição que determina o objetivo da sua prática. O código de ética é considerado também uma recomendação injuntiva, estabelecendo princípios e expetativas do comportamento humano.



Figura 2.1 Quadro internacional de práticas profissionais de auditoria interna

Fonte www.theiia.org

Contextualizando os componentes das orientações obrigatórias e recomendadas, estas são fundamentadas por quatro e dois elementos, respetivamente. As primeiras contemplam a própria definição de Auditoria Interna, o Código de Ética, os *Core Principles* – Princípios Fundamentais para a Prática Profissional da Auditoria Interna – e as Normas Internacionais. As orientações recomendadas englobam recomendações de implementação destinadas a auxiliar os auditores internos a desenvolver o seu trabalho em conformidade com as Normas, enquanto as orientações suplementares providenciam informação adicional, incluindo detalhes sobre os processos.

Relativamente às Normas, conhecidas como *Standards*, estas são claramente de exigência obrigatória e consistem em declarações com requisitos básicos a nível das avaliações de eficácia de desempenho, com aplicabilidade internacional, tanto a nível organizacional como individual, e em interpretações de conceitos de modo a esclarecer o seu propósito.

A estrutura das normas encontra-se subdividida em Normas de Atributos (NA), Normas de Desempenho (ND) e em Normas de Implementação (NI), segundo o IPPF (2013). As normas

de atributos são identificadas pela série 1000 e referem-se às características das entidades que desenvolvem atividades de auditoria interna, enquanto as normas de desempenho explicam a natureza das atividades e facultam critérios de avaliação de qualidade, enumeradas pela série 2000, ambas aplicáveis a todos os serviços de auditoria e indicadas no Quadro 2.2 infra.

Quadro 2.2 *Standards* de Auditoria Interna

Normas de Atributos		Normas de Desempenho	
1000	Objetivo, Autoridade e Responsabilidade	2000	Gestão da Atividade de Auditoria Interna
1100	Independência e Objetividade	2100	Natureza do Trabalho
1200	Proficiência e Zelo profissional devido	2200	Planeamento do Trabalho de Auditoria
1300	Programa de Garantia da Qualidade e Melhoria	2300	Execução do Trabalho de Auditoria
		2400	Comunicação dos Resultados
		2500	Monitorização do Progresso
		2600	Comunicação da Aceitação dos Riscos

Fonte IPPF 2013

No que diz respeito às normas de implementação, estas aplicam-se às normas referidas anteriormente (NA e ND) quanto à execução de determinados trabalhos de carácter mais específico, de forma a orientar o auditor interno.

Observando o quadro acima, define-se para cada norma o seguinte:

❖ **Norma 1000 – Objetivo, Autoridade e Responsabilidade**

A definição destes componentes deve constar formalmente num estatuto de auditoria interna, e devem ser coerentes com a própria definição da atividade, com os princípios éticos e com as *standards*.

❖ **Norma 1100 – Independência e Objetividade**

Os auditores internos devem estar livres de condições/situações que prejudiquem o alcance das suas responsabilidades, devem agir de forma imparcial e devem ser objetivos na execução das funções da atividade, evitando falsos julgamentos e conflitos de interesses, e por consequência, garantir a qualidade da informação. Aqui, destaca-se a independência organizacional que permite o cumprimento das suas responsabilidades.

❖ **Norma 1200 – Proficiência e Zelo profissional devido**

Os auditores internos devem deter competências pertinentes no funcionamento da atividade. Devem ser dedicados e prudentes, reduzindo ao máximo o risco de auditoria.

❖ **Norma 1300 – Programa de garantia da qualidade e melhoria**

Este programa deve abranger todos os aspetos da atividade de auditoria interna, deve permitir avaliar a conformidade da atividade com a Definição, Normas e Código de Ética, bem como avaliar a sua eficiência e eficácia, identificando situações oportunas para crescimento da organização.

❖ **Norma 2000 – Gestão da atividade de auditoria interna**

A gestão eficaz da atividade permite garantir o acréscimo de valor à organização. Para tal, deve cumprir o seu propósito, e respetivas responsabilidades, deve estar em conformidade com a Definição, Normas e Código de Ética, e deve ser objetivo e pertinente nas avaliações, contribuindo positivamente para a gestão de riscos e controlos.

❖ **Norma 2100 – Natureza do trabalho**

Traduz-se no dever de avaliar e cooperar para a melhoria dos processos da organização através de uma abordagem organizada e disciplinada.

❖ **Norma 2200 – Planeamento do trabalho de auditoria**

Deve-se elaborar e registar todo o processo da atividade de auditoria interna a executar, desde objetivos, prazos, recursos, entre outros.

❖ **Norma 2300 – Execução do trabalho de auditoria**

Durante o processo de auditoria interna, os auditores devem encontrar e registar informações suficientes para o cumprimento dos objetivos. Estas informações devem ser relevantes, fiáveis e apropriadas para as conclusões.

❖ **Norma 2400 – Comunicação dos resultados**

O auditor interno deve apresentar conclusões sólidas, medidas de melhoria e planos de ação adequados. A comunicação às partes interessadas deve ser clara e objetiva de forma a evitar erros e distorções dos factos expostos.

❖ **Norma 2500 – Monitorização do progresso**

Deve-se estabelecer um sistema que permita a monitorização das conclusões apresentadas, garantido a implementação das medidas de melhoria, caso sejam aprovadas pela administração.

❖ **Norma 2600 – Comunicação da aceitação dos riscos**

Caso a administração aceite um nível de risco inapropriado, deve ser feito um comunicado ao conselho quanto à situação ocorrida.

Assim sendo, e para que a atividade de auditoria interna beneficie a organização, acrescentando-lhe valor, o auditor interno deve deter um comportamento responsável e adequado aos objetivos implementados. Deve ainda cumprir e respeitar todas as regras e procedimentos estabelecidos, principalmente os que regem o comportamento individual e profissional quanto à objetividade, proficiência e zelo profissional.

2.1.4. Princípios Éticos

No desempenho de qualquer tipo de trabalho por parte do auditor, este deve ter em conta princípios éticos que regulamentem e orientem o seu trabalho, seja individualmente ou em equipa. A existência de um código de ética torna-se assim uma ferramenta fundamental, uma vez que ajuda a evitar possíveis conflitos de interesses entre os auditores e as organizações para as quais exercem as suas funções e, por consequência, gera maior confiança e credibilidade.

De acordo com Cook e Winkle (1983, p. 41),

[a] ética é constituída por normas através das quais o indivíduo estabelece uma conduta pessoal adequada. Normalmente, isso leva em consideração as exigências impostas pela sociedade, pelos deveres morais e pelas consequências dos actos da pessoa. A ética profissional, nada mais é do que uma divisão especial da ética geral e nela o profissional recebe normas específicas de conduta em questões que reflectem a sua responsabilidade para com a sociedade, com os clientes e com outros membros de profissão, assim como para com a própria pessoa.

O Código de Ética aplica-se quer a indivíduos, quer a entidades que prestem serviços de auditoria interna, e tem como principal objetivo promover uma cultura ética na profissão de auditoria interna, pelo que o não cumprimento do mesmo gera a aplicação de sanções disciplinares (Morais e Martins, 2007).

A estrutura do Código de Ética do IIA é edificada por dois componentes fundamentais, nomeadamente:

1. Princípios básicos e relevantes para a profissão; e
2. Normas de conduta que representam um conjunto de deveres, ou seja, orientam o comportamento dos auditores para uma conduta ética e ajudam na compreensão dos princípios básicos, indicando o que devem ou não fazer (IPAI, IPPF 2013).

Assim sendo, o Código de Ética do IIA é composto por quatro princípios que deverão ser aplicados e respeitados pelos auditores internos, sendo eles (IPAI, IPPF 2013):

- ✓ Integridade – a integridade de um auditor é fundamental para se criar confiança, pelo que devem executar o seu trabalho de forma honesta e responsável, respeitando as leis. Os auditores internos não devem participar conscientemente em atos ilegais ou que possam colocar em causa a credibilidade da profissão ou da entidade.
- ✓ Objetividade – os auditores internos são responsáveis por realizar uma avaliação equilibrada de todas as circunstâncias relevantes e por divulgar todos os factos materiais que sejam do seu conhecimento. Assim, estes profissionais não devem ser influenciados por interesses próprios ou opiniões alheias que possam vir a prejudicar o seu julgamento imparcial.
- ✓ Confidencialidade – os auditores internos devem respeitar a propriedade da informação obtida na execução das suas tarefas, pelo que devem ser cautelosos no uso da mesma e não devem divulgá-la sem a devida autorização, com exceção de situações de obrigação legal ou profissional de o fazer.
- ✓ Competência – os auditores internos aplicam no desempenho das suas funções os seus conhecimentos e técnicas que considerem imprescindíveis, bem como toda a experiência adquirida. Só devem aceitar os serviços para os quais julguem ter o necessário conhecimento e competência, respeitando as normas internacionais para a prática profissional de auditoria interna, e devem de forma continuada, aprimorar a sua proficiência, e a eficiência e qualidade dos serviços prestados.

2.1.5. Funções e responsabilidades do auditor interno

Dada a atualidade, o trabalho do auditor interno tem sido uma constante mutação de forma a acompanhar a própria evolução das organizações e dos mercados em que as mesmas se encontram inseridas. Cada vez mais, o auditor desempenha um papel de controlo sobre os serviços prestados com o objetivo de garantir a sua qualidade.

Segundo Morais e Martins (2007, p. 91),

[o] auditor interno, actua 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 corpos diretivos de cada área específica, com

o objectivo de alcançar um controlo mais eficaz, melhorar a operacionalidade e aumentar os benefícios.

Desta forma, cabe ao auditor interno reportar à Direção se os objetivos definidos estão efetivamente a ser cumpridos, se os controlos implementados são eficientes para salvaguardar os ativos, bem como efetuar uma análise contínua e permanente sobre a veracidade das transações registadas, tendo em conta os princípios contabilísticos geralmente aceites. Agregando a estas funções, deve também garantir que a informação utilizada é fiável, que os regulamentos estabelecidos são os mais adequados e que a gestão de risco é efetuada com vista à concretização dos objetivos iniciais (Morais e Martins, 2007).

Paralelamente, o auditor deve adquirir todo o conhecimento necessário sobre a entidade e o seu negócio, incluindo estratégias, planos e outras diretrizes, de forma a delinear um plano de auditoria eficaz e que possa garantir a estabilidade da empresa.

Além das várias funções já referidas, é também da responsabilidade do auditor interno ao avaliar o sistema de controlo interno, eliminar tarefas que se revelem como inúteis e promover aquelas que acrescem valor. Na execução do seu trabalho, o auditor ao detetar erros e irregularidades deve recomendar medidas de melhoria numa ótica de custo/benefício, bem como identificar oportunidades de crescimento para a organização (Pinheiro, 2010).

A auditoria interna, numa primeira instância, tal como sugere a Figura 2.2, deve avaliar todas as atividades da entidade, examinando pormenorizadamente os controlos contabilísticos, financeiros, operacionais, dos processos e de gestão. Deste modo, o auditor ao efetuar esta análise, deve, como já foi referido anteriormente, garantir a qualidade e eficácia do trabalho desenvolvido, facilitando a criação de medidas de melhoria que permitam detetar com maior antecedência situações de erros ou fraude.

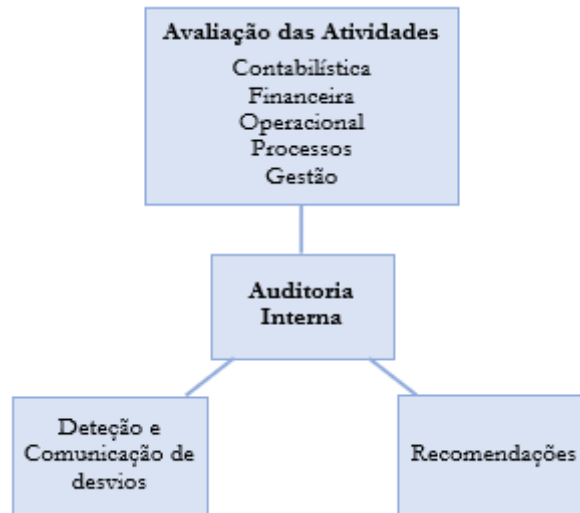


Figura 2.2 Funções da atividade de Auditoria Interna

Fonte Adaptado de Morais e Martins (2007, p. 90)

Após uma análise detalhada e rigorosa, o auditor deve entregar à Direção um relatório que inclua todas as situações pertinentes, desde o resultado dos exames aplicados, a sua opinião sobre os factos e as devidas recomendações para que os responsáveis apliquem as medidas de melhoria. Todas estas medidas de melhoria também devem ser avaliadas quanto à sua efetividade, e caso não demonstrem ser as mais adequadas, é necessário discutir alternativas de forma a garantir, mais uma vez, a rendibilidade da empresa (Attie, 1992).

Durante todas as fases do trabalho de auditoria interna, o auditor tem o dever de manter um sentido de responsabilidade e rigor elevado, e só «[...] pode assegurar-se de que cumpriu plenamente [a] sua missão se contribuiu para que o gestor decidisse de forma ótima» (Paula, 1999, p. 37).

A função da atividade de auditoria interna numa organização é definida com base nas orientações e políticas estabelecidas pelo órgão de gestão, pelo que deve ser posicionada ao mais alto nível, demonstrando a sua independência. O auditor interno ao assumir um papel de assessor da Direção e de crítica às rotinas que existem na empresa, deve informar a gestão de todos os factos relevantes, não podendo tomar responsabilidade direta ou autoridade sobre as atividades observadas.

Segundo Attie (1992), as funções de auditoria são delegadas consoante a posição hierárquica, o que permite uma distribuição mais adequada das tarefas e garantir a qualidade do trabalho executado. Com isto, o auditor pode exercer funções desde o desenvolvimento de parâmetros para um planeamento eficaz, determinação de procedimentos para assegurar uma máxima

eficiência dos recursos utilizados, humanos e materiais, bem como determinar prioridades, supervisionar o trabalho desenvolvido, coletar informações e rever todo o procedimento efetuado.

Em síntese, o auditor interno assume determinadas responsabilidades consoante os objetivos delineados pelo órgão de gestão, podendo estas consistir em avaliar o mercado em que a organização se insere, avaliar a sua *performance*, determinar planos estratégicos, e criar e avaliar o sistema de controlo interno. Contudo, existem funções que se destacam pela relevância subjacente ao que se considera como objetivo da auditoria interna, ou seja, o pressuposto de acrescentar valor à organização. O auditor adquire, assim, funções de apoio à Direção, avaliando e identificando as deficiências dos controlos, de vigilância do sistema de controlo, detetando pontos fracos e respetivas causas, e de apoio à gestão de risco com o objetivo de mitigar possíveis riscos inerentes ou emergentes (Morais e Martins, 2007).

2.1.6. A independência do auditor interno

A auditoria assume um papel primordial e bastante importante nas entidades ao ajudar no cumprimento dos objetivos e na salvaguarda dos interesses, visando, portanto, a criação de valor e aperfeiçoamento das operações, como já foi referido anteriormente, pelo que lhes é exigido princípios deontológicos na execução do seu trabalho.

A independência trata-se de um princípio primitivo que os auditores internos devem adotar no desempenho das suas funções devido às diversas pressões que o rodeia, bem como da necessidade de alimentar a credibilidade da informação facultada. É uma exigência imprescindível na valorização da profissão do auditor interno e que amplifica a sua capacidade de agir de forma íntegra e objetiva.

Morais e Martins (2007, p. 101) afirmam que «[a] independência permite que os Auditores internos emitam juízos imparciais e sem preconceitos, o que é essencial para a adequada realização das Auditorias». Desta forma, a sua ação independente inter-relaciona-se com a posição hierárquica adotada dentro da organização, como ilustra a Figura 2.3.

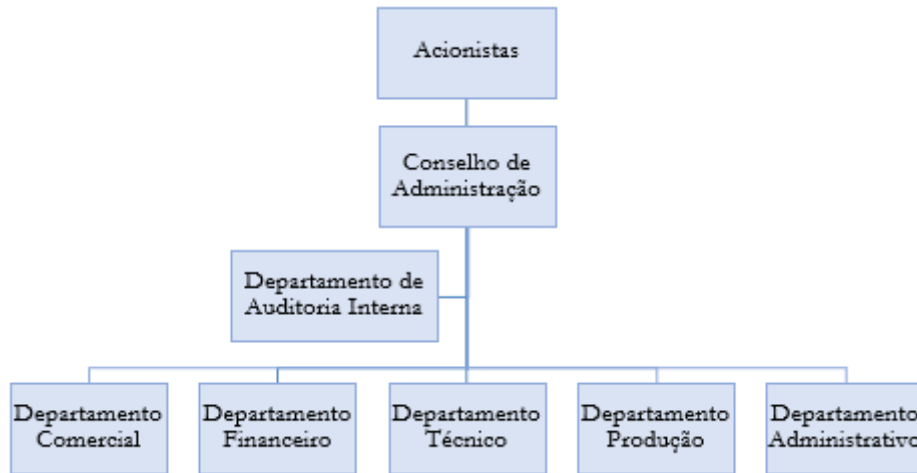


Figura 2.3 Posicionamento da atividade de Auditoria Interna

Fonte Adaptado de Morais e Martins (2007, p. 100)

Para o auditor alcançar uma absoluta independência, é necessário que não se afaste dos seus objetivos enquanto profissional, seja por que motivo for, pelo que deve estar consciente das suas obrigações e não se influenciar por opiniões sobre o trabalho realizado, principalmente por colaboradores das áreas auditadas. É, então, importante que a nível de hierarquia, o departamento de auditoria responda ao topo da organização, caso contrário, torna-se mais difícil afirmar a sua independência (Barreiro, 2007).

Mais se afirma que os auditores internos apenas conseguem obter independência quando executam as suas funções de forma livre e objetiva, facultando o seu julgamento sem tendenciosidade (Attie, 1992).

A este propósito, o IPAI integra nas Normas para a Prática Profissional da Auditoria Interna, a Norma 1100 – Independência e Objetividade, onde se afirma a obrigatoriedade da independência, ou seja, a não sujeição a situações ameaçadoras da responsabilidade do auditor interno. A norma refere a independência organizacional, devendo, portanto, o auditor reportar a um nível organizacional que permita o cumprimento das suas responsabilidades, sendo a comunicação feita diretamente ao órgão responsável pela organização. No decorrer da atividade de auditoria interna, a inexistência de pressões permite que a comunicação de resultados seja feita de forma confiável e credível (IPAI, 2013).

Quanto à objetividade do auditor interno, a qual se interliga à independência, é fundamental que o auditor evite quaisquer situações de conflito de interesse, colocando em causa a execução das suas responsabilidades da forma pretendida e, por consequência, afetar a confiança no seu

trabalho. Pelo que, normalmente, os auditores não devem avaliar operações em que tenham adquirido responsabilidades anteriormente.

Posto isto, sempre que existir impedimentos à independência do auditor interno, como por exemplo, restrições de acessos, interesses pessoais, falta de recursos financeiros, os mesmos devem ser comunicados ao órgão responsável.

A independência é, então, um fator extremamente necessário para a credibilidade e qualidade da informação financeira, devido às diversas ameaças externas e internas a que o auditor está sujeito na execução das suas funções. Trata-se, portanto, de um «[...] vetor fundamental para assegurar a confiança dos *stakeholders* das organizações e para um efetivo contributo na salvaguarda dos recursos e eficaz utilização dos mesmos» (Geada, 2015, p. 7).

2.2. *Soft skills* do auditor interno

Neste subcapítulo define-se o conceito *soft skill* bem como a sua importância para a atividade de auditoria interna. Neste sentido, apresentam-se diversos exemplos de *soft skills* relevantes para o desempenho das funções do auditor interno, com destaque à inteligência emocional, quais as suas vantagens, qual a sua relação com as *hard skills* e que mecanismos de aprendizagem existem. Por fim, é dado um breve enquadramento teórico do estudo do IIA, o qual, como já foi referido, serviu-se de base para o desenvolvimento deste projeto.

2.2.1. Definição e relevância do conceito *soft skills*

Atualmente, as organizações são orientadas com base no capital humano, pelo que é determinante compreender os principais fatores que interferem ativamente na *performance* individual e global, no comportamento organizacional e que, conseqüentemente, acrescem valor às organizações e ao mercado de trabalho.

A evolução exponencial da auditoria interna, e respetiva função, ao longo dos últimos anos obriga que o auditor adquira determinadas características/habilidades para que continue a desempenhar o seu trabalho de forma eficaz. As habilidades técnicas, por si só, já não são suficientes para que o trabalho de um auditor seja totalmente bem-sucedido, pelo que é necessário desenvolver competências não-técnicas, para além da sua formação académica e de outras competências designadas como técnicas.

Contudo, estas competências não-técnicas podem ser mais complexas do que aquilo que aparentam ser, isto é, certas habilidades mais genéricas, como a perspicácia empresarial,

implicam a existência de um conjunto de componentes, nomeadamente orientação de trabalho, mentalidade global e capacidade de reconhecer e responder a raciocínios e culturas diferentes.

Desta forma, surge o termo *soft skills*, designando as competências não-técnicas (pessoais e interpessoais) dos indivíduos, classificadas como características intrínsecas, do foro comportamental. Este conceito traduz atitudes de carácter intangível, traços de personalidade, formas de raciocínio que idolatram o auditor como um indivíduo fundamental no sucesso da organização. Alguns autores defendem que os melhores auditores têm elevada experiência na maior diversidade de aspetos do trabalho de auditoria interna, os quais incluem competências transversais, nomeadamente as *soft skills*, que, por vezes, são negligenciadas (Martinez, 2018).

