

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



ISCAL

AUDITORIA A PROCESSOS E SISTEMAS:
UM MAPA DO PERCURSO DO CLIENTE

Margarida Ribeiro Santos Costa

Lisboa, fevereiro de 2021

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

AUDITORIA A PROCESSOS E SISTEMAS:
UM MAPA DO PERCURSO DO CLIENTE

Margarida Ribeiro Santos Costa

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Auditoria, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Fernando J. L. Rodrigues.

Constituição do Júri:

Prof. Especialista Gabriel Alves - Presidente

Prof. Doutor Jorge Sequeira - Arguente

Prof. Doutor Fernando Rodrigues - Vogal

Lisboa, fevereiro de 2021

«We can't solve problems with the same kind of thinking that created them. »

«The world as we have created it is a process of our thinking. It cannot be changed without changing our thinking. »

- Albert Einstein

«In a world that needs innovation and well-run companies, Design Thinking is an approach to problem solving that allows us to combine right-brain creative thinking with left-brain analytical thinking. »

- Jeanne Liedtka

«The real act of discovery consists not in finding new lands, but in seeing with new eyes. »

- Marcel Proust

«Get closer than ever to your customers. So close that you tell them what they need well before they realize it themselves. »

- Steve Jobs

«The Toyota style is not to create results by working hard. It is a system that says there is no limit to people's creativity. People don't go to Toyota do "work" they go there to "think".

- Taiichi Ohno

AGRADECIMENTOS

Quero deixar um agradecimento especial à minha família e amigos por todo o apoio, pois o segredo para não desistir reside em saber descansar, tendo o seu apoio sido essencial na luta contra a desmotivação inerente ao longo do percurso decorrido.

Ao Doutor Fernando Rodrigues, professor orientador desta dissertação, pela aceitação deste desafio e pelo seu interesse, disponibilidade e apoio constantes em todas as fases da presente investigação. Sem a sua abordagem, a concretização da mesma, com certeza, teria sido mais complexa ou até mesmo impossível.

Aos meus queridos colegas do Clube dos 5P, pela constante motivação e inspiração, contribuindo para o meu enriquecimento pessoal e profissional, bem como, ao colega Pedro Linares Pinto por me ter dado a conhecer a metodologia *Design Thinking*, tendo sido essencial para a seleção do tema da presente investigação.

Aos meus colegas de mestrado, pela motivação nos momentos em que o percurso se demonstrou longo e exaustivo: Diogo Bruno, Jessica Gomes, Mafalda Lopes, Paula Machado e Sandra Diogo.

Aos seguintes nomes, pelo apoio, conhecimentos e disponibilidade na concretização de entrevistas e na construção do questionário final: António Trindade Nunes, Gabriel Magalhães, José Pedro Gonçalves e Teresa Andrade.

RESUMO

Decorrente do contexto atual, no qual as organizações enfrentam, cumulativamente, a era da transformação digital e a capacidade de adaptação a eventos *Black Swan*, como a pandemia COVID-19, a adoção de estratégias disruptivas na cultura, estrutura e processos das empresas conduzirá a uma resposta melhor e mais rápida à necessidade de mudança e desafios associados, permitindo a competitividade e possível diferenciação no mercado global.

Como parte integrante do modelo das três linhas das organizações, a função de auditoria interna deve exercer, não só um papel ativo na identificação, avaliação e monitorização dos riscos emergentes e respetivas oportunidades, mas também um papel proativo como apoio à estratégia das organizações, reforçando igualmente o seu papel de consultor de negócio.

Assim, de forma a acompanhar e a impulsionar o processo de inovação, é inevitável a necessidade de mudança e adaptação da atividade, de forma a alcançar o posicionamento pretendido, impulsionar proactivamente a organização, bem como, responder às expectativas dos *Stakeholders*. Para tal, é necessário um investimento no *Future Enterprise*, nos modelos digitais, mapeamento de processos e sistemas orientados à satisfação do Cliente, na inovação no pensamento (*mindset*) e na retenção e talento das equipas, permitindo direcionar a estratégia de auditoria para uma abordagem mais centrada no Cliente, de forma a criar valor à função de auditoria, tornando-a mais ágil e flexível.