O crescimento das funções do auditor na mesma proporcionalidade do desenvolvimento da atividade de auditoria, e respetivo valor, origina uma relevância mais equitativa entre as *soft skills* e as habilidades puramente técnicas. Por exemplo, para que sejam consultores estratégicos nos negócios da organização, os auditores precisam ser capazes de pensar de forma crítica, aplicar os conhecimentos do negócio e articular claramente as ideias para a gestão. Além disto, e sendo um dos grandes objetivos da AI o acréscimo de valor à organização, o auditor deve possuir habilidades que o auxiliem, por exemplo, na resolução de possíveis problemas.

Segundo Half (2016), as competências de carácter pessoal são importantes para o auditor interno porque permitem afetar mudanças positivas na entidade. Estas competências, como a comunicação, a persuasão, o pensamento crítico, e a empatia, entre outras, são necessárias para garantir que as informações, as observações e as recomendações identificadas com base na experiência técnica tenham o impacto adequado na organização.

A determinação das tarefas a executar pela equipa de AI implica um elevado grau de profissionalismo, e, segundo Attie (1992), apenas os melhores auditores são capazes de realizar esta responsabilidade com sucesso. Neste contexto, o autor defende que a equipa de trabalho deve ser composta por indivíduos inteligentes, imaginativos e de elevada capacidade de iniciativa, além dos conhecimentos técnicos necessários à função.

Nas mais diversas habilidades não-técnicas, a comunicação destaca-se pelo impacto enriquecedor que pode ter nos resultados da atividade de auditoria interna. De acordo com a opinião de Hickman (2012), ser capaz de transmitir o conteúdo certo traduz a diferença entre a AI desempenhar uma função reativa, baseada em garantia, ou ser um consultor de negócios proativo, agregando um valor real.

Portanto, «[o] desenvolvimento de *soft skills* por parte dos auditores conduz a melhores resultados a longo prazo, promove a qualidade da auditoria, dá maior visibilidade ao trabalho produzido e aumenta o peso estratégico das estruturas de auditoria no seio das Organizações» (Peixoto, 2016, p. 24). As *soft skills* traduzem-se, assim, num diferenciador fundamental entre o sucesso e o fracasso dos auditores internos.

2.2.2. *Soft skills* exigidas aos auditores internos

Como se pode verificar pelo apresentado anteriormente, apesar da necessidade das habilidades técnicas, estas por si só já não são suficientes para conduzir o trabalho de AI com eficácia, sendo requerido ao auditor um conjunto de capacidades do foro pessoal.

É importante que os auditores adquiram uma qualificação profissional e humana, com base nas características inerentes às funções que desempenham, caso contrário, não é possível que a atividade funcione de forma satisfatória se tiver défices de conhecimentos (Moraes e Martins, 2007).

As aptidões a nível pessoal e interpessoal essenciais às funções do auditor interno englobam habilidades a nível da liderança, da capacidade de criar relações e de adaptação, deter um ceticismo saudável, empatia, saber lidar com pessoas, comunicar, entre outras. Existem diversas competências que podem proporcionar melhores resultados, e mesmo que as organizações não consigam orçamentar o desenvolvimento das mesmas, o auditor deve ter iniciativa de procurar meios para evoluir o conhecimento adquirido, como também adquirir novas certificações, e assim poder progredir profissionalmente, bem como, contribuir para o crescimento da empresa.

A auditoria interna auxilia a organização a compreender melhor os seus pontos fracos e a identificar oportunidades de crescimento, e para tal o auditor deve ser capaz de entender o setor de negócio em que está inserida. É preciso saber identificar controlos defeituosos, controlar internamente os processos, de modo a garantir maior viabilidade e a redução de riscos. Auditores curiosos que procuram novas ferramentas, e que conseguem adaptar-se às mudanças do mundo digital, proporcionam benefícios ao detetarem situações de risco com maior rapidez e ao melhorar os processos executados pela entidade.

É importante lembrar que o auditor interno é um elemento fundamental para a organização, caracterizado como “os olhos” da administração e, para tal, este «[...] deve ser leal, educado, respeitador, verdadeiro, honrado, sem pretensa autoridade, sem orgulho excessivo, sem altivez,

sem arrogância, sem presunção, pacifista [...]» (Paula, 1999, p. 47). O auditor deve também deter estabilidade emocional e uma apresentação pessoal adequada.

Ao longo do trabalho de auditoria interna, o auditor é confrontado com situações oportunas para alcançar com maior rapidez determinadas informações, acelerar o processo de análise, pelo que deve ter perspicácia suficiente para as captar. Por exemplo, cada interação ocorrida entre o auditor e o auditado é uma oportunidade de estabelecer confiança, demonstrar credibilidade no trabalho realizado e de se criar uma relação alinhada para o mesmo propósito (SC&H Group, 2020).

Relativamente à credibilidade, é extremamente importante que os auditores sejam concretos nas questões a efetuar de modo a evitar desvios perante os objetivos definidos *a priori*. Caso contrário, o auditado, ao aperceber-se, pode deixar de sentir segurança nas conclusões apresentadas.

É certo que a auditoria interna é uma atividade em constante adaptação devido à evolução tecnológica, ao alargamento dos mercados e ao próprio crescimento das organizações, como já foi referido no capítulo 2.1, pelo que as necessidades requeridas pelos auditados nem sempre são as mesmas. Neste sentido, é imposto ao auditor o dever de adotar uma mentalidade de aprendizagem contínua, ou seja, deve ser interessado e autónomo na procura de novos conhecimentos a nível de políticas, controlos, procedimentos, riscos emergentes, etc (SC&H Group, 2020).

Na verdade, existe uma diversidade de características associadas ao desempenho do auditor que têm revelado resultados cada vez mais interessantes para as entidades que procuram estabilidade, crescimento e segurança. Através de uma pesquisa literária extensa, a qual permitiu reunir um conjunto de competências importantes para o auditor interno, como se pode verificar na Figura 3.1, verifica-se que existem aptidões associadas às funções dos auditores de carácter geral, como a organização e o trabalho em equipa, e aptidões mais específicas à área, nomeadamente a independência, a imparcialidade e a visão de negócio.



Figura 2.4 Exemplos de *soft skills* para os auditores internos

Fonte Elaboração própria

De acordo com um artigo publicado pela Revista de Auditoria Interna do IPAI, intitulado por «*Soft Skills: Uma nova visão do papel do Auditor Interno*» de autoria de Marcos Albuquerque Peixoto, o auditor interno pode e deve deter competências como elevado padrão ético, grande conhecimento do funcionamento do setor de negócio da entidade, assim como a sua estratégia e principais riscos inerentes. No entanto estas competências podem ser insuficientes se não forem completadas com outras *soft skills* (Peixoto, 2016). Aqui é dado destaque à criação de relações, devendo o auditor saber cultivar relações dentro da organização de forma a facilitar, por exemplo, o acesso a informação relevante para o processo de auditoria interna. Outro exemplo é a independência do auditor exigir uma atitude imparcial, sem influências de terceiros ou interesses próprios.

Numa entrevista realizada pela PwC ao Grupo Águas de Portugal (AdP), disponível no site da empresa PwC, Jorge Miguel, Diretor de Auditoria Interna do Grupo AdP, salienta a necessidade de se criar relações de confiança como algo imprescindível na «[...] implementação efetiva das melhorias e recomendações que acrescem valor à organização». Refere ainda a importância de existir a capacidade de comunicação e o relacionamento interpessoal no desempenho da atividade de auditoria interna. Neste sentido, defende que «[...] o sentido crítico, o rigor, a capacidade de comunicação, o “saber ouvir”, a atenção ao detalhe, a capacidade de trabalhar em equipa, a disponibilidade e o relacionamento interpessoal, interno e com as empresas [...]»

(citado por PwC, s.d.)² são as *soft skills* mais importantes para a função do auditor interno, acrescentando a flexibilidade e a capacidade de adaptação como características necessárias para o sucesso profissional devido às alterações significativas e fraturantes verificadas atualmente nas empresas.

Reforçando o sucesso profissional como consequência dos resultados satisfatórios proporcionados pelo trabalho do auditor, Brink, Cashin e Witt (1973) enumeram algumas qualificações de carácter pessoal que consideram serem também pertinentes, nomeadamente: curiosidade, atitude crítica, persistência e atenção para recolher o máximo de informação, autoconfiança, dedicação e capacidade de efetuar julgamentos corretos.

Para as funções dos auditores internos, sobretudo a identificação de oportunidades de melhoria, a redução de erros e o relato de situações fraudulentas, Janis Narvas (2021), *copywriter*, publicou num artigo algumas competências identificadas pelo *Institute for Internal Auditors Research Foundation* como fundamentais na atividade de AI. Dentro destas, destacam-se competências para a resolução de problemas e conflitos entre colaboradores, como o pensamento conceitual e analítico, aptidões para promover o valor da auditoria interna entre os colaboradores, consciência pela relevância da análise das novas alterações regulamentares e, conseqüentemente, da adequação dos controlos existentes.

Segundo o estudo divulgado pelo IIA em 2016, intitulado *Time to Move Out of the Comfort Zone*, no qual se pretendia saber quais as habilidades mais procuradas pelos CAEs para o desempenho das funções inerentes à atividade de auditoria interna, as *soft skills* dominam o topo da lista, apresentadas abaixo na Figura 3.2:

Habilidades Pessoais	1. Raciocínio Analítico/Crítico
	2. Comunicação
Habilidades Técnicas	3. Contabilidade
	4. Avaliação da Gestão de riscos
	5. Tecnologia da Informação
	6. Conhecimento específico do setor
	7. Análise de dados

Figura 2.5 As 7 habilidades que os CAEs desejam
Fonte Adaptado de CBOK 2016 (Rose, 2016, p. 2)

² Jorge Miguel. Entrevista concedida à PwC, s.d.

Como se pode verificar, o raciocínio analítico/crítico e a comunicação são as aptidões de carácter pessoal mais requeridas, as quais proporcionam ao auditor interno a capacidade de aplicar todo o seu conhecimento técnico e comunicá-lo da melhor forma possível às partes interessadas. A falta destas competências pode originar, por exemplo, uma maior necessidade temporal para a revisão de relatórios em situações que obriguem o auditor efetuar alterações com o intuito de se apresentar um relato claro e objetivo (Rose, 2016).

Emmett Lange (citado por Whitehouse, 2014)³, diretor da empresa Sunera, afirma também que os auditores necessitam essencialmente de atributos a nível da comunicação mais harmonizados para conseguirem fornecer recomendações mais significativas:

They need more highly tuned communication skills so they can provide more meaningful recommendations [...] The chief auditor needs to know what will work and what will not work, so they need operational skills and the gravitas to effect change.

Com isto, Sara Aires, responsável pela área de formação e desenvolvimento do Grupo AdP, refere a importância da formação das *soft skills* como fator relevante no desenvolvimento pessoal e profissional do auditor. Dentro dessas *soft skills*, dá destaque à «[...] liderança, gestão de equipas, comunicação, negociação e resolução de problemas» (citada por PwC, s.d.)⁴.

Futuramente, o maior foco da auditoria interna será a avaliação e a análise dos riscos associados à tecnologia e informática, devido ao aumento de ataques a bases de dados das organizações. Isto implica que o auditor pesquise métodos mais atualizados e se interesse por procurar desenvolver habilidades a nível das tecnologias de informação. Contudo, hoje é possível destacar três *soft skills* extremamente necessárias: a comunicação, o pensamento crítico e a adaptabilidade.

2.2.3. Vantagens das habilidades pessoais

Conforme a informação mencionada no subcapítulo anterior, e de acordo com a própria definição, a auditoria interna é uma atividade que ajuda a organização a alcançar os seus objetivos através da identificação e retificação de pontos fracos, de saber reconhecer oportunidades e de prestar apoio à Administração.

³ Emmett Lange. Entrevista concedida a Tammy Whitehouse, 2014.

⁴ Sara Aires. Entrevista concedida à PwC, s.d.

Para tal, vários autores defendem que habilidades como a visão de negócio, o saber lidar com pessoas, o rigor, a análise crítica, a comunicação, são características do auditor que permitem concretizar esse objetivo imposto *à priori* na definição da atividade de auditoria interna.

O valor da auditoria interna é determinado através das melhorias aplicadas no controlo interno e na capacidade de gerir e controlar as ameaças ao negócio das organizações. Para tal, é imprescindível uma utilização eficiente dos recursos disponíveis, nomeadamente capital humano e equipamentos ou ferramentas intrínsecas (Almeida, 2006).

Domingos Almeida (2006), antigo vice-presidente do IPAI, defende que o valor acrescentado depende maioritariamente do capital humano, isto é, de uma boa liderança e de uma boa equipa de trabalho. É frisado ainda que este benefício implica conhecimentos sólidos e um desenvolvimento profissional contínuo alcançado através da obtenção de certificados internacionais, como por exemplo o *Certified Internal Auditor* (CIA), o *Certified Government Auditing Professional* (CGAP) e o *Certification in Control Self-Assessment* (CCSA), e formações, como já foi referido antes, bem como da capacidade de comunicação e influência do auditor.

A análise crítica de dados, traduzida por julgamentos claros e fundamentados, questionando a validade e veracidade de todas as informações recolhidas e analisando diversas perspetivas, permite:

- ✓ Efetuar conclusões objetivas e claras;
- ✓ Melhorar a qualidade da AI, através da identificação e quantificação de falhas nos controlos internos;
- ✓ Aumentar a produtividade da auditoria; e
- ✓ Incrementar a eficiência e eficácia dos procedimentos de auditoria.

Os auditores internos têm a responsabilidade de manter a Administração informada e auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais, de modo eficaz e eficiente, e para isso é fundamental boas habilidades a nível da comunicação, verbal e escrita. Esta aptidão ocorre de forma contínua ao longo de todo o processo de auditoria, favorecendo a organização em termos de:

- ✓ Minimização de situações de discordância através de uma escrita clara e precisa;
- ✓ Alcance de melhores resultados;
- ✓ Recolha de informação mais substantiva; e
- ✓ Criação de relações de confiança.

Morais e Martins (2007) afirmam que a imagem positiva da Auditoria Interna, e consequentemente da organização, depende, além de outros fatores, da capacidade de assegurar um bom relacionamento com todas as pessoas envolvidas no trabalho de AI, tanto a nível interno como externo. Isto permite garantir qualidade, bem como demonstrar valor acrescentado.

De forma sintetizada, o sucesso profissional de um auditor, e da própria organização, depende maioritariamente das atitudes comportamentais no desempenho das suas tarefas. Aprimorar habilidades como a comunicação, sentido de rigor, liderança, entre outras, permite transmitir, com clareza, ideias e transformá-las muito mais viáveis, incentivar a mudança, melhorar a qualidade da AI, e consequentemente, ajudar no crescimento das organizações. Na verdade, ao observar-se a importância desta temática no quotidiano do auditor, como já foi abordada no subcapítulo 3.1, muito facilmente se capta as vantagens proporcionadas.

2.2.4. *Soft skills* segundo Richard Chambers e Paul McDonald

Conforme a evolução da função de auditoria acelera, o conjunto de competências e atributos necessários à atividade também se reformula. A pesquisa efetuada e divulgada em 2013 por Richard Chambers e Paul McDonald, ambos profissionais na área de auditoria interna, demonstra o crescente valor imputado a habilidades como comunicar, efetuar análises críticas, deter perspicácia empresarial e afins.

É evidente que as competências técnicas são sem dúvida uma mais-valia para os auditores internos, bem como para qualquer profissional, no mundo atual. No entanto, estas, por si só, já não são suficientes para completar o portefólio de um profissional, como já foi referido.

Face a estas novas características não-técnicas, Richard Chambers e Paul McDonald conduziram várias entrevistas a diferentes CAEs (chefes executivos de auditoria), de modo a identificar as *soft skills* que permitem uma vantagem competitiva no ambiente profissional.

De acordo com Chambers e McDonalds (2013), o objetivo dos auditores é ajudar a empresa a progredir. Nesta medida e, tendo em conta a volatilidade do mercado e as alterações que as empresas sofrem no dia-a-dia, é importante para os auditores internos acompanhar estas mudanças, apresentando uma variada carteira de *soft skills*. Estas características passam, não só por atributos considerados importantes, como a agilidade e a flexibilidade, mas também por muitas outras, analisadas em seguida.

Integridade

Segundo Chambers e McDonald (2013), qualquer relatório de auditoria, por mais bem executado que seja, quer a nível de pesquisa, quer a nível de informações, para suportar a integridade do mesmo, gera opiniões distintas e por vezes opiniões não favoráveis. Neste sentido, a integridade pessoal de cada auditor interno foi identificada como uma das *soft skills* mais importantes para a execução das funções de auditoria, na medida em que se torna importante saber lidar com opiniões distintas sobre a execução das suas próprias funções.

O conceito de integridade está associado a vários conceitos distintos tal como confiança, independência e objetividade, no entanto um dos conceitos considerados, por estes autores, como um fator importante associado à integridade, foi a resiliência. Neste sentido, Barrett (citada por Chambers e McDonald, 2013, p.4)⁵ diz

People may push back on you or they may not be completely forthright, especially in situations in which someone has not done a good job. You have to be tough and resilient in those scenarios so that you can push through all of the resistance and then work with people in a constructive manner.

Habilidade para construir relações interpessoais

A capacidade de construir uma relação de confiança e respeito mútuo entre profissionais é um dos objetivos principais dos auditores internos, não só para facilitar a comunicação entre ambas as partes, mas também para fornecer uma maior credibilidade para os profissionais de auditoria.

De acordo com Chambers e McDonald (2013), construir esta credibilidade contribui para três pontos importantes:

- ✓ Reduzir a resistência durante o processo de auditoria;
- ✓ Aumentar a facilidade de troca de informação entre ambas as partes; e
- ✓ Promover a confiança das organizações, permitindo assim um maior “à vontade” com os trabalhos executados pela AI.

Para além da importância da credibilidade, os autores referem que «*[e]ffective relationship-building requires several other attributes, including business acumen, knowledge of the company (and its risks), persuasion and empathy*» (Chambers e McDonald, 2013, p. 5).

⁵ Kelly Barret. Entrevista concedida a Chambers e McDonalds, 2013.

Larry Harrington (citado por Chambers e McDonalds, 2013, p.6)⁶ acrescenta ainda a persuasão como um elemento fundamental, afirmando o seguinte: «[i]nternal auditors should possess the ability to convince people that they are there to add value to the business».

Partnering

De acordo com Erhardt (citado por Chambers e McDonalds, 2013, p.6)⁷, «[...] *effective partnering hinges on a service orientation*». Esta orientação para o serviço baseia-se na habilidade de executar o trabalho de auditoria através de parcerias com os líderes do negócio. Para tal, é necessário que os auditores saibam quais os projetos destes líderes, onde gastam o dinheiro da organização e os riscos associados ao negócio, incluindo riscos emergentes, de forma que seja possível apresentar um plano proativo com o objetivo de cobrir esses mesmos riscos.

No entanto, estes autores defendem que o conceito de *partnering* passa também por saber identificar quais as melhores práticas para uma determinada situação e saber partilhar com os parceiros e líderes de negócio essas mesmas práticas.

O termo *partnering* baseia-se, por um lado, em conceder um serviço satisfatório ao cliente, mas, por outro lado, ter sempre em mente a ideologia de cumprimento dos regulamentos exigidos.

Comunicação

A capacidade de efetuar uma comunicação eficaz é qualificada como uma mais-valia para o auditor desde há muito tempo, no entanto, a natureza da comunicação organizacional está em constante mutação como consequência da progressão dos meios de comunicação social e da diversidade de informações que existem.

Chambers e McDonalds defendem que para um auditor apresentar a *soft skill* de comunicação é necessário muito mais do que uma aptidão para escrever relatórios. O desempenho correto da função de auditoria implica a capacidade de manter um diálogo constante entre ambas as partes, tanto formal, como informal, com toda a organização.

Defende-se também uma comunicação escrita como uma oportunidade de o auditor demonstrar informação relevante de um modo mais eficiente e decisivo. A forma como é transmitida esta informação deve transportar confiança e credibilidade, bem como possibilitar uma maior

⁶ Larry Harrington. Entrevista concedida a Chambers e McDonalds, 2013.

⁷ Karl Erhardt. Entrevista concedida a Chambers e McDonalds, 2013.

compreensão do impacto das conclusões e recomendações mencionadas nos relatórios. Gregory Grocholski (citado por Chambers e McDonalds, 2013, p. 7)⁸ refere que «*[t]he visual presentation of powerful analytical insights [...] will only grow more valuable*».

Trabalho em equipa

O trabalho em equipa é sem dúvida uma competência fundamental em qualquer área profissional e, na execução de uma auditoria, não é exceção. Erhardt (citado por Chambers e McDonalds, 2013, p.8)⁹, explica que «*[t]he highly integrated nature of the business processes internal audit examine requires intensive collaboration among internal auditors with different areas of technical expertise*».

A capacidade de prosperar em equipa requer outra característica importante que será abordada num capítulo posterior, nomeadamente a inteligência emocional. Esta capacidade pode demonstrar desde logo outras características do profissional de auditoria, como a capacidade de influência e a capacidade de liderança, componentes estas também de extrema importância e sem dúvida, componentes chaves para progredir na carreira profissional. «*Internal auditors with that capability are the types of people who get promoted throughout the business because of their ability to influence others*» (Barrett citada por Chambers e McDonalds, 2013, p.8)¹⁰.

Diversidade

As alterações demográficas e o aumento significativo da globalização requerem que as funções de auditoria se baseiem constantemente em influenciar e comunicar com diferentes nacionalidades, idades, culturas, grupos étnicos, entre outros (Chambers e McDonalds, 2013).

Harrington (citado por Chambers e McDonalds, 2013, p.9)¹¹ diz, «*[d]iversity is much more than ethnicity or male/female. Diversity of thought, experience and generational differences are also critical*». Neste sentido, a competência associada à diversidade é de extrema importância nos dias de hoje, é necessário que o profissional de auditoria apresente sensibilidade e flexibilidade para perceber e adaptar-se a todo o tipo de pensamentos e formas de aprendizagem.

Aprendizagem contínua

⁸ Gregory Grocholski. Entrevista concedida a Chambers e McDonalds, 2013.

⁹ Karl Erhardt. Entrevista concedida a Chambers e McDonalds, 2013.

¹⁰ Kelly Barrett. Entrevista concedida a Chambers e McDonalds, 2013.

¹¹ Larry Harrington. Entrevista concedida a Chambers e McDonalds, 2013.

Barrett e Harrington expressam uma opinião semelhante sobre a importância de aprendizagem contínua. Ambos defendem que o interesse pela educação constante e pela curiosidade de descobrir, deve manter-se ao longo de toda a carreira profissional de um auditor, em especial com a constante mudança no mundo de negócios atual. Esta aprendizagem contínua pode ser alcançada através da combinação de formações, desenvolvimento de programas, certificações, novos projetos e sem dúvida através de leitura variada.

Larry Harrington (citado por Chamber e McDonald, 2013, p. 10)¹² afirma que existe uma variedade de conhecimento a absorver, referindo que por vezes o tempo despendido pelas organizações em formação não é suficiente, pelo que diz

[t]he internal audit leaders of the future will be sponges for knowledge – people who are willing to supplement the training they receive from their organizations by investing some of their own dollars in training. As internal audit leaders today, I believe it is our duty to convince people that they must become lifelong learners.

2.2.5. A inteligência emocional

O conceito de inteligência emocional começou a surgir no final do século XX quando a inteligência geral da humanidade se revelou insuficiente para perceber e avaliar a *performance* profissional dos indivíduos (Ceitil, 2016).

Antes do surgimento da inteligência emocional, alguns autores já abordavam a necessidade de analisar as competências dos colaboradores de forma a compreender o seu impacto no desempenho das organizações. Esses mesmos autores, como por exemplo, David McClelland e Richard Boyatzis, expressaram a sua opinião sobre o que era o termo competências, chegando à conclusão de que se trata de características permanentes, as quais se manifestam na execução de tarefas, com uma relação de causa e efeito, e que podem ser generalizadas a várias atividades (Ceitil, 2016).

Segundo Boyatzis (1982 citado por Ceitil, 2016)¹³ as competências podem ser divididas em cinco categorias, nomeadamente:

- ✓ Motivação – traduz a necessidade implícita à condução e seleção dos comportamentos dos indivíduos;
- ✓ Traços de personalidade – modo de se comportar e reagir;

¹² Larry Harrington. Entrevista concedida a Chambers e McDonalds, 2013.

¹³ Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager – A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.

- ✓ Autoconhecimento – reconhecer as próprias atitudes e valores;
- ✓ Conhecimentos – experiências adquiridas e noções técnicas;
- ✓ Competências comportamentais e cognitivas – ouvir ativamente, relações interpessoais e raciocínio.

Importa ainda referir que a terminologia competências sofreu algumas alterações, adaptando-se à evolução do mundo laboral, pelo que está cada vez mais associada às características pessoais imputadas ao sucesso profissional e à forma como os indivíduos se relacionam.

Ceitel (2016) refere também a existência de 3 acontecimentos impulsionadores do conceito de inteligência emocional:

- ✓ Evolução do conceito de competências em detrimento do quociente de inteligência (QI)¹⁴ como indicador para medir e avaliar a *performance* dos indivíduos;
- ✓ Evolução da teoria das inteligências múltiplas¹⁵ em detrimento do conceito de inteligência geral (QI);
- ✓ Relevância da teoria das inteligências múltiplas ao agregar os conceitos de inteligência intrapessoal¹⁶ e inteligência interpessoal¹⁷, semelhantes ao termo de inteligência emocional.

Em termos científicos, o conceito de inteligência emocional começou, inicialmente, a ser estudado por John Mayer e Peter Salovey como uma aptidão mental, mais concretamente uma configuração de inteligência social. O objetivo consistia em contrabalançar a importância das emoções com a razão, afirmando o ser humano como um ser racional e emocional.

De modo a clarificar o conceito de inteligência emocional, existem 3 principais modelos, nomeadamente, o modelo de Salovey-Mayer que traduz a capacidade de compreender e gerir as emoções para facilitar o pensamento, o modelo de Goleman que ilustra diversas competências

¹⁴ Binet e Simon desenvolveram um estudo para dimensionar a inteligência humana, denominado por quociente de inteligência (QI), no pressuposto de que o indivíduo apenas detém uma inteligência geral. Este método pressupõe o desenvolvimento de testes cognitivos, determinando um valor numérico (QI) para expressar as habilidades de cada indivíduo (Ceitel, 2016).

¹⁵ A teoria das inteligências múltiplas, desenvolvida pelo psicólogo Howard Gardner, identifica oito tipos de inteligência, como a inteligência linguística, e defende que todos os indivíduos possuem todas elas, apenas existem umas mais predominantes que outras (Gardner, 1995).

¹⁶ Traduz o autoconhecimento, a prática da introspeção e a análise das próprias emoções (Ceitel, 2016).

¹⁷ Traduz a capacidade de conhecer e criar relações saudáveis, compreendendo o contexto social (Ceitel, 2016).

impulsionadoras da *performance* dos indivíduos, e o modelo de Bar-On, caracterizado por aptidões não cognitivas com impacto no sucesso profissional (García-Fernández e Giménez-Mas, 2010).

Mayer e Salovey defendem que o sucesso depende da capacidade do indivíduo em refletir sobre as suas experiências emocionais, deduzindo as consequências geradas pela razão. Neste contexto, os autores definem a inteligência emocional como «[...] a capacidade de perceber e expressar emoções, de compreender e usá-las, e de geri-las de forma a gerar crescimento pessoal» (Salovey e Mayer, 1990 citados por Ceitil, 2016, p. 249)¹⁸, apresentando um modelo misto, o qual se encontra ilustrado na Figura 3.3.



Figura 2.6 Modelo de Inteligência Emocional

Fonte Adaptado de Mayer e Salovey (1997)

Estes autores definem o modelo a partir de quatro níveis, os quais, de acordo com Jardim e Franco (2019), são definidos da seguinte forma:

- ✓ Percepção, avaliação e expressão de emoções – significa que o indivíduo consegue reconhecer diferentes emoções, tanto em si como nos outros, de forma minuciosa, e expressá-las no ambiente social, o que permite saber lidar com diversas situações e pessoas;

¹⁸ Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.

- ✓ Facilitação emocional do pensamento – traduz a capacidade de o pensamento gerar emoções que influenciam, positiva e negativamente, o processo cognitivo, isto é, um indivíduo ao focar-se num estado emocional positivo consegue desenvolver criatividade, assimilar e processar mais facilmente as informações e, conseqüentemente, menor esforço cognitivo na resolução de problemas;
- ✓ Regulação das emoções – significa que o indivíduo consegue gerir as suas emoções, aumentando as emoções positivas em contrapartida da redução das emoções negativas;
- ✓ Compreensão e análise das emoções – consiste em três habilidades: identificar e codificar emoções, compreender o seu significado e reconhecer a causa-efeito; isto permite, por exemplo, prever novas emoções através da memória emocional.

Apesar de vários autores se terem debruçado sobre esta temática, o grande desenvolvimento dos estudos do conceito de Inteligência Emocional foi da responsabilidade de Daniel Goleman, definindo-o como «[...] a capacidade de a pessoa se motivar a si mesma e persistir a despeito das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjugu a faculdade de pensar; de sentir empatia e sentir esperança [...]» (Goleman, 2003, p. 54). Posteriormente, o autor reformula esta definição, afirmando a inteligência emocional como «[...] a capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas nossas relações» (Goleman, 2000, p. 323).

Segundo Goleman (1997), a inteligência emocional é o fator mais importante para o sucesso ou insucesso dos indivíduos e agrupa cinco componentes num modelo generalizado, dos quais os primeiros três são considerados intrapessoais e os restantes interpessoais:

- ✓ Autoconhecimento emocional – um indivíduo deve conhecer os seus pontos fortes e fracos, saber reconhecer as próprias emoções e sentimentos, ter capacidade de autoavaliação;
- ✓ Autocontrole/Controle emocional – abrange a capacidade de autodomínio que permite, de forma eficaz, não discutir, não tomar decisões precipitadas, gerir o stress; traduz a capacidade de inibir a impulsividade emocional;
- ✓ Auto motivação – uma pessoa motivada conduz as suas emoções em direção aos seus objetivos, permitindo executar o seu trabalho de forma mais produtiva e eficaz;
- ✓ Empatia – ser capaz de se colocar no lugar do outro, ajudar no desenvolvimento dos colegas de trabalho através de críticas construtivas; capacidade relevante na liderança;

- ✓ Habilidades sociais – saber comunicar com os que o rodeiam; aptidão para liderar, persuadir, influenciar e negociar.

Relativamente ao modelo de Bar-On, este define a inteligência emocional como «[...] um conjunto de capacidades não cognitivas e competências que influenciam a capacidade de ser bem-sucedido ao lidar com as pressões e exigências do meio» (Ceitil, 2016, p. 253), o que permite incluir diversos atributos como traços de personalidade.

O modelo referido, desenvolvido pelo psicólogo Reuven Bar-On, encontra-se dividido em cinco conjuntos de competências, ilustrados abaixo no Quadro 3.1:

Quadro 2.3 Os 5 blocos de competências de IE de Bar-On

Intrapessoais	Interpessoais	Adaptabilidade	Gestão de stress	Humor geral
<ul style="list-style-type: none"> • Autoconsciência emocional • Assertividade • Autoestima • Autorrealização • Independência 	<ul style="list-style-type: none"> • Relações interpessoais • Responsabilidade social • Empatia 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolução de problemas • Realismo • Flexibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerância ao stress • Controlo da impulsividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Felicidade • Otimismo

Fonte Adaptado de Ceitil (2016)

A diferença entre estes três modelos de IE é que o modelo de Mayer e Salovey refere a inteligência emocional como uma capacidade cognitiva enquanto Goleman e Bar-On defendem um modelo misto, isto é, interligam as capacidades cognitivas a características de personalidade.

De acordo com Ludovino (2015), as aptidões técnicas e a capacidade cognitiva dos auditores internos apenas são refletidas numa parte do seu trabalho, sendo cerca de dois terços do sucesso atribuído à capacidade emocional, devido à necessidade de colaborarem com outros indivíduos para obterem, por exemplo, informações pertinentes na execução das suas tarefas/funções.

Recordando as aptidões referidas por Richard Chambers e Paul McDonald no capítulo 3.4, nomeadamente a integridade, a capacidade de criar relações interpessoais, o saber liderar numa relação de parceria, saber comunicar e trabalhar em equipa, bem como a adaptação à diversidade cultural e às rápidas mudanças e o interesse numa aprendizagem contínua. De acordo com a terminologia utilizada atualmente, são estas aptidões consideradas por *soft skills*, e é neste contexto que a inteligência emocional representa um fator diferenciador para o desenvolvimento e sucesso dos auditores, pois é através da mesma que um indivíduo treina e desenvolve as suas *soft skills* (Ludovino, 2015).

É importante «[...] entender que o outro pensa diferente e reagir com racionalidade e equilíbrio nos momentos de tensão são critérios tão importantes dentro de um ambiente corporativo quanto as qualificações profissionais» (Revista Fenacon, 2018, p. 21).

Desta forma, define-se a inteligência emocional como um conjunto de aptidões que permitem reconhecer, compreender e gerir as emoções consoante o meio organizacional e ambiental, ou seja, é a capacidade de um indivíduo compreender e gerir as suas próprias emoções e as dos que o rodeiam. Deter um elevado grau de inteligência emocional possibilita, tanto ao auditor como a qualquer outro indivíduo, incrementar as suas aptidões de liderança, e conseqüentemente, alcançar resultados bastante favoráveis à organização. É certo que a prática deste conceito num departamento de auditoria interna torna-o mais forte, possibilitando à equipa uma melhor compreensão de como podem trabalhar efetivamente juntos, na medida em que ajustam as reações entre si e ajuda a alinhar melhor as abordagens com outros departamentos.

2.2.6. Mecanismos de aprendizagem

Atualmente, as organizações demonstram como é imprescindível investir no potencial do seu capital humano, maximizando o seu verdadeiro contributo, o que suscita a seguinte questão: qual será a relevância de investir em métodos que incrementem as *soft skills*? Segundo Anderson (2014, p. 13),

[t]ais 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.

De forma a melhorar, portanto, o desempenho do auditor, muitas empresas têm apostado em meios de desenvolvimento destas competências pessoais. É importante também ter em conta que as *soft skills*, em comparação com as competências técnicas (*hard skills*), são muito mais difíceis de transmitir e/ou de desenvolver, uma vez que as mesmas estão condicionadas às características e hábitos pessoais do auditor (Peixoto, 2016).

A aprendizagem e o crescimento das *soft skills* requer a existência de dois fatores: motivação intrínseca e persistência, porque, como em qualquer desafio, obstáculos surgem e é necessário que o auditor saiba ultrapassá-los.

Quanto aos mecanismos de aprendizagem, são vários aqueles que as organizações podem, de um modo acessível, recorrer, como por exemplo, *coaching*, *mentoring*, instrumentos facilitadores de comunicação e gestão de tempo. «Algumas organizações do IIA [também] oferecem cursos de raciocínio analítico/crítico e comunicação que são especialmente desenvolvidos para a auditoria interna» (Rose, 2016, p. 10).

Com isto, pode-se afirmar que o desenvolvimento destas competências constitui uma grande vantagem para a entidade, em termos de benefícios organizacionais, e para o auditor como pessoa e profissional. Isto deve-se à relevância e ao grande impacto que a temática das *soft skills* têm proporcionado nos dias de hoje.

Coaching

O *coaching* constitui uma ferramenta de grande potencial a nível de desenvolvimento de capacidades pessoais, sendo uma grande aposta nos dias de hoje para auditores internos. Esta ferramenta foca-se numa situação presente, orientando o auditor para a mudança, através de recursos ou metodologias específicas para a área em questão (Pérez, 2009).

Através da aplicação deste mecanismo, o auditor consegue ultrapassar dificuldades que deteta ao longo do seu trabalho, transformando-as em resultados positivos para ele próprio e para a entidade (O'Neil, 2001). O *coach* (profissional de *coaching*) ao prestar o seu apoio, permite que o *coachee* (“aprendiz”) desenvolva as suas capacidades emocionais, bem como a sua produtividade. De forma sucinta, o *coach* dá o seu *feedback*, disponibilizando sugestões de orientação para ajudar o *coachee* a identificar as oportunidades (Heslin *et al.*, 2006). Trata-se de um impulsionador para a introspeção.

Os benefícios são inúmeros, desde proporcionar ao auditor maior produtividade e eficácia na comunicação, ajudando-o a tomar decisões mais conscientes, como, em termos organizacionais, permitir identificar falhas que coloquem em causa a eficiência dos recursos existentes. Aqui, este método desencadeia progressos a nível da liderança, motivação, criatividade, fortalecimento das capacidades de negociação, bem como a redução de conflitos e níveis de *stress*, que contribuem para o crescimento organizacional (Cunha *et al.*, 2010).

Mentoring

Mentoring é um mecanismo que naturalmente já é aplicado na realização de uma auditoria interna e que implica a existência de um mentor, caracterizado como sendo a pessoa mais experiente, e um mentorado, indivíduo que irá desenvolver as suas capacidades.

Este mecanismo tem como principal objetivo auxiliar o mentorado a desenvolver as suas capacidades através da partilha de conhecimento e experiências. Cabe, portanto, ao mentor a tarefa de orientar o mentorado na realização das suas funções, ajudando-o a ganhar maior confiança e autonomia, a aprender novas tarefas, entre outros (Rego, Cunha, Oliveira e Marcelino, 2007).

Mediante a aplicação do *mentoring* nas organizações, é possível incrementar diversas funcionalidades por parte dos colaboradores, como o sigilo profissional, a capacidade analítica, a sensibilidade em determinadas matérias e o saber ser independente.

Programação neurolinguística (PNL)

A PNL (Programação Neurolinguística) é um método que trabalha a forma como o nosso cérebro se relaciona com a linguagem, a postura e os movimentos que utilizamos ao nos expressarmos socialmente. Através da mesma é possível influenciar comportamentos e perceber melhor a mensagem que o outro quer transmitir (INPNL, s.d.)

A aplicação da PNL permite otimizar a comunicação e eliminar comportamentos inadequados, ajudando o auditor interno a desenvolver aptidões como o poder de persuasão, a introspeção comportamental e a empatia.

Job Shadowing

Job Shadowing traduz-se como um método de aprendizagem, através do qual, o indivíduo interessado em aprender ou desenvolver aptidões acompanha o cotidiano de alguém mais experiente na área (Doyle, 2020).

Através deste mecanismo, o auditor júnior tem a possibilidade de observar, por exemplo, um *team leader* ou outro auditor sénior, captando como em determinadas funções se deve comportar, que tipo de respostas se devem evitar, como gerir prioridades e o tempo necessário. Com isto, é possível desenvolver várias *soft skills*, nomeadamente: adaptabilidade, rigor, comunicação, análise crítica, autonomia, organização, etc.

Bootcamp & team building

Os programas de desenvolvimento por meio de *bootcamp* e *team building*, por norma, têm uma duração de curto prazo, e consistem em formações intensivas, organizadas antecipadamente de acordo com as necessidades e objetivos das pessoas (Cerqueira, 2021).

As vantagens deste tipo de programas são imensas: melhora a confiança; otimiza o trabalho em equipa; promove a criação de relações; permite identificar pontos fracos a melhorar; incrementa o conhecimento pela partilha de experiências; desenvolve a visão estratégica; promove maior produtividade e eficiência na realização das tarefas; entre outros. Isto permite ao auditor aperfeiçoar habilidades como a comunicação, a liderança, o espírito de equipa, a tomada de decisões e a resiliência.

Formações

Como já foi referido anteriormente, a comunicação consiste numa das principais *soft skills*, bastante valorizada num auditor interno, pois este deve saber transmitir a sua mensagem com uma linguagem adequada ao seu público. Como foi referido anteriormente, um dos meios para desenvolver a comunicação é a programação neurolinguística (PNL). Outro método também bastante eficaz é o treino em comunicação intercultural.

O **treino em comunicação intercultural** torna-se cada vez mais importante, na medida em que vivemos na era da globalização e internacionalização das empresas, em que uma empresa é passível de ser constituída por diversas nacionalidades e culturas (Rego *et al.*, 2007). Este treino inclui o desenvolvimento de algumas bases linguísticas, práticas de comportamento organizacional e noções de imagem e protocolo dos países e culturas com que a organização se relaciona, de forma a facilitar a comunicação entre os indivíduos. Aqui, o auditor desenvolve, além da comunicação, aptidões para negociação, análise de risco, atenção ao detalhe, etc.

Algumas empresas desenvolvem *workshops* ou palestras sobre **gestão de tempo**, uma ferramenta essencial para dar resposta às necessidades exigidas ao auditor, que visa, segundo Neves, Garrido e Simões (2015, p. 522) «[...] alcançar um uso eficaz do tempo no desempenho das atividades [...]». Uma gestão de tempo eficaz implica um planeamento, com o objetivo de se determinar tarefas consoante os objetivos e prioridades, e em seguida organizar toda essa informação, numa perspetiva temporal. Isto obriga também que sejam implementados controlos, de forma a garantir-se o cumprimento do que é estipulado *à priori* (Neves *et al.*, 2015).

Além destes mecanismos, há entidades que disponibilizam, também, formações em *public speaking*, em que o objetivo consiste em desenvolver habilidades a nível do discurso, tornando-o mais atrativo e persuasivo. Este método permite ao auditor demonstrar, por exemplo, maior confiança perante as partes interessadas (Spencer, 2021).

2.2.7. Relação entre *soft skills* e *hard skills*

Atualmente, qualquer departamento de auditoria interna deve ter em conta, além das competências pessoais e comportamentais, as competências técnicas que a equipa de auditoria detém, devido às crescentes diversidades no mercado organizacional. Estas competências técnicas designam-se por *hard skills* e são fundamentais, em conjunto com as *soft skills*, para um melhor desempenho das funções de um auditor.

A evolução da auditoria interna tem vindo a incidir num apoio de maior valor agregado para a administração (Rose, 2016), sendo importante conjugar as competências pessoais do auditor com as suas competências técnicas. Tendo em conta a dificuldade em concentrar todas estas habilidades numa única pessoa, é importante que a equipa de auditoria interna seja constituída por auditores que, no seu todo possam proporcionar esse valor desejado à entidade. Há quem afirme que as «[...] *soft skills* são os novos *hard skills* [...]» (Ludovino, 2015, p. 26) devido à grande importância e impacto que têm vindo a proporcionar na execução das tarefas de auditoria interna.

As *hard skills*, como já foi referido, consistem em competências técnicas, de carácter tangível e específicas à atividade profissional, as quais realçam o “saber-fazer” (Ceitil, 2016). Ao contrário das aptidões pessoais, estas são mais fáceis de transmitir e ensinar.

A principal relação entre estas competências e as *soft skills* incide na complementaridade entre ambas. Os auditores internos que possuem ambas as competências têm uma maior facilidade em «[...] superar quaisquer deficiências técnicas e [...] cumprir com as expectativas de valor agregado das partes interessadas» (Rose, 2016, p. 1). A existência de um equilíbrio entre habilidades pessoais e técnicas é crucial para o sucesso profissional, na medida em que as competências pessoais influenciam as relações com todos os envolventes, e as competências técnicas permitem ao auditor executar as tarefas de forma eficaz e eficiente. Segundo Susan

Vitale (citada por Vozza, 2018)¹⁹, diretora de marketing na empresa iCIMS, «*[h]ard skills are what you do, and soft skills are how you do it*».

De acordo com o estudo divulgado pelo IIA, *Time to Move Out of the Comfort Zone*, referido no subcapítulo 3.2., as sete principais habilidades requeridas pelos CAE's incluem tanto habilidades pessoais como habilidades técnicas.

Recordando as aptidões no topo da lista, nomeadamente o raciocínio analítico/crítico e a comunicação (*soft skills*), estas permitem ao auditor interno a capacidade de aplicar todo o seu conhecimento técnico e comunicá-lo da melhor forma possível às partes interessadas. A falta destas competências pode originar, por exemplo, uma maior necessidade temporal para a revisão dos relatórios, caso seja preciso efetuar-se alterações com o objetivo de garantir-se um relato claro e objetivo (Rose, 2016).

Quanto às *hard skills*, segundo Rose (2016), estas englobam conhecimentos em contabilidade para a avaliação dos controlos do reporte financeiro, a avaliação da gestão de riscos para melhorar os processos implementados, garantido o alcance dos objetivos (estratégicos, financeiros, entre outros) e as tecnologias de informação usadas nos vários processos da entidade, bem como nas tarefas diárias de auditoria. Além destas, são identificadas também como habilidades fundamentais, o conhecimento específico do setor, o qual é importante para avaliações, consultorias e revisões estratégicas, e por último a análise de dados utilizada para assegurar uma melhor eficiência e eficácia dos procedimentos de auditoria.

Com base no estudo anteriormente referido, as habilidades de raciocínio crítico e as capacidades comunicacionais são um dos pilares fundamentais (juntamente com os conhecimentos do setor, por exemplo), para facilitar o debate de ideias, consolidando-as, e assegurando uma discussão específica e objetiva junto da administração. Este fator pode ser bastante crucial na tentativa de «[...] solucionar questões de governança, riscos e controle que possam impedir que a organização atinja seus objetivos» (Rose, 2016, p. 6).

¹⁹ Susan Vitale. Entrevista concedida a Stephanie Vozza, 2018.

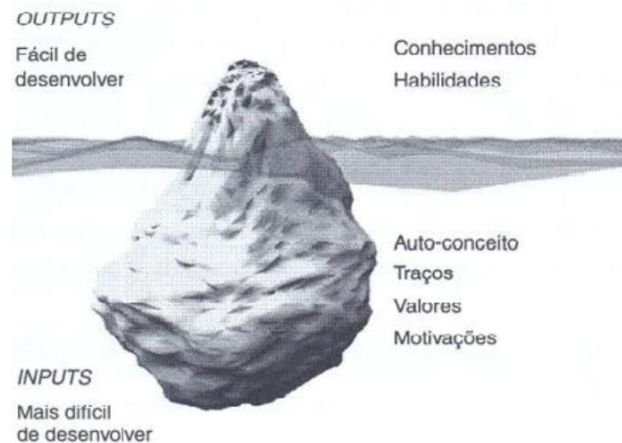


Figura 2.7 *Iceberg* de Competências
Fonte Adaptado de Ceitil (2016, p. 100)

A Figura 3.4, indicada acima, representa as competências na analogia do *iceberg*, o qual pode ser interpretado como uma relação entre as competências técnicas e as não técnicas, ou seja, divide as *hard skills* (*outputs*) das *soft skills* (*inputs*). Segundo Ceitil (2016), as *hard skills* consistem em aptidões necessárias no desempenho das funções, no entanto não são suficientes. É aqui que as *soft skills* marcam a diferença, representadas pela parte submersa do *iceberg*. Estas caracterizam-se por aptidões não visíveis e, em comparação com as *hard skills*, são muito mais difíceis de transmitir por estarem interligadas com a personalidade do auditor. A analogia ilustrada na figura acima «[...] [justifica] um desempenho de elevada *performance*, acreditando-se que esses desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas» (Ceitil, 2016, p. 101).

Assim sendo, pode-se afirmar que um equilíbrio entre *soft* e *hard skills* é essencial para o sucesso profissional, na medida em que as *hard skills* englobam competências técnicas fundamentais para efetuar um trabalho eficaz e eficiente, enquanto as *soft skills* são decisivas na relação com as partes interessadas. A junção de ambas permite garantir qualidade e progressão, tanto para o auditor como para a empresa.

2.2.8. North American Pulse of Internal Audit – Time to Move Out of the Comfort Zone (IIA)

O CBOK (*Common Body of Knowledge*), da Fundação de Pesquisa do IIA, realiza anualmente um estudo sobre o estado da auditoria interna nos Estados Unidos, designado por *North American Pulse of Internal Audit*, e reconhecido como «[...] o maior estudo contínuo global no mundo sobre

a profissão da auditoria interna, incluindo estudos sobre os praticantes de auditoria interna e suas partes interessadas» (Rose, 2016, p. 15).

No estudo de 2016, o tema central foi *Time to Move Out of the Comfort Zone*. O estudo centrou-se em áreas identificadas como de maior risco para as organizações, como as alterações no ambiente empresarial, nas tecnologias utilizadas e nas próprias pessoas.

Considerando as consequências relacionadas com culturas tóxicas, ataques de cibersegurança e com o aumento da recolha e confiança em dados estatísticos, originando o aumento de riscos emergentes e, conseqüentemente, um alargamento das expetativas dos *stakeholders*, conclui-se a necessidade de a auditoria interna sair da sua zona de conforto para conseguir responder à medida que os riscos progridem, afirmando:

[...] é hora da auditoria interna ir além de ser capaz de lidar com riscos antigos e se alinhar com os objetivos estratégicos da organização, assumindo o papel de conselheiro confiável. Para muitos, isso requer uma mudança de mentalidade, desde a auditoria do que é confortável até a auditoria do que é crítico. À medida que os riscos atuais evoluem e novos riscos surgem, um senso de urgência para auditar na velocidade do risco é vital para atender e superar as necessidades dos principais *stakeholders* (IIA, 2016, p.40).

Como conclusões da pesquisa foram identificados alguns desafios, ditos de «oportunidades para a auditoria interna sair da zona de conforto» (IIA, 2016, p. 6):

- ✓ Escândalos ao nível mais alto da gestão e falhas organizacionais que relevam falhas na cultura e no governo das organizações (apenas 42% dos entrevistados da pesquisa referiram abordar a cultura nas organizações);
- ✓ A cibersegurança, que constitui uma das preocupações das organizações, embora muitas não estejam preparadas para fazer face a eventuais ataques (52% dos inquiridos reconhece a falta de especialização na auditoria interna);
- ✓ O uso massivo de dados, cada vez mais sofisticados, e a sua posição determinante na tomada de decisões, não estando os auditores internos devidamente envolvidos no tema (apenas 29% estão confiantes nas decisões estratégicas com base nos dados das organizações);
- ✓ As competências pessoais dos auditores internos, o que constitui uma preocupação para os responsáveis da auditoria interna. Menos da metade dos entrevistados da pesquisa

considerou que as suas equipas detêm mais do que um nível moderado de habilitação em *soft skills*.

No que se refere à componente das competências pessoais, o estudo incidiu sobre os seguintes aspetos:

- ✓ **Importância das competências pessoais no desenvolvimento da auditoria interna.** Os responsáveis da auditoria interna que responderam à pesquisa concordam que as *soft skills* são vitais para o bom desempenho da auditoria. A maioria considera as competências de comunicação e perspicácia nos negócios muito ou extremamente essenciais.
- ✓ **Aptidão média dos membros da equipa em *soft skills*,** destacando-se o trabalho em equipa como a competência com a percentagem mais elevada no nível de extremamente proficiente (18%).
- ✓ **Comparação de recrutamento versus formação de *soft skills*,** sendo que mais de 80% relataram, que estavam a promover a formação da equipa para a maioria das *soft skills*.
- ✓ **Métodos de formação de *soft skills*.** Mais de 70% indicaram usar métodos de formação informais de experiência no trabalho (*on-job-training*) e mentoria.
- ✓ **Eficácia dos métodos de formação de *soft skills*.** A maioria dos entrevistados avaliou a eficácia da formação em moderadamente eficaz, o que coloca em evidência o quanto as *soft skills* «[...] são aparentemente difíceis de ensinar» (IIA, 2016, p. 34).

Mediante os resultados obtidos, afirma-se o indispensável desenvolvimento das habilidades não técnicas: «*[i]nterpersonal skills have never been more important for internal auditors*» (IIA, 2016, p. 7). Para tal, é fundamental existirem mudanças de mentalidade e de sentido de urgência para que os auditores internos se tornem consultores de confiança e excedam as necessidades das suas organizações.

Neste sentido, o estudo apontou como medidas a desenvolver pelos responsáveis da auditoria interna:

- ✓ Aproveitar o *framework* global de competência de auditoria interna do IIA para ajudar a determinar a profundidade e a amplitude das competências necessárias para que a auditoria interna seja bem sucedida nas suas organizações;
- ✓ Avaliar as competências da equipa face a esses requisitos;

- ✓ Identificar lacunas nas competências, providenciando o seu tratamento em função de prioridades;
- ✓ Determinar a formação ou o recrutamento adequados para resolver as lacunas nas competências;
- ✓ Avaliar os trabalhos executados para determinar se refletem as competências necessárias para atender aos novos requisitos mediante as mudanças da função de auditoria interna.

3. Estudo empírico

De forma a obter-se uma visão prática da informação disponibilizada nos capítulos anteriores, é apresentado neste ponto o desenvolvimento de um estudo empírico. Aqui serão expostos os aspetos característicos do estudo realizado, nomeadamente, o objeto e objetivos da investigação, qual a metodologia aplicada e respetiva descrição, bem como a análise dos resultados obtidos, incluindo ainda uma análise comparativa com o estudo desenvolvido pelo IIA – *Time to Move Out of the Comfort Zone*.

3.1. Objeto e objetivos da investigação

De acordo com o enquadramento teórico apresentado nos capítulos anteriores, o trabalho desempenhado pelos auditores internos contribui de forma significativa para a *performance* da organização. Seguindo a lógica de que as habilidades pessoais permitem criar um ambiente de trabalho mais sustentável e produtivo, é essencial entender como estes profissionais encaram o seu potencial no desenvolvimento da atividade de auditoria interna.

Relembrando ainda que na execução das tarefas dos auditores é inerente o saber comunicar com os outros, saber gerir conflitos e deter competências a nível da objetividade e independência, considera-se como principal objetivo deste estudo empírico determinar a importância dada pelos auditores internos portugueses às *soft skills*, sendo estes o principal público-alvo desta investigação.

Além disso, é expectável ainda avaliar em que medida as aptidões em Portugal são coincidentes com as divulgadas no estudo do IIA – *Time to Move Out of the Comfort Zone* – permitindo alcançar uma maior visão da posição dos portugueses a nível global.

Assim sendo, e de acordo com os objetivos definidos, a condução deste estudo empírico deve viabilizar a articulação de respostas e evidências para as seguintes questões:

- 1) Qual a importância atribuída às *soft skills* pelos auditores internos portugueses no desenvolvimento da Auditoria Interna?
- 2) Existe alguma semelhança entre a opinião dos auditores internos portugueses com a valorização mundial demonstrada através do estudo do IIA?

3.2. Metodologia de investigação

Segundo Fortin (1999), o método adotado numa investigação é a base para garantir fiabilidade e qualidade nas conclusões divulgadas. É, pois, através da metodologia aplicada que se consegue produzir condições favoráveis à obtenção de resultados direcionados aos objetivos definidos inicialmente.

Com isto, e após uma extensa pesquisa literária, a qual fundamentou todo o enquadramento teórico exposto, tornou-se indispensável o desenvolvimento de um método quantitativo, mais concretamente um questionário, que permitisse uma análise de dados o mais exata possível. É de realçar que a aplicação de um método quantitativo proporciona uma maior segurança nas conclusões divulgadas, através da quantificação, assim como evitar distorções na interpretação dos dados estatísticos.

O questionário, Apêndice A, foi elaborado de forma a assegurar a confidencialmente dos inquiridos e com exclusiva finalidade o tratamento de dados estatísticos a nível académico. Este questionário foi realizado por meio de uma plataforma *online* intitulada *QuestionPro* e encontra-se dividido em duas partes.

A primeira parte serve, essencialmente, para caracterizar a amostra recolhida a nível do género, idade, habilitações literárias, incluindo a área de formação, tempo de experiência, qual a função desempenhada na organização, bem como a estrutura hierárquica e os tipos de auditoria realizados na mesma.

De maneira a responder aos objetivos indicados no ponto anterior, procedeu-se na segunda parte do questionário a inclusão de questões apoiadas no estudo do IIA. Mais concretamente, a questão 11 do questionário desenvolveu-se com base nas mesmas habilidades listadas no estudo do IIA, a questão 12 tem por base a informação exposta na figura 14 do estudo do IIA, a questão 13 com base na figura 15 e a questão 14 com base na figura 13. A investigação debruça-se, portanto, sobre a relevância dessas competências para o desempenho da auditoria interna, e se estão sujeitas ou não a mecanismos de desenvolvimento, e na proficiência dos auditores internos.

Assim sendo, com o intuito de obter o máximo de respostas possível, foi divulgado o *link* do questionário por meio de diversas plataformas sociais, como por exemplo, o *LinkedIn*, bem como a partilha com o IPAI. Posto isto, foi alcançado um total de 50 respostas, as quais constituem, portanto, a amostra para o estudo em causa.

3.3. Hipóteses

Tendo por base os objetivos descritos no ponto 4.1. e toda a componente teórica, é expectável que através da componente prática se formule hipóteses de investigação a serem testadas.

A elaboração de hipóteses tem como finalidade demonstrar uma expectativa de resultados, no entanto é importante tomar nota que consistem apenas em suposições, sendo possível concluir a não veracidade das mesmas (Sousa & Baptista, 2011).

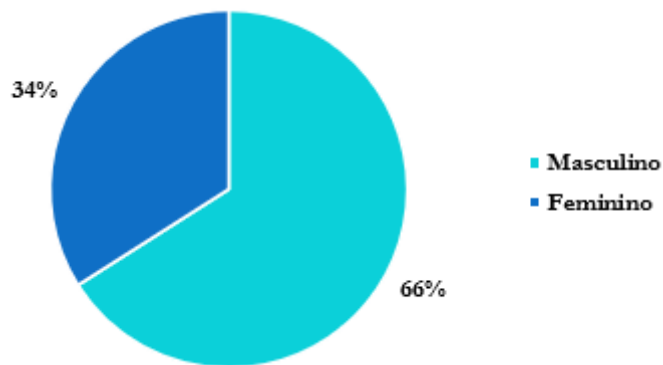
Neste sentido, e de forma a responder às questões apresentadas anteriormente, são formuladas as seguintes hipóteses:

- ✓ **Hipótese 1** – Os auditores internos portugueses valorizam o impacto das *soft skills*.
- ✓ **Hipótese 2** – As organizações em Portugal disponibilizam mecanismos de aprendizagem aos auditores internos no intuito de desenvolverem as suas habilitações pessoais.
- ✓ **Hipótese 3** – Os auditores internos portugueses abordam a temática das *soft skills* a um nível idêntico aos resultados apresentados pelo estudo do IIA.
- ✓ **Hipótese 4** – Os auditores internos portugueses detêm uma capacidade igual ou superior à proficiência observada pelo estudo do IIA em termos de aplicabilidade e uso das *soft skills*.

3.4. Análise dos resultados

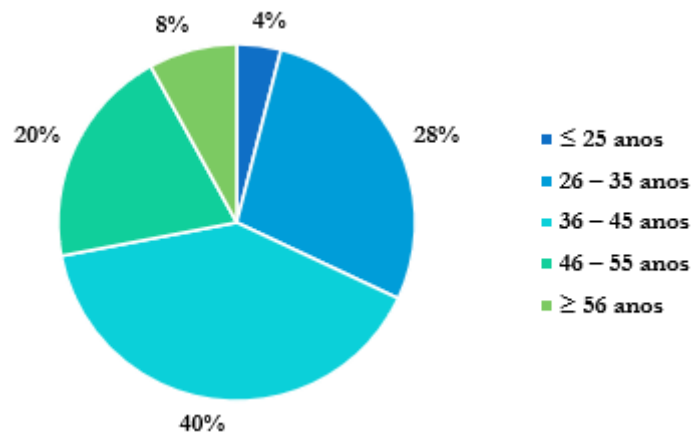
Neste subcapítulo apresentam-se os resultados alcançados através do inquérito realizado. A análise tem por base, uma amostra de 50 indivíduos, cujo tratamento foi suportado no *Microsoft Excel*.

Gráfico 3.1 Distribuição por sexo



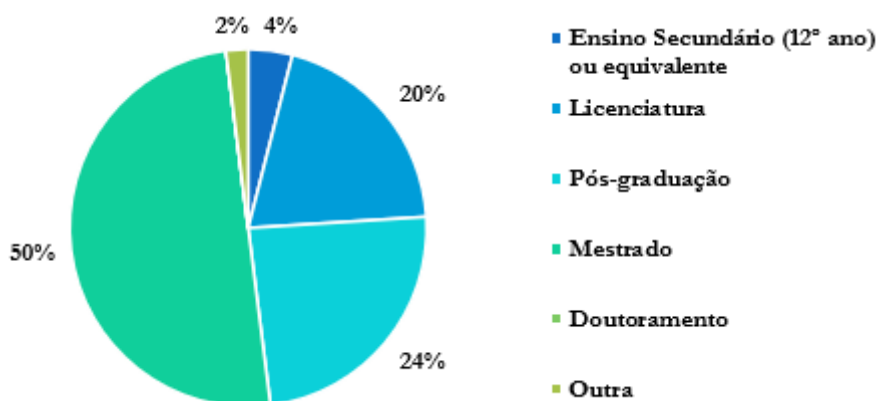
A maioria dos participantes do questionário são do sexo masculino, aproximadamente 66%, sendo os restantes 34% do sexo feminino, conforme o Gráfico 4.1.

Gráfico 3.2 Faixa etária



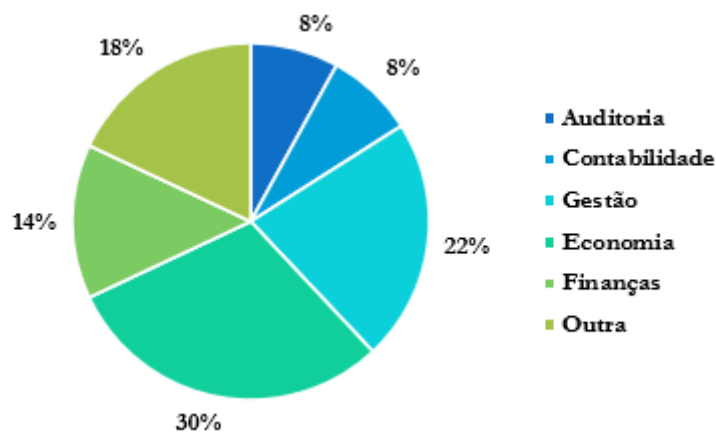
A nível etário, segundo o Gráfico 4.2, a maioria enquadra-se entre os 36 e 45 anos (40%). Em contrapartida, a minoria dos inquiridos tem uma idade igual ou inferior a 25 anos (4%), ficando os restantes 56% distribuídos em idades entre os 26 e 35 anos (28%), entre 46 e 55 anos (20%) e 56 anos ou mais (8%).

Gráfico 3.3 Grau acadêmico



Conforme demonstra o Gráfico 4.3, cerca de 50% dos inquiridos detêm habilitações acadêmicas a nível do mestrado, englobando-se nos restantes 50%, profissionais com pós-graduação (24%), licenciatura (20%) e ensino secundário ou outros níveis de habilitações (6%).

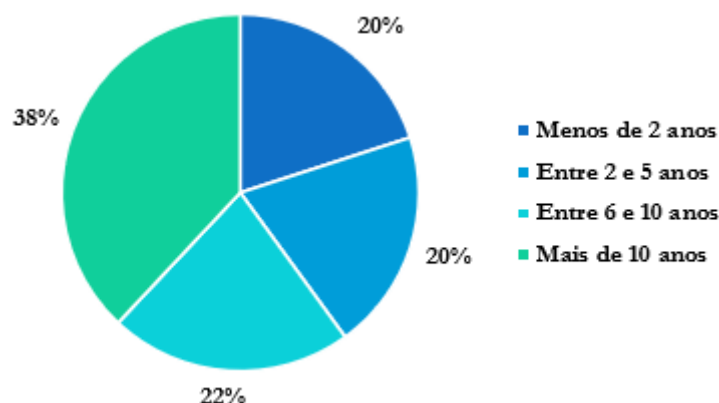
Gráfico 3.4 Área de formação



De acordo com o Gráfico 4.4, a maior parte dos inquiridos que exercem atualmente a atividade de auditoria interna são formados em Economia (30%) e Gestão (22%). 14% da amostra são formados em Finanças, 8% possui formação nas áreas de auditoria e 8% em contabilidade. Os restantes (18%)²⁰, referem formação em áreas distintas como por exemplo, Administração Pública, Direito e Matemática.

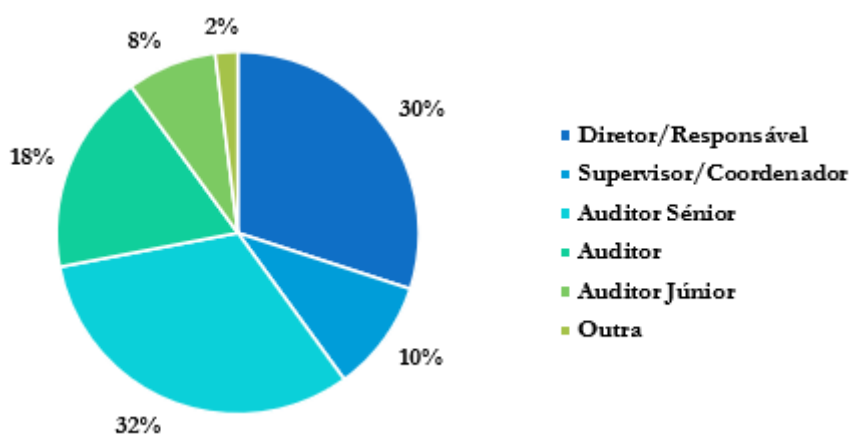
²⁰ Apêndice B

Gráfico 3.5 Experiência na função



Relativamente à questão da experiência na função, 38% dos inquiridos responderam mais de 10 anos e 22% responderam entre 6 e 10 anos, ficando os restantes 40% num nível de experiência até 5 anos, *inclusive*, conforme o Gráfico 4.5.

Gráfico 3.6 Funções na estrutura de AI



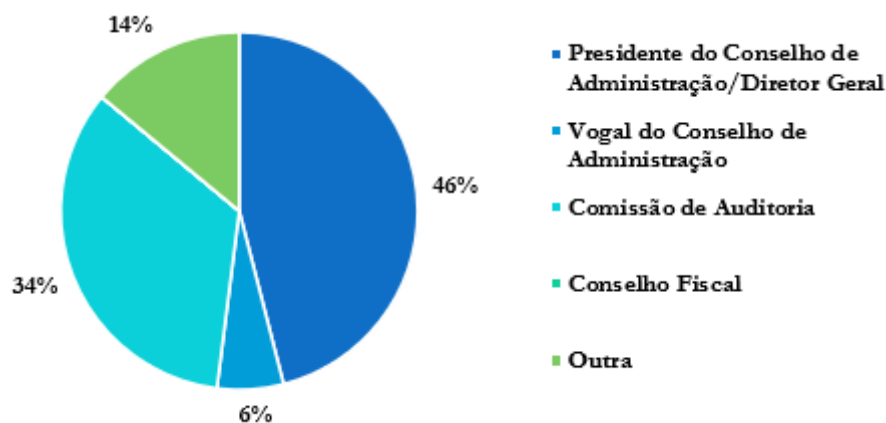
Conforme o Gráfico 4.6, cerca de 30% dos inquiridos desempenham funções de Diretor/Responsável da auditoria interna, 32% são auditores seniores, 10% auditores com a responsabilidade de supervisionar/coordenar a atividade, 18% auditores com alguma experiência e 12% auditores ainda recentes na área de auditoria interna (dos quais 10% são juniores e 2% são assistentes técnicos²¹).

Conjugando as respostas aos Gráficos 4.5 e 4.6 é possível constatar que a amostra recolhida neste questionário é constituída por diferentes níveis de experiência e responsabilidades, sendo

²¹ Apêndice B

um fator positivo na análise posterior à relevância das *soft skills*. Diferentes estatutos e diferentes mentalidades permitem que as organizações incrementem os seus meios de trabalho, tornando-os cada vez mais eficientes e eficazes, bem como equilibrar as suas equipas de auditoria interna em termos de competências técnicas e não técnicas.

Gráfico 3.7 Reporte hierárquico da função de AI

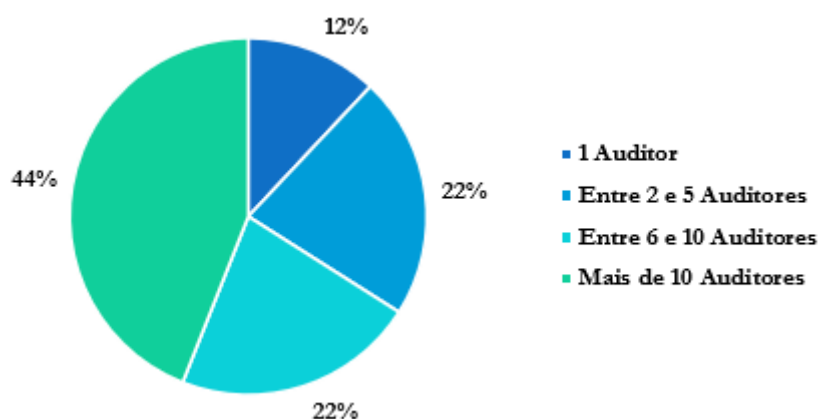


A implementação de um departamento de auditoria interna deve ter em consideração, entre outros fatores, a estrutura da organização (Martins e Morais, 2007), reportando, segundo a Norma 1110 – Independência Organizacional – num nível organizacional que possibilite o cumprimento das suas responsabilidades e que garanta a sua independência. Inicialmente, o departamento de auditoria interna estava sob a alçada da Direção Financeira, mas de forma a assegurar a independência começou a reportar à Comissão Executiva (Martins e Morais, 2007). Atualmente, está dependente do Órgão de Gestão e, caso seja aplicável, da Comissão de Auditoria.

Da análise ao Gráfico 4.7, verifica-se que a maior parte dos inquiridos indicam que as respetivas estruturas de auditoria interna reportam ao Presidente do Conselho de Administração/Diretor Geral (46%), enquanto 34% reporta à Comissão de Auditoria e 6% ao Vogal do Conselho de Administração, não existindo na amostra nenhum auditor a reportar ao Conselho Fiscal. Para além destes, 14% respondeu que reportam o seu trabalho a entidades que não as mencionadas nas opções da questão, como por exemplo, *Partner* e CFO²².

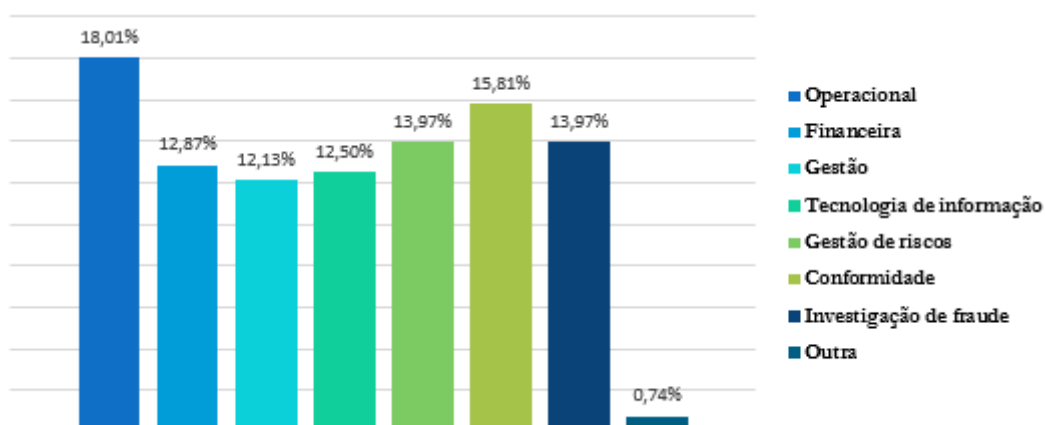
²² Apêndice B

Gráfico 3.8 Número de auditores na empresa



Relativamente à dimensão dos departamentos de auditoria interna, com base no Gráfico 4.8, 44% respondeu que existem na sua entidade mais de 10 auditores, verificando-se um equilíbrio entre a opção 6 a 10 auditores (22%) e a opção 2 a 5 auditores (22%). Os restantes 12% indicaram que existe apenas 1 auditor interno na sua organização.

Gráfico 3.9 Tipos de auditoria

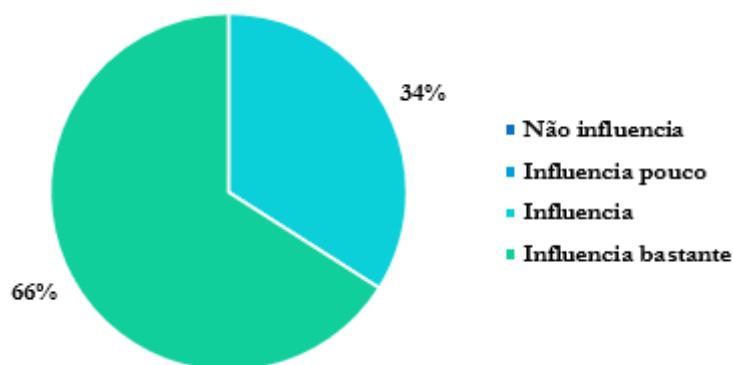


Quanto à questão dos tipos de auditoria, os inquiridos tinham a possibilidade de escolher mais que uma opção visto que os departamentos de auditoria podem se debruçar sobre várias componentes dentro de uma organização. Observando o Gráfico 4.9, as auditorias mais recorrentes são: a auditoria operacional (18,01%), a auditoria de conformidade (15,81%), a auditoria à gestão de riscos (13,97%) e a auditoria na investigação de fraude (13,97%).

Após a análise das características dos inquiridos através das questões da primeira parte do questionário, apresenta-se em seguida o estudo da relevância das *soft skills* no âmbito português.

Mediante os resultados apresentados, é esperado compreender como os auditores internos portugueses atuam sobre esta temática.

Gráfico 3.10 Relevância das *soft skills*



Quanto à pergunta sobre a opinião dos auditores internos relativamente à importância dos *soft skills* no desempenho da atividade de auditoria interna, pode-se afirmar, conforme o Gráfico 4.10, que todos os participantes do estudo valorizam o impacto destas competências, respondendo que influencia (34%) e influencia bastante (66%).

Com base nas habilidades apresentadas no estudo divulgado pelo IIA em 2016 no *North American Pulse of Internal Audit*, intitulado *Time to Move Out of the Comfort Zone*, foram formuladas as últimas quatro questões do inquérito.

Com estas questões procurou-se entender a importância de cada uma das capacidades na auditoria interna segundo a opinião dos inquiridos, se as mesmas são alvo de formação nas suas organizações, e se sim, quais os métodos aplicados, bem como recolher uma autoavaliação quanto à sua proficiência.

Gráfico 3.11 Relevância das competências

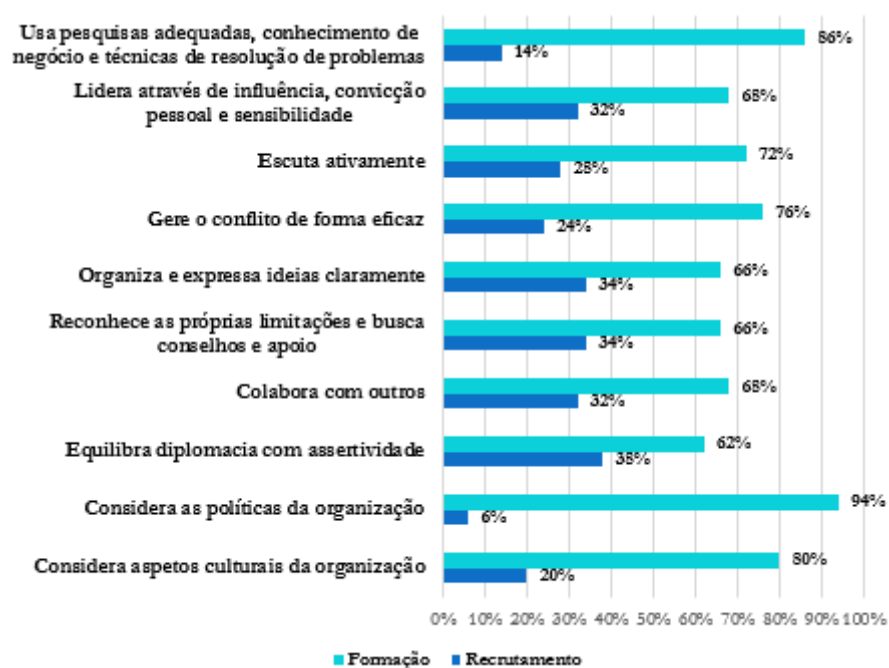


Observando o Gráfico 4.11, constata-se que nenhuma das habilidades indicadas foi considerada como “Nada Relevante”, o que mostra a importância atribuída aos *soft skills* na condução do trabalho do auditor.

As competências mais valorizadas foram a capacidade de escuta ativa (78%), a clareza na organização e comunicação de ideias (72%), a colaboração com outros (trabalho em equipa) (66%), embora esta tenha sido uma das atribuições que recolheu opinião de pouco relevante (2%) e a consideração das políticas da organização (62%).

Foram ainda consideradas como pouco relevante por alguns inquiridos, considerar aspetos culturais da organização (2%), o conhecimento de negócio e técnicas de resolução de problemas (2%) e a liderança por meio da influência, convicção pessoal e sensibilidade (10%).

Gráfico 3.12 Formação *versus* Recrutamento



Segundo a informação exposta no Capítulo 3.6, e devido ao alargamento dos mercados bem como da evolução tecnológica e dos interesses requeridos pelas partes interessadas, é primordial o investimento no potencial do capital humano. Deter habilidades técnicas, como já foi referido no enquadramento teórico, não é, por si só, suficiente para atingir as necessidades das organizações, principalmente quando se trata de funções de liderança, alocadas, por exemplo, aos supervisores e diretores.

É certo que otimizar as competências pessoais e interpessoais, denominadas por *soft skills*, potenciam o desempenho das entidades, e, por conseguinte, o seu sucesso. Através desta perspetiva, questionou-se aos inquiridos de que modo estão a ser desenvolvidas estas competências nas empresas em que exercem funções, bem como os métodos utilizados.

Analisando os resultados obtidos no Gráfico 4.12, sobre a forma como estão a ser desenvolvidas estas competências nas empresas, verifica-se a prioridade dada à formação em qualquer das competências em análise, face ao recrutamento de novos colaboradores como forma de aumentar as competências de grupo.

Deste modo, destaca-se a formação a nível das políticas da organização e aspetos culturais (94% e 80%, respetivamente) e da utilização de métodos de trabalho mais adequados e técnicas de resolução de problemas, abrangendo conhecimentos de negócio (86%). Em contrapartida,

equilibrar diplomacia com assertividade tem sido a capacidade com mais procura no mercado de trabalho em comparação com as restantes (38%).

Para os casos em que o inquirido selecionou a opção “Formação”, solicitou-se na questão seguinte a identificação do método utilizado no desenvolvimento das *soft skills*, com base nas opções listadas no estudo do IIA. No entanto, devido à existência de incoerências nas respostas, e para evitar-se conclusões incorretas, a pergunta não foi considerada para efeitos de análise.

Gráfico 3.13 Proficiência dos inquiridos em cada habilidade



Por último, foi requerido aos participantes uma autoavaliação quanto à sua proficiência perante cada aptidão. Através do Gráfico 4.13, mostra-se que maioritariamente os auditores internos portugueses contemplados na amostra detêm um excelente conhecimento nas diversas *soft skills*, sendo indivíduos astuciosos e eficientes na aplicação das mesmas. Relembrando que grande parte da amostra são profissionais com mais de 6 anos de experiência profissional (60%, dos quais 38% detêm mais de 10 anos de prática), considera-se normal e expectável a elevada percentagem na categoria Avançado.

Por outro lado, cerca de 4% dos participantes têm uma idade igual ou inferior a 25 anos, sendo aceitável a especulação de uma jovem experiência profissional, além de que 20% da amostra possui menos de 2 anos de prática nas funções de auditoria interna. Dado estas situações, e

considerando o gráfico acima, é justificável a presença de 2% na categoria Principiante na capacidade de liderar por meio da influência, convicção pessoal e sensibilidade.

3.5. Comparação entre o estudo empírico e o estudo do IIA

Neste subcapítulo apresenta-se a análise comparativa entre os resultados obtidos no estudo empírico e os resultados divulgados pelo estudo do IIA, relativamente à importância das competências pessoais, a aplicação de métodos de aprendizagem *versus* o recrutamento e o nível de proficiência dos auditores internos.

Relevância das *soft skills*

Segundo o estudo *Time to Move Out of the Comfort Zone*, a maioria dos participantes consideram que a comunicação e a perspicácia empresarial, bem como o pensamento crítico, conforme o Gráfico 4.14, são competências muito ou extremamente fundamentais para o desempenho das suas funções. Todavia, de todas elas, a comunicação é a aptidão dominante.

Gráfico 3.14 Percentagem de inquiridos que indicaram competências como muito ou extremamente essenciais



Fonte Adaptado de *Time to Move Out of the Comfort Zone* (IIA, 2016, p. 32)

Tendo em conta os resultados adquiridos no estudo empírico (Gráfico 4.11, página 55), analisados no ponto anterior, as habilidades que tiveram maior destaque em termos de relevância

foram a escuta ativa e a organização e a expressão de ideias de forma clara. Ambas qualificadas como competências a nível da comunicação.

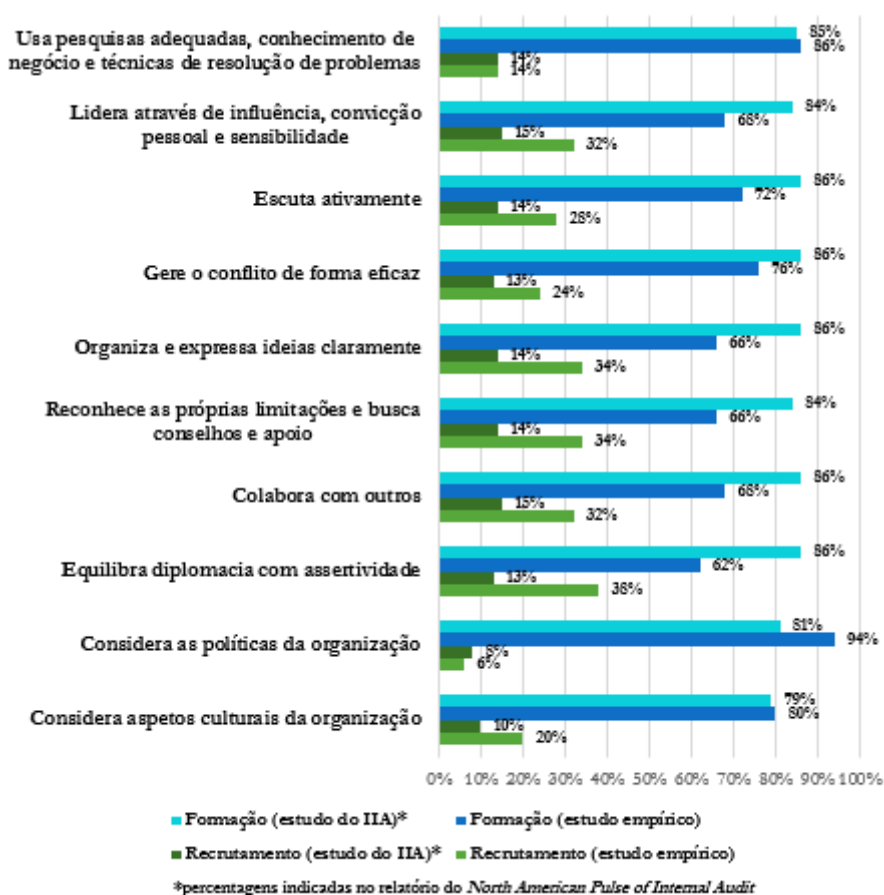
Posto isto, pode-se observar uma semelhança entre ambos os estudos quanto à habilidade mais importante para o desempenho das funções dos auditores internos – a comunicação. É ainda mencionado no estudo do IIA que para a condução de uma investigação e na apresentação dos resultados das auditorias, os auditores internos devem ser capazes de construir relações de confiança. Para tal, é necessário, por exemplo, ter atenção ao conteúdo verbal dos discursos e à linguagem corporal.

Recrutamento *versus* Formação

Como já foi referido anteriormente, é essencial o investimento no capital humano das organizações, é importante deter equipas aptas no desempenho das tarefas diárias e aptas o suficiente para acrescentar valor. Aqui surge, por vezes, a dúvida entre recrutar profissionais qualificados para abater os défices na estrutura organizacional ou disponibilizar metodologias para o desenvolvimento das competências dos auditores internos da empresa.

De acordo com o *North American Pulse of Internal Audit* do ano de 2016, são poucos os casos em que estão a recrutar no âmbito das aptidões pessoais e interpessoais, pois é reconhecida a necessidade da existência das mesmas. Por esta razão, e analisando o Gráfico 4.15, grande parte dos inquiridos indicaram que estão a treinar as suas equipas relativamente às habilidades listadas.

Gráfico 3.15 Comparação entre ambos os estudos na ótica Formação *versus* Recrutamento



Tal como o estudo global do IIA, em Portugal, as organizações também estão a optar pela formação dos seus auditores internos nas mais diversas *soft skills*, tratando-se, mais uma vez, de uma semelhança entre ambos os estudos.

Proficiência das *soft skills*

Conferindo os resultados de ambos os estudos, expressos nos gráficos abaixo, pode-se constatar que a maioria dos inquiridos apresentam uma capacidade compreendida entre a categoria Competente e Avançada.

Em alguns casos, os participantes do estudo empírico (Gráfico 4.16) demonstram uma habilidade superior à demonstrada nos resultados do IIA (Gráfico 4.17), ao observar-se as diferenças na categoria Avançado. Neste contexto, é dado destaque às seguintes aptidões: organiza e expressa ideias claramente (56% *versus* 34%), reconhece as próprias limitações e busca conselhos e apoio (64% *versus* 41%) e considera as políticas (54% *versus* 30%) e os aspetos culturais (58% *versus* 31%) da organização.

Gráfico 3.16 Proficiência dos inquiridos do estudo empírico

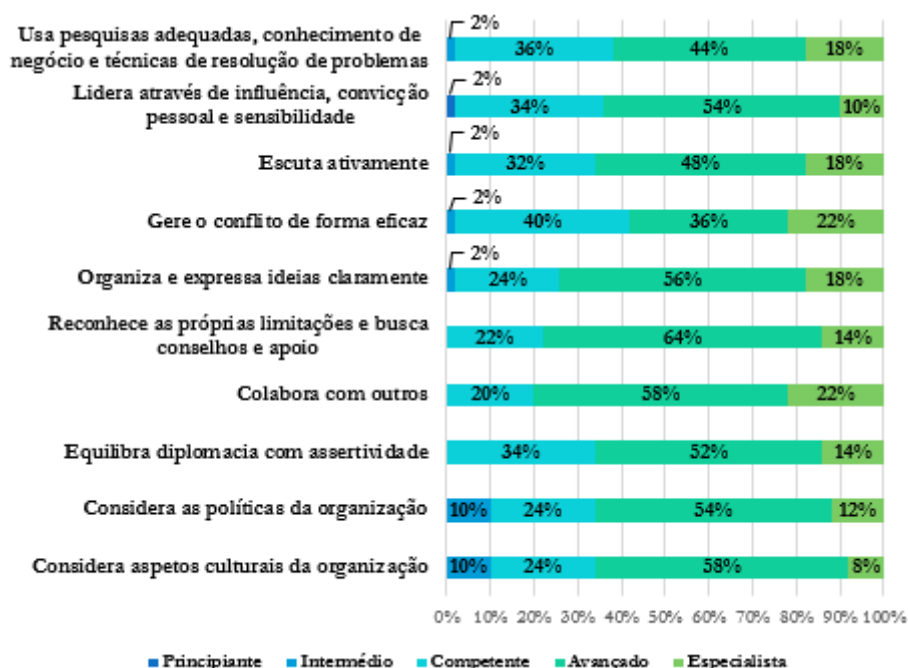
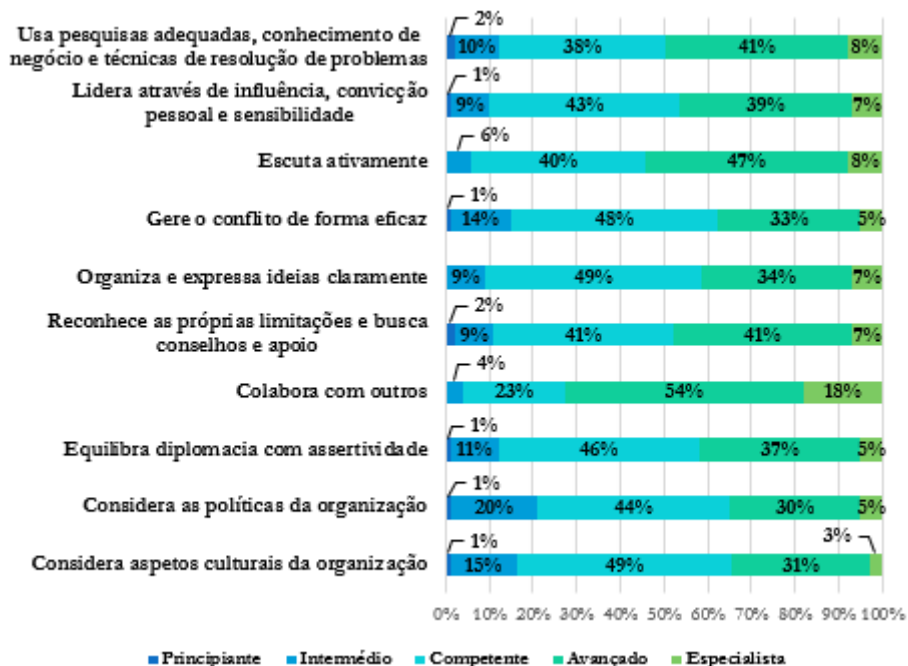


Gráfico 3.17 Proficiência dos inquiridos do estudo do IIA



Fonte Adaptado de *Time to Move Out of the Comfort Zone* (IIA, 2016, p. 33)

Na categoria Especialista, em todas as opções o estudo empírico apresenta percentagens superiores, com destaque na gestão do conflito de forma eficaz (22% versus 5%). Além disso, apenas no estudo desenvolvido pelo IIA existem inquiridos com uma proficiência de

principiante, no entanto, deve-se ter em consideração que a amostra utilizada em ambos os estudos são amplamente diferentes, o que não impossibilita a existência de auditores internos portugueses com dificuldades na utilização destas competências.

Todavia, a amostra a nível nacional demonstra uma elevada capacidade, e comparando com os resultados globais, afirma-se que os portugueses assumem uma posição acima do que seria expectável, face ao estudo do IIA.

3.6. Considerações finais do estudo empírico

Com base nas questões delineadas anteriormente e nas hipóteses formuladas, pretende-se em seguida validar se as mesmas serão aceitáveis e se correspondem às expectativas ou se dado os resultados recolhidos, as mesmas serão rejeitadas.

De modo a responder-se à primeira questão – Qual a importância atribuída às *soft skills* pelos auditores internos portugueses no desenvolvimento da Auditoria Interna? – foram estabelecidas as seguintes hipóteses:

- **H1:** Os auditores internos portugueses valorizam o impacto das *soft skills*.
- **H2:** As organizações em Portugal disponibilizam mecanismos de aprendizagem aos auditores internos no intuito de desenvolverem as suas habilitações pessoais.

Para responder à **Hipótese 1**, será tido em conta as respostas dos inquiridos nas questões 10, 11 e 14 do inquérito, que são as seguintes:

- ✓ Q.10 – Considera que as *soft skills* podem influenciar positivamente o trabalho de auditoria?
- ✓ Q.11 – Para cada uma das competências listadas, indique a relevância que atribui para o desempenho das funções de auditoria.
- ✓ Q.14 – Avalie a sua proficiência para cada uma das seguintes competências utilizando a escalada indicada.

Segundo as respostas obtidas na questão 10, observa-se que os auditores internos portugueses acreditam que as *soft skills* podem influenciar bastante o desempenho das suas funções. Como não existiram respostas nas opções “Não influencia” e “Influencia pouco”, afirma-se, em primeira instância, que os auditores valorizam o impacto destas competências.

Recordando a análise da questão 11, nenhuma das habilidades listadas no questionário foram classificadas como “Nada relevante”, demonstrando um fator bastante positivo quanto à atitude dos auditores internos portugueses perante esta temática. Além disso, a maioria dos participantes consideraram-nas como relevante ou muito relevante para o desempenho das suas funções, com destaque nas capacidades de comunicação.

Quanto à proficiência dos inquiridos, representada na questão 14, averiguou-se que a maioria dos participantes detêm um conhecimento distinto nas diversas *soft skills*. Quer isto dizer que os inquiridos aplicam no seu dia-a-dia estas competências, progredindo ao longo do tempo a sua aptidão e, conseqüentemente, proporcionando cada vez mais resultados significativos nas organizações.

Relativamente à **Hipótese 2**, e para análise da mesma, observar-se-á apenas as respostas da questão 12, uma vez que a pergunta 13 foi desconsiderada para efeitos de análise devido a incoerências nas respostas:

- ✓ Q.12 – Na sua empresa como estão a ser desenvolvidas as *soft skills* da equipa de Auditoria Interna?

Dado que na questão mencionada, mais de 50% dos inquiridos indicaram que todas as habilidades listadas estão a ser desenvolvidas através da formação, comprovou-se assim uma maior consciencialização por parte das organizações quanto ao valor que as mesmas proporcionam na sua *performance*.

Assim sendo, e após a observação das respostas obtidas às questões relacionadas com as hipóteses 1 e 2, pode-se afirmar que os auditores internos portugueses valorizam o impacto das *soft skills* e que as organizações estão a disponibilizar métodos para que estes profissionais desenvolvam as suas habilitações pessoais e interpessoais. Logo, ambas as hipóteses formuladas inicialmente são aceites.

Para a questão seguinte – Existe alguma semelhança entre a opinião dos auditores internos portugueses com a valorização mundial demonstrada através do estudo do IIA? – determinaram-se as seguintes hipóteses:

- **Hipótese 3** – Os auditores internos portugueses abordam a temática das *soft skills* a um nível idêntico aos resultados apresentados pelo estudo do IIA.

- **Hipótese 4** – Os auditores internos portugueses detêm uma capacidade igual ou superior à proficiência observada pelo estudo do IIA em termos de aplicabilidade e uso das *soft skills*.

Com o intuito de se analisar a **Hipótese 3**, serão observadas apenas as respostas adquiridas nas questões 11 e 12 do inquérito, uma vez que a questão 13 não foi considerada nesta análise:

- ✓ Q.11 – Para cada uma das competências listadas, indique a relevância que atribui para o desempenho das funções de auditoria.
- ✓ Q.12 – Na sua empresa como estão a ser desenvolvidas as *soft skills* da equipa de Auditoria Interna?

Como já foi referido anteriormente, em ambas as questões, a maioria dos inquiridos classificaram as competências indicadas como relevante ou muito relevante para o desenvolvimento da atividade de auditoria interna e referiram que para todas elas as organizações estão a recorrer à formação em vez do recrutamento.

No estudo do IIA abordado na presente dissertação, a capacidade não técnica mais importante para o desempenho das funções do auditor interno é a comunicação. E ao observar-se o Gráfico 4.11, detetou-se que as competências mais relevantes são a escuta ativa e a organização e expressão de ideias de forma clara, nomeadamente, aptidões a nível da comunicação, o que se conclui existir uma igualdade naquela que será a aptidão mais importante para a AI.

Da mesma forma, ambos os estudos revelaram que as organizações reconhecem a importância das *soft skills*, pelo que a formação tem sido a abordagem escolhida para a melhoria das mesmas, e conseqüentemente, aumento dos benefícios.

Para a **Hipótese 4**, serão consideradas as respostas da questão 14:

- ✓ Q.14 – Avalie a sua proficiência para cada uma das seguintes competências utilizando a escalada indicada.

Na análise dos resultados obtidos nesta pergunta, conclui-se que os auditores internos portugueses avaliam uma capacidade superior aos resultados demonstrados no estudo *Time to Move Out of the Comfort Zone*, especialmente na categoria Especialista. Em termos de aptidões avançadas, os auditores portugueses destacaram-se, por exemplo, a nível da organização e expressão de ideias e no reconhecimento das próprias limitações, procurando junto de outros profissionais conselhos e apoio.

Posto isto, confirma-se a existência de semelhanças entre a opinião dos auditores internos portugueses e a valorização mundial demonstrada no estudo desenvolvido pelo IIA.

4. Conclusões, Limitações e Perspetivas Futuras

Neste capítulo serão apresentadas todas as conclusões consideradas relevantes do estudo empírico apresentado anteriormente, incluindo a análise das questões apresentadas no ponto 3.1. Além disso, será feito também referência às limitações deste projeto bem como as perspetivas futuras.

4.1. Conclusões

De acordo com o enquadramento teórico desenvolvido, a auditoria interna, caracterizada como uma atividade independente e objetiva de avaliação e consultoria, tem-se revelado como um meio auxiliar bastante pertinente no funcionamento das organizações. A implementação desta atividade tem como propósito ajudar as organizações a alcançar os seus objetivos e, para tal, contribui de forma significativa na melhoria dos seus negócios e da sua *performance*, identificando situações de risco, sugerindo medidas de melhoria, avaliando o cumprimento e a eficácia dos controlos implementados com vista à sua otimização, e identificando oportunidades de crescimento. Para tanto, aos auditores internos impõem-se competências técnicas e pessoais, cada vez mais exigentes.

O conceito de *soft skills* é um tema cada vez mais debatido no mundo atual como consequência da evolução do mercado e das novas tecnologias, responsáveis pelo aumento da competitividade, e que forçam a uma nova abordagem dos próprios profissionais de auditoria. Este conceito traduz-se nas aptidões pessoais e interpessoais de um indivíduo, nomeadamente do foro comportamental e das características de cada um. Neste sentido, as competências puramente técnicas, conhecidas como *hard skills*, têm-se demonstrado insuficientes, especialmente quando se fala em riscos emergentes, embora detenham ainda uma enorme valorização. Vários autores referem que o equilíbrio entre ambas as competências é a chave para o sucesso das entidades, uma vez que as competências técnicas permitem executar o trabalho com conhecimentos sólidos e necessários e as *soft skills* possibilitam o desenvolvimento de uma atitude ponderada e confiante perante as partes interessadas.

Ao longo da pesquisa literária foram identificadas várias habilidades significativas, como a comunicação, o raciocínio crítico, a liderança, a capacidade de construir relações, bem como a inteligência emocional, que tem demonstrado um forte papel na vertente de aprendizagem pois,

quanto mais apto para controlar e analisar as suas emoções, mais facilmente o auditor será capaz de adquirir e desenvolver outras competências.

Sendo estas habilidades difíceis de transmitir e de desenvolver, dado que estão condicionadas às características e hábitos pessoais do auditor, é importante identificar quais os mecanismos que existem para o seu desenvolvimento e se as organizações estão conscientes da sua necessidade. Na componente teórica foram identificados diversos mecanismos, como por exemplo, o *coaching* e ações de formação.

Posto isto, procurou-se nesta investigação compreender e analisar a importância que os auditores internos portugueses atribuem às *soft skills* para o desempenho da atividade de auditoria interna. Além disso, e tendo em conta que a componente prática foi elaborada com base no estudo divulgado pelo IIA, em 2016, no *North American Pulse of Internal Audit*, intitulado *Time to Move Out of the Comfort Zone*, pretendeu-se, em segunda instância, avaliar em que medida a opinião dos profissionais portugueses de auditoria interna coincide com a valorização mundial.

De forma a aferir evidências e respostas para os objetivos deste estudo empírico, desenvolveu-se um questionário direcionado aos profissionais da área de auditoria interna, em que parte deste inclui questões idênticas ao estudo do IIA, facilitando posteriormente a comparação entre ambas as investigações. A informação recolhida através deste questionário, que contou com a participação de 50 indivíduos, permitiu efetuar uma análise das hipóteses formuladas inicialmente, a qual se apresenta no capítulo anterior.

Inicialmente analisou-se os resultados que caracterizam a amostra, sendo possível observar a existência de diferentes níveis de experiência e responsabilidades, bem como faixas etárias distintas, o que permite avaliar a relevância das *soft skills* através de diferentes estatutos e mentalidades.

A primeira hipótese (H1) desta investigação tinha como intuito analisar a valorização demonstrada pelos auditores internos portugueses relativamente ao impacto que as aptidões do foro pessoal e interpessoal têm nas suas funções. Após a análise das questões do inquérito, comprovou-se que esta hipótese é válida. Todos os inquiridos assumiram que as *soft skills* são importantes para o desempenho das funções de auditoria interna.

Sendo as organizações orientadas com base no capital humano e sujeitas às consequências provenientes do avanço tecnológico e do alargamento dos mercados em que se inserem, é fundamental encontrar meios que desenvolvam as capacidades dos auditores internos. Estes

meios devem preparar os profissionais de auditoria, principalmente, para o surgimento de riscos ainda desconhecidos no âmbito organizacional. Por esta razão, surge a segunda hipótese (H2), destinada a compreender se as organizações em Portugal disponibilizam atualmente esses mecanismos de aprendizagem. Segundo as respostas obtidas, mais de 50% dos participantes indicaram que todas as competências estão a ser desenvolvidas através da formação. Isto comprova que as entidades estão cada vez mais conscientes do valor agregado às *soft skills* e que a hipótese 2 é válida. No entanto, não foi possível determinar quais os métodos aplicados para cada competência listada devido à incoerência detetada quando se solicitou a identificação dos métodos de aprendizagem para as competências assinaladas em Formação.

Relativamente à terceira hipótese (H3), o objetivo era identificar se a abordagem das *soft skills* pelos auditores internos portugueses coincide ou não com os resultados divulgados pelo estudo do IIA. Aqui, constatou-se que em ambos os estudos a competência mais importante para o desempenho das funções do auditor é a comunicação. Isto deve-se, entre outras razões, ao facto de os auditores terem que ser capazes de construir relações de confiança durante a condução do seu trabalho com o intuito de demonstrar o seu valor enquanto profissional e de terem que divulgar os resultados através de um discurso claro e objetivo. Além disso, para todas as habilidades indicadas, em ambos os casos, a maioria identificou o uso da formação para o desenvolvimento das mesmas.

Por último, na quarta hipótese (H4) estabelecida, pretendeu-se verificar se os auditores internos portugueses detêm uma proficiência igual ou superior àquela que foi relatada pelo IIA em cada aptidão enumerada. Mediante a análise dos resultados obtidos no inquérito, concluiu-se que os auditores internos portugueses se colocam em parâmetros acima da valorização apresentada pelo IIA, validando a hipótese 4.

Assim sendo, e após a validação de todas as hipóteses desta investigação, é possível responder às questões estabelecidas *a priori*, nomeadamente: 1) Qual a importância atribuída às *soft skills* pelos auditores internos portugueses no desenvolvimento da Auditoria Interna? e 2) Existe alguma semelhança entre a opinião dos auditores internos portugueses com a valorização mundial demonstrada através do estudo do IIA? Para a primeira questão, sendo as hipóteses 1 e 2 válidas, observa-se que as organizações e os profissionais de auditoria interna valorizam bastante a existência de competências pessoais e interpessoais e que se preocupam em expandi-las para um benefício ainda maior. Quanto à segunda questão, e dado que as hipóteses 3 e 4

também são válidas, conclui-se haver semelhanças entre os resultados de ambos os estudos, sendo a comunicação a competência mais importante na auditoria interna.

Em jeito de conclusão, pode afirmar-se que os auditores internos estão conscientes do que será esperado no futuro dado as grandes alterações no meio envolvente, e ao saírem da sua zona de conforto, estão a precaver-se para lidar com os novos riscos. Além disso, também as organizações estão a adaptar-se às mudanças do mundo atual, procurando alinhar os seus objetivos com as novas necessidades requeridas pelas partes interessadas.

4.2. Limitações

No decorrer da investigação literária sobre as *soft skills* relevantes para o desempenho das funções do auditor interno, verificou-se que existe pouca documentação sobre o assunto em Portugal, sendo a maioria das fontes de informação estrangeiras, e por vezes com acessos bloqueados.

Além disso, dado que o inquérito desenvolvido se destinava a uma população específica, detetou-se algumas dificuldades na obtenção de respostas, o que condicionou o alcance de uma amostra mais ampla. Por conseguinte, a análise e interpretação de dados provenientes de uma amostra reduzida pode afetar em parte as conclusões a relatar.

4.3. Perspetivas futuras

Dado a crescente relevância da temática das *soft skills* e ao rápido crescimento dos riscos atualmente conhecidos pelas organizações, e por consequência, a reprodução de novos riscos, seria interessante no futuro efetuar-se uma nova análise do impacto destas competências no mundo laboral dos auditores internos. Além disso, também seria pertinente uma análise aos critérios de avaliação aplicados pelas organizações na contratação de novos colaboradores para o departamento de auditoria interna.

Referências bibliográficas

- Anderson, B. (2014). Soft Skills Training: 6 skill sets which provide employees a solid base. *Personal Excellence*, 19 (2014, agosto), 13-15.
- Attie, W. (1992). *Auditoria Interna* (1ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Barreiro, M. (2007). Auditoria Interna – Aliada da estratégia empresarial. *Revista de Auditoria Interna*, VII (27), 4.
- Barreiro, M. M. (2007). A independência em auditoria. *Revista de Auditoria Interna*, VII (26), 5.
- Barreto, A. C. M. (2017). *Auditoria interna no desempenho organizacional* (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Empresariais, Setúbal, Portugal). Disponível em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/20748/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>
- Brink, V. Z., Cashin, J. A., & Witt, H. (1973). *Modern internal auditing: An operational approach* (3ª ed.). Nova Iorque: John Wiley & Sons.
- Ceítal, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cerqueira, R. (2021). *O que é um bootcamp?*. Disponível em <https://www.universidadedointercambio.com/o-que-e-bootcamp/> (consultado em 6 de maio de 2021)
- Chambers, R. F., & McDonald, P. (2013). *Succeeding as a 21st Century Internal Auditor: 7 Attributes of Highly Effective Internal Auditors*. USA: *The institute of Internal Auditors*. Disponível em <https://na.theiia.org/news/Documents/7-Attributes-of-Highly-Effective-Internal-Auditors.pdf>
- Cook, J. W., & Winkler, G. M. (1983). *Auditoria: filosofia e técnica. Tradução Sonia Schwartz* (1ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- Costa, C. B. (2010). *Auditoria Financeira – Teoria e Prática* (9ª ed.). Lisboa: Rei dos Livros.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Domingos, M. S. A. (2006). O Valor da Auditoria Interna. *Revista de Auditoria Interna*, VII (25), 3-4.
- Doyle, A. (2020). *What is Job Shadowing? Definition & Examples of Job Shadowing*. Disponível em <https://www.thebalancecareers.com/what-is-job-shadowing-2062024> (consultado em 4 de junho de 2021)
- Fortin, M. F. (1999). *O Processo de Investigação: da concepção à realização* (2ª ed.). Loures: Lusociência.
- García Fernández, M., & Giménez-Mas, S.I. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador. *Espiral. Cuadernos del Profesorado*, 3(6), 43-52.
- Gardner, H. (1995). *Inteligências Múltiplas: a teoria na prática* (1ª ed.). Porto Alegre: Artmed Editora.
- Geadá, F. (2015). GRCA – X Fórum de Auditoria Interna 2015. *Revista de Auditoria Interna*, XVII (59), 7-9.
- Goleman, D. (1997). *Inteligência emocional* (1ª ed.). Maia: Temas e Debates.
- Goleman, D. (2000). *Trabalhar com Inteligência Emocional* (3ª ed.). Lisboa: Temas e Debates.
- Goleman, D. (2003). *Inteligência Emocional* (12ª ed.). Lisboa: Temas e Debates.
- Half, R. (2016). *Internal Auditors Need Outstanding Soft Skills – Here's Why*. Disponível em <https://www.roberthalf.com/blog/salaries-and-skills/internal-auditors-need-outstanding-soft-skills-heres-why> (consultado em 5 de abril de 2021)
- Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59(4), 871–902.
- Hickman, A. (2012). *Internal audit: the importance of being “soft”*. Disponível em <https://www.fm-magazine.com/news/2012/nov/20126591.html> (consultado em 6 de abril de 2021)
- IIA (2016). Time to Move Out of the Comfort Zone. *North American Pulse of Internal Audit*. Disponível em <https://dl.theiia.org/AECPublic/2016-NA-Pulse-of-Internal-Audit-Report-Time-to-Move-Out-of-the-Comfort-Zone.pdf>

Instituto Internacional de Programação Neurolinguística (INPNL). *O que é a PNL* [em linha]. Disponível em <https://inpl.com/o-que-e-a-pnl/> (consultado em 3 de junho de 2021)

Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI). *Código de Ética e Normas Profissionais* [em linha]. (2013). Disponível em <https://www.ipai.pt/gca/index.php?id=58> (consultado em 11 de dezembro de 2021).

IPPF (2013). *Normas Internacionais para a prática profissional de auditoria interna*. Lisboa: IPAI. Disponível em https://www.ipai.pt/fotos/gca/ippf_2013_portuguese_1427302810.pdf

Jardim, J., & Franco, J. E. (2019). *Dicionário de Educação para o Empreendedorismo* (1ª ed.). Lisboa: Gravida.

Ludovino, E. M. (2015). Inteligência emocional, como fator de sucesso para os Auditores Internos. *Revista Auditoria Interna*, XVII (59), 24-26.

Marks, N. (2009). A look into the future: The next evolution of internal audit. *Continuous Risk and Control Assurance. SAP BusinessObjects*.

Marques, M. (1997). *Auditoria e Gestão* (1.ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.

Martinez, C. J. (2018). *The Three Must-Have Soft Skills for Internal Auditors*. Disponível em <https://www.dvphilippines.com/blog/the-three-must-have-soft-skills-for-internal-auditors> (consultado em 5 de abril de 2021)

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.

Morais, G., & Martins, I. (2007). *Auditoria Interna: Função e Processo* (2ª ed.). Lisboa: Áreas Editora.

Narvas, J. M. (2021). *6 Skills You Need in Starting an Internal Audit Career*. Disponível em <https://www.dvphilippines.com/blog/6-skills-you-need-in-starting-an-internal-audit-career> (consultado em 8 de abril de 2021)

Neves, J. G., Garrido, M. V., & Simões, E. (2015). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais - Teoria e prática* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

O'Neill, M. B. (2001). *Coaching: treinando executivos* (Lasserre, Trad.). São Paulo: Futura.

Paula, M. G. M. A. (1999). *Auditoria Interna: Embasamento Conceitual e Suporte Tecnológico*. São Paulo: Atlas.

Peixoto, M. A. (2016). *Soft Skills: Uma nova visão do papel do Auditor Interno*. *Revista de Auditoria Interna*, XVII (62), 20-24.

Pérez, J. F. B. (2009). *Coaching para docentes: motivar para o sucesso* (1ª ed.). Porto: Porto Editora

Pinheiro, J. L. (2010). *Auditoria Interna – Auditoria Operacional – Manual Prático para Auditores Internos* (2ª ed.). Lisboa: Editora Rei dos Livros

PwC. (S.D.). *Entrevista a Jorge Miguel e Sara Aires – Grupo AdP*. PwC. Disponível em <https://www.pwc.pt/pt/hits/entrevistas/grupo-adp.html>

Rego, A., Cunha, M. P., Oliveira, C. M., & Marcelino, A. R. (2007). *Coaching para executivos* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora

Revista Fenacon. (2018). *Inteligência Emocional: O que é e por que ela é tão importante no ambiente corporativo*. *Revista Fenacon*, XX (185), 20-23.

Rose, J. (2016). *As 7 Principais Habilidades que CAEs Desejam: Desenvolvendo a Combinação Certa de Talentos em Sua Organização*. *The Global Internal Audit Common Body of Knowledge*. IIA. Disponível em <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/2016-CBOK-Top-7-Skills-CAEs-Want-Portuguese.pdf> (consultado em 23 de outubro de 2020)

Sawyer, L. B., Dittenhofer, M. A., & Scheiner, J. H. (2003). *Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing* (5ª ed.). USA: The Institute of Internal Auditors.

SC&H Group. (2020). *Internal Audit: Key Soft Skills Internal Auditors Must Have*. Disponível em <https://www.schgroup.com/resource/blog-post/internal-audit-key-soft-skills-internal-auditors-must-have/> (consultado em 26 de março de 2021)

Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.

Sousa, O. (2007). Auditoria Interna – evolução para além da Sarbanes-Oxley. *Revista Auditoria Interna*, VII (26), 3-4.

Spencer, L. (2021). *What is Public Speaking? Why is it important?*. Disponível em <https://business.tutsplus.com/tutorials/what-is-public-speaking--cms-31255> (consultado em 31 de maio de 2021)

The Institute of Internal Auditors (IIA). *Definition of Internal Auditing* [em linha]. Disponível em <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx> (consultado em 16 de janeiro de 2021)

Vozza, S. (2018). *These Are The Five Soft Skills Recruiters Want Most*. Disponível em <https://www.fastcompany.com/40520691/these-are-the-five-soft-skills-recruiters-want-most> (consultado em 8 de maio de 2021)

Whitehouse, T. (2014). *Internal Audit Looks Beyond Finance for New Leadership*. Disponível em <https://www.complianceweek.com/internal-audit-looks-beyond-finance-for-new-leadership/3712.article> (consultado em 5 de junho de 2021)

APÊNDICE A – Questionário

No âmbito do desenvolvimento de uma dissertação de Mestrado de Auditoria no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), pretende-se com o presente questionário analisar a importância e o impacto das *soft skills* no trabalho de auditoria interna em Portugal.

O *The IIA* divulgou no ano 2016 no *North America Pulse of Internal Audit* um estudo – *Time To Move Out of the Comfort Zone* – em que algumas questões se direcionavam às *soft skills* e o seu valor na atividade do auditor interno. Através das conclusões apresentadas neste estudo, considera-se importante compreender como os auditores portugueses se comportam perante esta temática, tendo por base a valorização global.

Para tal, agradeço o seu contributo de forma que as conclusões obtidas sejam o mais próximo possível da realidade.

O questionário é composto por 14 questões, sendo o tempo médio de resposta inferior a 10 minutos. É garantida a confidencialidade e o anonimato da informação recolhida, com exclusiva finalidade, análises estatísticas.

Grata pela colaboração,

Tânia Fernandes

I. Caracterização da população

1) Género

- Masculino
- Feminino

2) Idade

- ≤ 25 anos
- 26 – 35 anos
- 36 – 45 anos
- 46 – 55 anos
- ≥ 56 anos

3) Habilitações

- Ensino Secundário (12º ano) ou equivalente
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro _____

4) Área de Formação

- Auditoria
- Contabilidade
- Gestão
- Economia
- Finanças
- Outra _____

5) Há quantos anos exerce funções na Auditoria Interna?

- Menos de 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Mais de 10 anos

6) Qual a sua função na estrutura da Auditoria Interna?

- Diretor/Responsável
- Supervisor/Coordenador
- Auditor Sénior
- Auditor
- Auditor Júnior
- Outra: _____

7) **Na sua organização, a quem reporta hierarquicamente a Auditoria Interna?**

- Presidente do Conselho de Administração/Diretor Geral
- Vogal do Conselho de Administração
- Comissão de Auditoria
- Conselho Fiscal
- Outro: _____

8) **Qual o número de Auditores Internos na sua organização?**

- 1 Auditor
- Entre 2 e 5 Auditores
- Entre 6 a 10 Auditores
- Mais de 10 Auditores

9) **Quais os tipos de auditoria realizados, pela Auditoria Interna, na sua organização?**

- Operacional
- Financeira
- Gestão
- Tecnologia de informação
- Gestão de riscos
- Conformidade
- Investigação de fraude
- Outro(s): _____

II. **Soft Skills para Auditoria Interna**

10) **Considera que as *soft skills* podem influenciar positivamente o trabalho de auditoria?**

- Não influencia
- Influencia pouco

- Influencia
- Influencia bastante

11) **Para cada uma das competências listadas, indique a relevância que atribui para o desempenho das funções de auditoria.**

	Nada Relevante	Pouco Relevante	Relevante	Muito Relevante
Considera aspectos culturais da organização				
Considera as políticas da organização				
Equilibra diplomacia com assertividade				
Colabora com outros				
Reconhece as próprias limitações e busca conselhos e apoio				
Organiza e expressa ideias claramente				
Gere o conflito de forma eficaz				
Escuta ativamente				
Lidera através de influência, convicção pessoal e sensibilidade				
Usa pesquisas adequadas, conhecimento de negócio e técnicas de resolução de problemas				

12) **Na sua empresa como estão a ser desenvolvidas as *soft skills* da equipa de Auditoria Interna:**

	Recrutamento	Formação
Considera aspectos culturais da organização		
Considera as políticas da organização.		
Equilibra diplomacia com assertividade.		
Colabora com outros		
Reconhece as próprias limitações e busca conselhos e apoio.		
Organiza e expressa ideias claramente.		

Gere o conflito de forma eficaz.		
Escuta ativamente.		
Lidera através de influência, convicção pessoal e sensibilidade.		
Usa pesquisas adequadas, conhecimento de negócio e técnicas de resolução de problemas.		

- 13) Nos casos em que indicou formação, quais os métodos utilizados para o desenvolvimento das *soft skills*?

	Formação só para auditores	Formação integrada com outras funções	Autoformação	<i>Mentoring</i>	<i>On-the-job training</i>
Considera aspectos culturais da organização					
Considera as políticas da organização.					
Equilibra diplomacia com assertividade.					
Colabora com outros					
Reconhece as próprias limitações e busca conselhos e apoio.					
Organiza e expressa ideias claramente.					
Gere o conflito de forma eficaz.					
Escuta ativamente.					
Lidera através de influência, convicção pessoal e sensibilidade.					
Usa pesquisas adequadas, conhecimento de negócio e técnicas de resolução de problemas.					

14) Como avalia a sua proficiência para cada uma das seguintes competências utilizando a escala indicada:

	Principiante	Intermédio	Competente	Avançado	Especialista
Considera aspectos culturais da organização					
Considera as políticas da organização.					
Equilibra diplomacia com assertividade.					
Colabora com outros					
Reconhece as próprias limitações e busca conselhos e apoio.					
Organiza e expressa ideias claramente.					
Gere o conflito de forma eficaz.					
Escuta ativamente.					
Lidera através de influência, convicção pessoal e sensibilidade.					
Usa pesquisas adequadas, conhecimento de negócio e técnicas de resolução de problemas.					

APÊNDICE B – Respostas do questionário

Questões	Opções	Nº de respostas	Percentagem (n=50)	Notas
1) Género	Masculino	33	66%	
	Feminino	17	34%	
2) Idade	≤ 25 anos	2	4%	
	26 – 35 anos	14	28%	
	36 – 45 anos	20	40%	
	46 – 55 anos	10	20%	
	≥ 56 anos	4	8%	
3) Habilitações	Ensino Secundário (12º ano) ou equivalente	2	4%	
	Licenciatura	10	20%	
	Pós-graduação	12	24%	
	Mestrado	25	50%	
	Doutoramento	0	0%	
4) Área de Formação	Outra (a)	1	2%	(a) Freq. Ensino Superior
	Auditoria	4	8%	
	Contabilidade	4	8%	
	Gestão	11	22%	
	Economia	15	30%	
	Finanças	7	14%	
	Outra (b)	9	18%	(b) Administração Pública; Administração Escolar; Auxiliar de Geriatria; Engenharia; Direito (2x); Matemática; Matemática Aplicada; Engenharia Civil
5) Há quantos anos exerce funções na Auditoria Interna?	Menos de 2 anos	10	20%	
	Entre 2 e 5 anos	10	20%	
	Entre 6 e 10 anos	11	22%	
	Mais de 10 anos	19	38%	

Questões	Opções	Nº de respostas	Percentagem (n=50)	Notas
6) Qual a sua função na estrutura da Auditoria Interna?	Diretor/ Responsável	15	30%	
	Supervisor/ Coordenador	5	10%	
	Auditor Sénior	16	32%	
	Auditor	9	18%	
	Auditor Júnior	4	8%	
	Outra (c)	1	2%	(c) Assistente técnica
7) Na sua organização, a quem reporta hierarquicamente a Auditoria Interna?	Presidente do Conselho de Administração/ Diretor Geral	23	46%	
	Vogal do Conselho de Administração	3	6%	
	Comissão de Auditoria	17	34%	
	Conselho Fiscal	0	0%	
	Outra (d)	7	14%	(d) CFO; Diretor de Auditoria Interna; Conselho de Administração (2x); Diretor Financeiro; Direção executiva; Partner
8) Qual o número de Auditores Internos na sua organização?	1 Auditor	6	12%	
	Entre 2 e 5 Auditores	11	22%	
	Entre 6 a 10 Auditores	11	22%	
	Mais de 10 Auditores	22	44%	

Questões		Opções	Nº de respostas	Percentagem (n=50)	Notas
9) Quais os tipos de auditoria realizados, pela Auditoria Interna, na sua organização?		Operacional	49	18,01%	
		Financeira	35	12,87%	
		Gestão	33	12,13%	
		Tecnologia de informação	34	12,50%	
		Gestão de riscos	38	13,97%	
		Conformidade	43	15,81%	
		Investigação de fraude	38	13,97%	
10) Considera que as <i>soft skills</i> podem influenciar positivamente o trabalho de auditoria?		Outra (e)	2	0,74%	(e) Prevenção do branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo; Qualidade e Ambiental
		Não influencia	0	0%	
		Influencia pouco	0	0%	
		Influencia	17	34%	
		Influencia bastante	33	66%	

Questões		Opções	Nº de respostas	Percentagem (n=50)	Notas
11) Para cada uma das competências listadas, indique a relevância que atribui para o desempenho das funções de auditoria	Considera aspetos culturais da organização	Nada Relevante	0	0%	
		Pouco Relevante	1	2%	
		Relevante	29	58%	
	Considera as políticas da organização	Muito Relevante	20	40%	
		Nada Relevante	0	0%	
		Pouco Relevante	0	0%	
	Equilibra diplomacia com assertividade	Relevante	19	38%	
		Muito Relevante	31	62%	
		Nada Relevante	0	0%	
	Colabora com outros	Pouco Relevante	0	0%	
		Relevante	1	2%	
		Muito Relevante	16	32%	
	Reconhece as próprias limitações e busca conselhos e apoio	Muito Relevante	33	66%	
		Nada Relevante	0	0%	
		Pouco Relevante	0	0%	
		Relevante	23	46%	
		Muito Relevante	27	54%	

Questões		Opções	Nº de respostas	Percentagem (n=50)	Notas
	Organiza e expressa ideias claramente	Nada Relevante	0	0%	
		Pouco Relevante	0	0%	
		Relevante	14	28%	
		Muito Relevante	36	72%	
	Gere o conflito de forma eficaz	Nada Relevante	0	0%	
		Pouco Relevante	0	0%	
		Relevante	22	44%	
		Muito Relevante	28	56%	
	Escuta ativamente	Nada Relevante	0	0%	
		Pouco Relevante	0	0%	
		Relevante	11	22%	
		Muito Relevante	39	78%	
		Nada Relevante	0	0%	
		Pouco Relevante	5	10%	
	Lidera através de influência, convicção pessoal e sensibilidade	Relevante	26	52%	
		Muito Relevante	19	38%	
		Nada Relevante	0	0%	
	Usa pesquisas adequadas, conhecimento de negócio e técnicas de resolução de problemas	Nada Relevante	0	0%	
		Pouco Relevante	1	2%	
		Relevante	21	42%	
		Muito Relevante	28	56%	

Questões		Opções	Nº de respostas	Percentagem (n=50)	Notas
12) Na sua empresa como estão a ser desenvolvidas as <i>soft skills</i> da equipa de Auditoria Interna?	Considera aspetos culturais da organização	Recrutamento	10	20%	
		Formação	40	80%	
	Considera as políticas da organização	Recrutamento	3	6%	
		Formação	47	94%	
	Equilibra diplomacia com assertividade	Recrutamento	19	38%	
		Formação	31	62%	
	Colabora com outros	Recrutamento	16	32%	
		Formação	34	68%	
	Reconhece as próprias limitações e busca conselhos e apoio	Recrutamento	17	34%	
		Formação	33	66%	
	Organiza e expressa ideias claramente	Recrutamento	17	34%	
		Formação	33	66%	
	Gere o conflito de forma eficaz	Recrutamento	12	24%	
		Formação	38	76%	
	Escuta ativamente	Recrutamento	14	28%	
		Formação	36	72%	
	Lidera através de influência, convicção pessoal e sensibilidade	Recrutamento	16	32%	
		Formação	34	68%	

Questões		Opções	Nº de respostas	Percentagem (n=50)	Notas
	Usa pesquisas adequadas, conhecimento de negócio e técnicas de resolução de problemas	Recrutamento	7	14%	
		Formação	43	86%	
13) Nos casos em que indicou formação, quais os métodos utilizados para o desenvolvimento das <i>soft skills</i> ?	Considera aspetos culturais da organização	Formação só para auditores	7	14%	
		Formação integrada com outras funções	19	38%	
		Autoformação	3	6%	
		<i>Mentoring</i>	0	0%	
		<i>On-the-job training</i>	19	38%	
		Não aplicável	2	4%	
	Considera as políticas da organização	Formação só para auditores	4	8%	
		Formação integrada com outras funções	23	46%	
		Autoformação	8	16%	
		<i>Mentoring</i>	0	0%	
		<i>On-the-job training</i>	14	28%	
		Não aplicável	1	2%	

Questões		Opções	Nº de respostas	Percentagem (n=50)	Notas
	Equilibra diplomacia com assertividade	Formação só para auditores	3	6%	
		Formação integrada com outras funções	5	10%	
		Autoformação	13	26%	
		<i>Mentoring</i>	12	24%	
		<i>On-the-job training</i>	10	20%	
		Não aplicável	7	14%	
	Colabora com outros	Formação só para auditores	1	2%	
		Formação integrada com outras funções	8	16%	
		Autoformação	10	20%	
		<i>Mentoring</i>	8	16%	
		<i>On-the-job training</i>	18	36%	
		Não aplicável	5	10%	
	Reconhece as próprias limitações e busca conselhos e apoio	Formação só para auditores	1	2%	
		Formação integrada com outras funções	4	8%	
		Autoformação	12	24%	
		<i>Mentoring</i>	16	32%	
		<i>On-the-job training</i>	12	24%	
		Não aplicável	5	10%	
	Organiza e expressa ideias claramente	Formação só para auditores	3	6%	
		Formação integrada com outras funções	6	12%	
		Autoformação	9	18%	
		<i>Mentoring</i>	3	6%	
		<i>On-the-job training</i>	22	44%	
		Não aplicável	7	14%	

Questões		Opções	Nº de respostas	Porcentagem (n=50)	Notas
	Gere o conflito de forma eficaz	Formação só para auditores	4	8%	
		Formação integrada com outras funções	8	16%	
		Autoformação	9	18%	
		<i>Mentoring</i>	15	30%	
		<i>On-the-job training</i>	10	20%	
	Escuta ativamente	Não aplicável	4	8%	
		Formação só para auditores	2	4%	
		Formação integrada com outras funções	9	18%	
		Autoformação	8	16%	
		<i>Mentoring</i>	6	12%	
	Lidera através de influência, convicção pessoal e sensibilidade	<i>On-the-job training</i>	20	40%	
		Não aplicável	5	10%	
		Formação só para auditores	1	2%	
		Formação integrada com outras funções	7	14%	
		Autoformação	8	16%	
	Usa pesquisas adequadas, conhecimento de negócio e técnicas de resolução de problemas	<i>Mentoring</i>	13	26%	
		<i>On-the-job training</i>	16	32%	
		Não aplicável	5	10%	
		Formação só para auditores	8	16%	
		Formação integrada com outras funções	9	18%	
		Autoformação	9	18%	
		<i>Mentoring</i>	3	6%	
		<i>On-the-job training</i>	20	40%	
		Não aplicável	1	2%	

Questões		Opções	Nº de respostas	Porcentagem (n=50)	Notas
14) Avalie a sua proficiência para cada uma das seguintes competências utilizando a escala indicada.	Considera aspetos culturais da organização	Principiante	0	0%	
		Intermédio	5	10%	
		Competente	12	24%	
		Avançado	29	58%	
	Considera as políticas da organização	Especialista	4	8%	
		Principiante	0	0%	
		Intermédio	5	10%	
		Competente	12	24%	
	Equilibra diplomacia com assertividade	Avançado	27	54%	
		Especialista	6	12%	
		Principiante	0	0%	
		Intermédio	0	0%	
	Colabora com outros	Competente	17	34%	
		Avançado	26	52%	
		Especialista	7	14%	
		Principiante	0	0%	
	Principiante	0	0%		
	Intermédio	0	0%		
	Competente	10	20%		
	Avançado	29	58%		
		Especialista	11	22%	

Questões		Opções	Nº de respostas	Percentagem (n=50)	Notas
	Reconhece as próprias limitações e busca conselhos e apoio	Principiante	0	0%	
		Intermédio	0	0%	
		Competente	11	22%	
		Avançado	32	64%	
		Especialista	7	14%	
	Organiza e expressa ideias claramente	Principiante	0	0%	
		Intermédio	1	2%	
		Competente	12	24%	
		Avançado	28	56%	
		Especialista	9	18%	
	Gere o conflito de forma	Principiante	0	0%	
		Intermédio	1	2%	
		Competente	20	40%	
		Avançado	18	36%	
		Especialista	11	22%	
	Escuta ativamente	Principiante	0	0%	
		Intermédio	1	2%	
		Competente	16	32%	
		Avançado	24	48%	
		Especialista	9	18%	
	Lidera através de influência, convicção pessoal e sensibilidade	Principiante	1	2%	
		Intermédio	0	0%	
		Competente	17	34%	
		Avançado	27	54%	
		Especialista	5	10%	

Questões		Opções	Nº de respostas	Percentagem (n=50)	Notas
	Usa pesquisas adequadas, conhecimento de negócio e técnicas de resolução de problemas	Principiante	0	0%	
		Intermédio	1	2%	
		Competente	18	36%	
		Avançado	22	44%	
		Especialista	9	18%	

ANEXO I – *Time to Move Out of the Comfort Zone (IIA)*



AUDIT EXECUTIVE
CENTER

Valuing Interpersonal Skills



HOW ARE CAEs DEVELOPING THEIR TEAM'S SOFT SKILLS?



AMONG RESPONDENTS WHO REPORTED TRAINING INTERNAL AUDIT STAFF ON SOFT SKILLS...

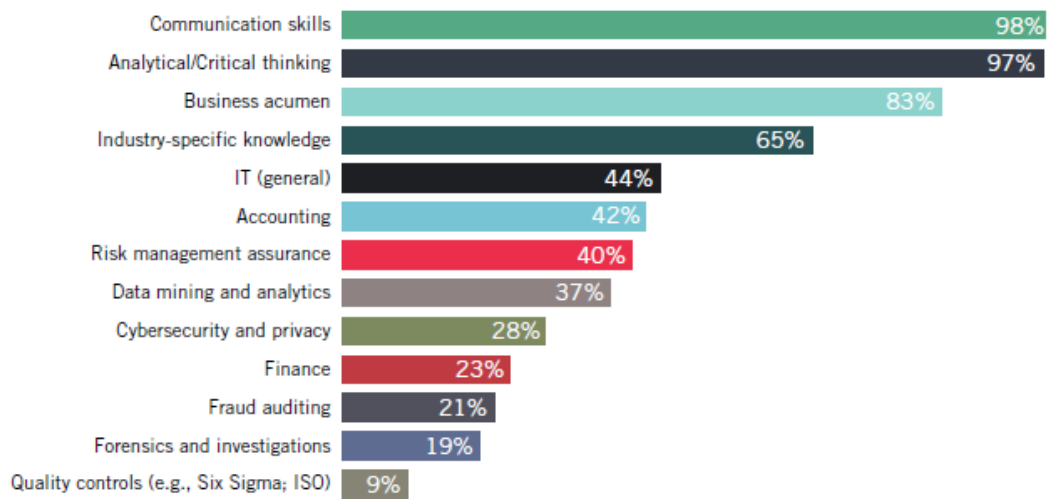


VALUING INTERPERSONAL SKILLS

If internal audit seeks to move more into the role of trusted adviser, addressing challenging topics such as culture and cybersecurity, interpersonal skills need to be stronger. For some internal auditors, focusing on skills such as active listening, effective communication, and diplomacy may be new and uncomfortable, but they are necessary to meet the growing expectations of internal audit as it engages in emerging risks.

CAEs and directors who responded to the Pulse survey agree that soft skills are vital. An overwhelming majority consider communication and business acumen skills very or extremely essential (see Figure 12). Yet when asked about the proficiency of specific soft skills, only a fair to middling number of respondents rated their team as very or extremely proficient. In general, respondents rated their average team member as only moderately proficient in most soft skills. For example, 48 percent rated their average team member as moderately proficient in managing conflict effectively, and an additional 15 percent rated their average team member as slightly or not at all proficient in this skill. Similarly, 44 percent rated their average team member as moderately proficient in accounting for an organization's politics, and an additional 21 percent rated their average team member as slightly or not at all proficient in this skill. (See Figure 13.)

Figure 12. Percentage of respondents indicating skills are very or extremely essential.



Note: Q27: For each of the skills listed, please indicate to what degree it is essential to your audit function's ability to perform its responsibilities.

A BRIEF GUIDE TO BUILDING RAPPORT

Whether conducting an investigation or communicating audit findings, internal auditors need to employ basic relationship skills to obtain the trust and confidence of those around them. One such skill is building rapport, which can be further broken down:

- Maintaining appropriate eye contact — most people in the United States relate attentiveness and respect with direct eye contact. At the same time, unwavering eye contact can be unnerving, provoking a person to look away from a direct gaze.
- Verbally tracking the content of a person’s speech — natural discourse includes verbal signals that the listener is following the speaker accurately. Such acknowledgment generally leads to greater disclosure.
- Matching vocal tone and tempo — a mismatch between verbal styles can make a person feel rushed or uneasy.
- Body language — when rapport is established, people will unconsciously mimic each other’s body movements. Conversely, an abrupt change in body language may indicate a disruption to the rapport built.

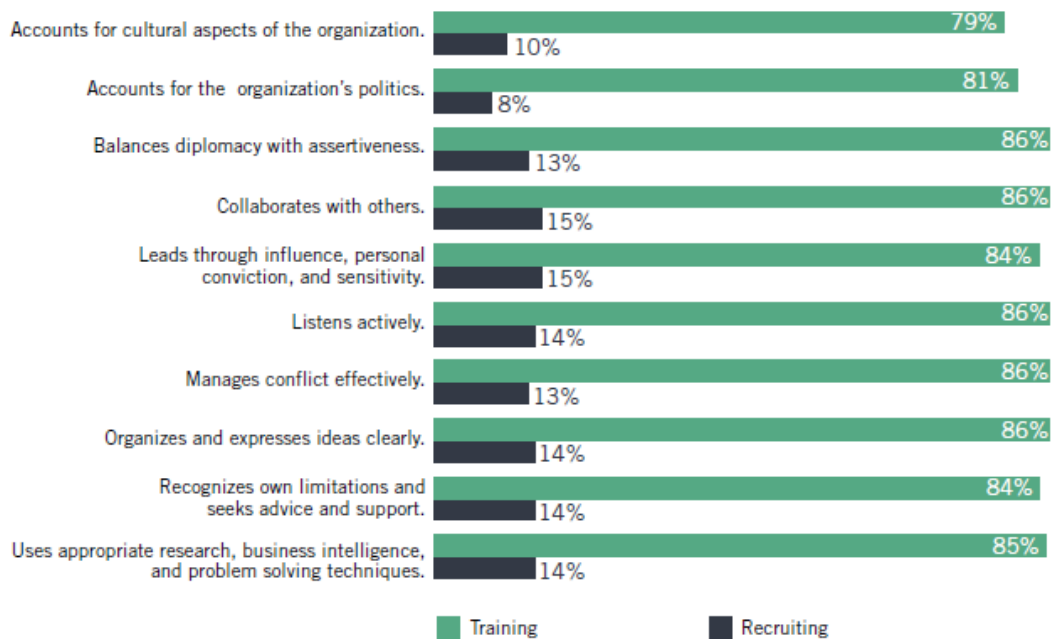
Figure 13. Soft skills proficiency of average team member.



Note: Q31: Rate the proficiency of the average member of your audit team for the following skills. Totals do not equal 100 percent due to rounding.

Surprisingly, low numbers of respondents are recruiting for soft skills. Between 8 percent and 15 percent of respondents reported recruiting for any of the soft skills listed in the survey. Recognizing the need for soft skills, upward of 80 percent reported instead that they are training their team for most of the soft skills listed. (See Figure 14.) Those that reported training their team on soft skills rarely use formal training methods. More than 70 percent reported using informal training methods of on-the-job experiences and mentoring for all but one of the listed soft skills (see Figure 15).

Figure 14. Comparison of recruiting versus training soft skills.



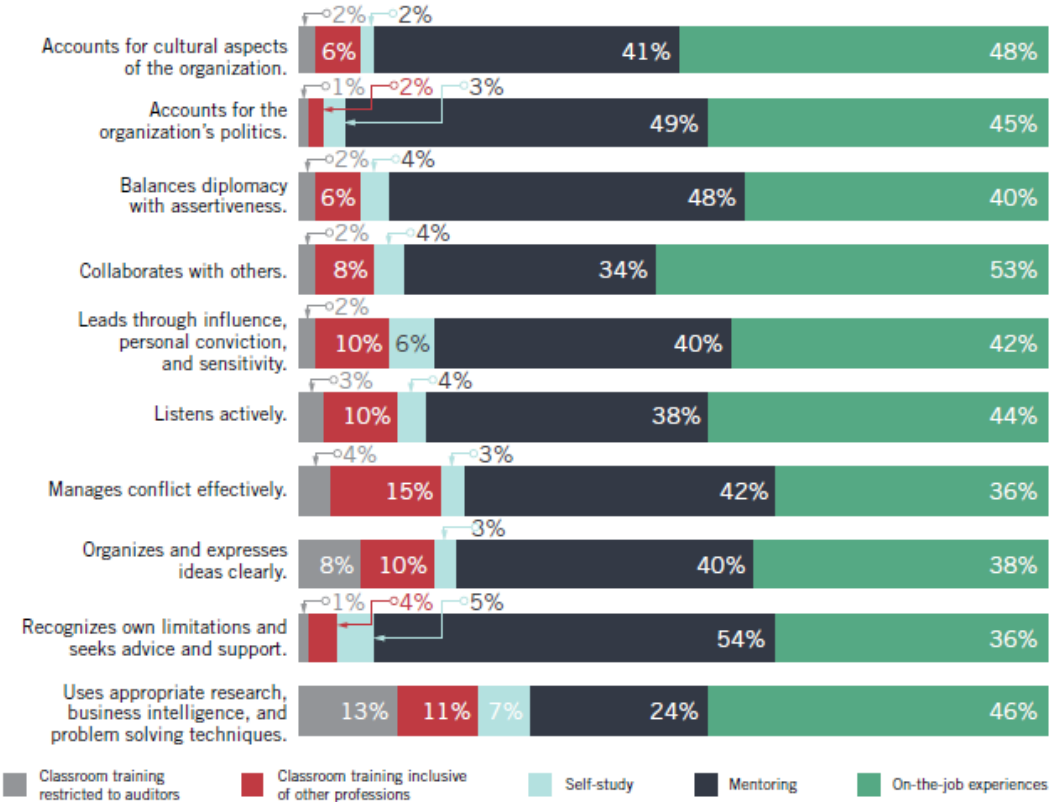
Note: Q30: Indicate if your internal audit function is currently lacking, building/recruiting, and/or training for the following skills. Please also indicate the skills for which you are outsourcing and/or having difficulty hiring. Participants selected all that applied.

Soft skills are apparently difficult to teach. For most soft skills, the majority of respondents rated the effectiveness of their training no better than being moderately effective (see Figure 16). Many cannot identify the individual skills involved in effective interpersonal activity. Even fewer may be self-aware enough to regulate their

own verbal and nonverbal communication to achieve a desired effect. As such, it is not surprising that efforts to train internal audit professionals informally have resulted in moderate levels of proficiency at best.

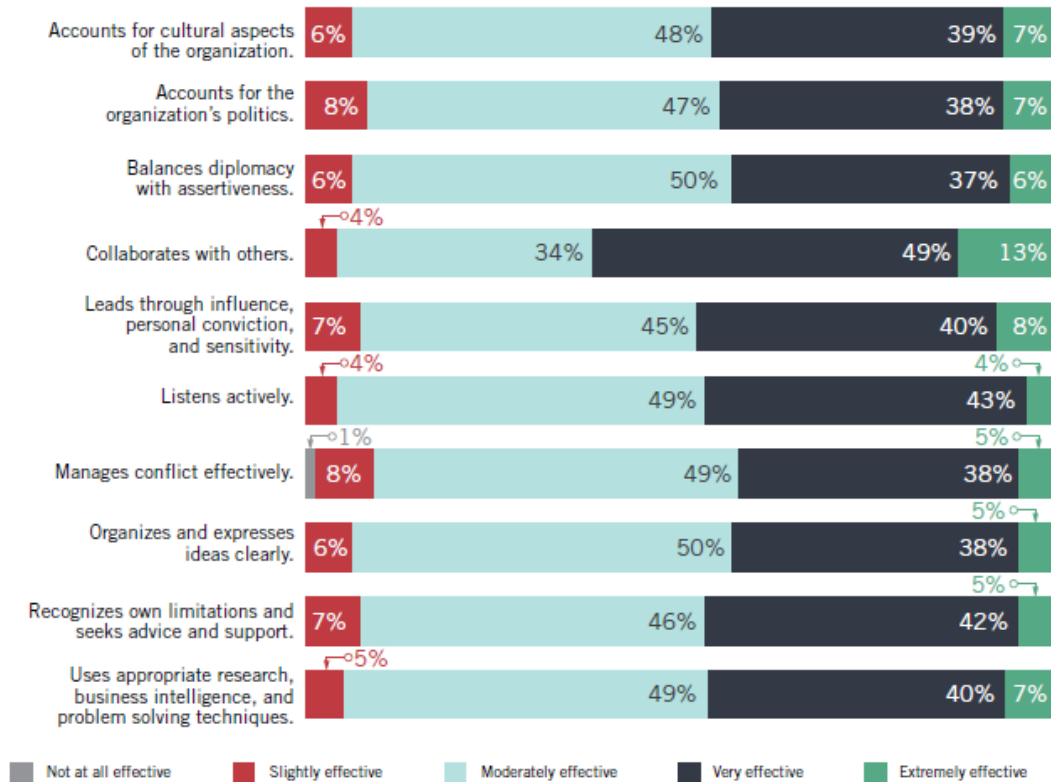
Despite changes in responsibilities, the stated skills requirements for internal audit professionals do not seem to have kept up. Even though financial audits, including Sarbanes-Oxley, represent less than 20 percent of the average audit plan as reported in the survey (see Figure 17), a quick review of internal audit postings reveals that

Figure 15. Soft skills training methods.



Note: Q30.1: How are you currently training your staff in the following skills? Includes only respondents who indicated that they trained staff on the specific soft skill. Excludes responses of "Other" and "N/A." Totals may not equal 100 percent due to rounding.

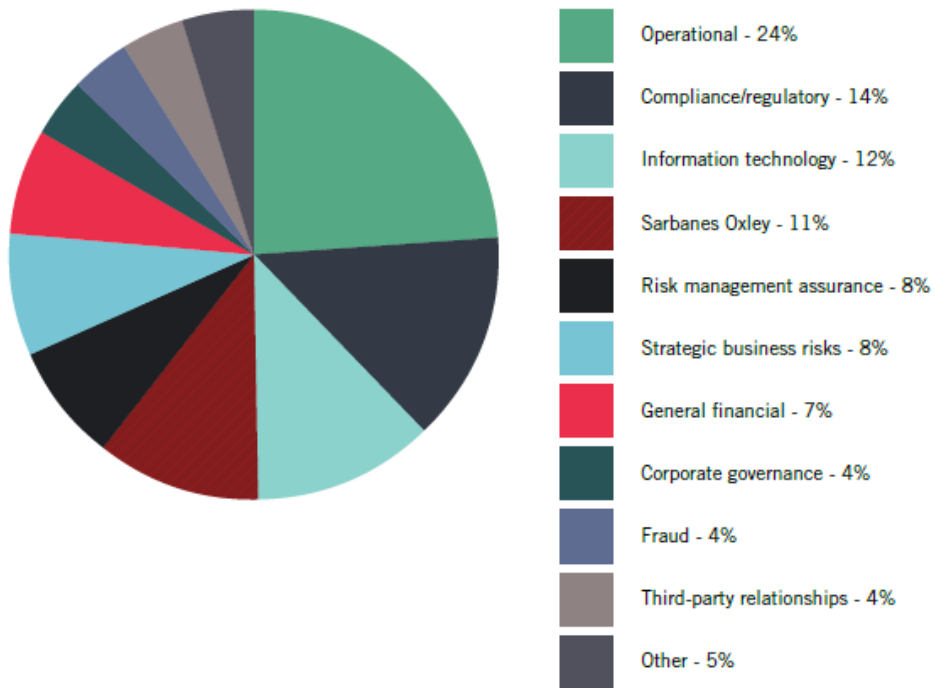
Figure 16. Effectiveness of soft skills training methods.



Note: Q30.2: Rate the level of effectiveness of your training efforts for the following skills. Includes only respondents who indicated that they trained staff on the specific soft skill. Excludes responses of "Other" and "N/A." Totals may not equal 100 percent due to rounding.

such positions often require degrees in accounting or finance with a CPA preferred. Although the hiring trend has increasingly been to consider alternative qualifications, these traditional requirements remain an obstacle to attracting diverse talent. The data from the Pulse survey indicates the essential skills needed for internal auditors today include communication, business acumen, and other soft skills much more often than accounting or finance expertise. As such, CAEs may benefit from doing something different when it comes to talent management.

Figure 17. Average audit plan coverage.



Note: Q22: Looking ahead to next fiscal year, what percentage of your audit plan do you anticipate will be allocated to each of the following risk categories. Total does not equal 100 percent due to rounding.

Consider how an auditor with an engineering background could improve the department's understanding of risks involved at a manufacturing plant. Experience in statistics or a degree in math may enhance the data analytic skills in the department. A background in behavioral or organizational psychology may add needed forensic skills.

Since hiring new talent is not always the best or only answer, take the advice offered by Larry Harrington, 2015–16 global chair of The IIA board and CAE for Raytheon Company, to "invest in yourself" and expand it to your team by bringing in experts to train staff in soft skills rather than relying predominantly on informal training and accepting mediocre results.

Next Steps for the CAE

- Leverage The IIA's Global Internal Audit Competency Framework to help determine the depth and breadth of skills required for internal audit to be successful in your organization.
- Assess the skills of current staff against these requirements.
- Identify skill gaps, prioritizing those that need to be addressed immediately over those that can be addressed over time.
- Determine appropriate training or recruitment needed to address skill gaps. Consider branching out from predominantly informal training methods for soft skills and consider other options that may improve the effectiveness of the training.
- Evaluate current job descriptions to determine whether they reflect the skills needed to address the changing requirements of the internal audit function.

Conclusion

CONCLUSION

The environment is rapidly changing. This year's Pulse continues the journey that began when the 2015 report noted the need for internal auditors to adapt to the volatility of emerging risks. The situation has not stabilized in 2016. Internal audit is at a critical juncture, faced with a choice either to remain in familiar and predictable areas traditionally identified as internal audit's domain or to step out of the comfort zone to confront emerging and unfamiliar risks.

Internal audit has a critical role in the governance of an organization. Our stakeholders expect us to fulfill that role. The perception of some stakeholders is that internal auditors lack the ability to expand their perspective beyond traditional areas as highlighted in KPMG'S 2014 Global Audit Survey. An upcoming CBOK Stakeholder report from The IIA's Research Foundation confirms that the majority of internal audit stakeholders want internal audit to have a more active role in assessing and evaluating strategic risks.

CAEs need to increase focus on the areas of concern among stakeholders, those areas outside of their comfort zone. Doing so moves beyond rebranding internal audit into fundamentally changing the makeup of internal audit. To address emerging risk areas such as cybersecurity, organizational culture, and the organization's use of data, internal audit must invest in audit staff to enhance soft skills.

It is time for internal audit to move beyond being capable of handling old risks and align with the strategic objectives of the organization, stepping into the role of trusted adviser. For many, this requires a shift in mindset from auditing what is comfortable to auditing what is critical. As current risks evolve and new risks emerge, a sense of urgency to audit at the speed of risk is vital to meet and exceed the needs of key stakeholders.