Salvaguardando a presente investigação que tem como objetivo averiguar, se através da perceção de auditores internos, a atividade de auditoria interna responde às expectativas dos seus Clientes. Como tal, será abordada uma lacuna de expectativas associada ao desempenho da atividade, bem como, destacada a utilização de técnicas como o *Design Thinking* e o *Agile*, as quais permitem responder a ambientes complexos e caóticos, através da construção de cenários, análise de tendências e processos de inovação, de forma a mapear o percurso do Cliente da auditoria e identificar pontos de melhoria, otimização de processos e sistemas e identificação de novas oportunidades.

Para o efeito, foi obtida uma amostra representativa e validada de 32 membros do IPAI. Os resultados obtidos revelam imaturidade a nível da utilização da transformação digital, certificação e no âmbito do programa de avaliação de qualidade e de melhoria contínua, como ferramentas de captação de novas oportunidades e de melhoria do desempenho da função.

Palavras-Chave: Auditoria Interna, Inovação, *Design Thinking*, *Future Enterprise*, Mapeamento do Cliente

ABSTRACT

Arising from the current context in which organizations face, cumulatively, the era of digital transformation and the ability to adapt to Black Swan events with the COVID-19 pandemic, the adoption of disruptive strategies in the culture, structure and processes of companies, will lead to a better and faster response to the need for change and associated challenges, allowing competitiveness and possible differentiation in the global market.

As an integral part of the model of three lines of organizations, the internal audit function should play, not only, an active role in identifying, assessing and monitoring emerging risks and their opportunities, but also a proactive role in supporting the strategy of organizations, while also strengthening their role as a business consultant.

Thus, to monitor and boost the innovation process, it is inevitable the need to change and adapt the activity, to achieve the desired positioning, proactively boost the organization, as well as respond to stakeholder expectations. To do this, this requires an investment in Future Enterprise, digital models, process mapping and systems oriented to Customer satisfaction, innovation in thinking (mindset), retention and talent of teams, allowing to direct the audit strategy to a more Customer-centered approach, to create value to the audit function, making it more agile and flexible.

Therefore, the present investigation aims to ascertain whether, through the perception of internal auditors, the activity and internal audit responds to the expectations of its Clients. Consequently, this will be addressed the gap of expectations associated with the performance of the activity, as well as highlighted the use of techniques such as Design Thinking and Agile, which allow to respond to a complex and chaotic environments, through the construction of a scenario, analysis of trends and innovation processes, in order to map the client's path of audit and identifying points of improvement, optimization of processes and systems and identification of new opportunities.

For this purpose, a representative and validated sample of 32 members of the IPAI was obtained. The results obtained reveal immaturity in the use of digital transformation, certification and within the framework of quality assessment and continuous improvement program, as tools to capture new opportunities and improve the performance of the function.

Keywords: *Internal Audit, Innovation, Design Thinking, Future Enterprise, Customer Mapping*

Índice

Capítulo I - Introdução	1
Capítulo II - Enquadramento Teórico	4
2.1. Processos de Negócio.....	4
2.1.1. Enquadramento.....	4
2.1.2. Áreas de Conhecimento BPM.....	11
2.1.3. Ciclo PDCA	14
2.2. Processos de Inovação	16
2.2.1. Definição, Tipos e os Processos de Inovação	16
2.2.2. Expectativas do Cliente.....	19
2.2.3. <i>Design Thinking</i>	24
2.2.4. Mapeamento do Percurso do Cliente.....	31
2.2.5. Pessoas e Cultura Organizacional - Enquadramento.....	34
2.3. Auditoria Interna	37
2.3.1. Definição de Auditoria Interna	37
2.3.2. Normas de Atributos.....	38
2.3.3. Normas de Desempenho	44
2.3.4. Papel no Modelo das Três Linhas	53
2.3.5. Certificação.....	55
2.3.6. Evolução da Auditoria Interna.....	57
2.3.7. Inovação em Auditoria Interna	65
2.3.8. Resposta a eventos <i>Black Swan</i> - pandemia COVID 19	67
2.3.9. Fosso de Expectativas Associado à Função.....	68
Capítulo III - Estudo Empírico	71
3.1. Objeto, Objetivo da Investigação e Hipóteses de Investigação.....	71
3.2. Metodologia	72
3.2.1. Entrevistas.....	73
3.2.2. Inquérito por Questionário.....	74
3.3. Análise dos resultados e conclusão do estudo	79
Capítulo IV - Considerações Finais	96
4.1. Considerações Finais	96
4.2. Limitações da investigação.....	100
4.3. Linhas de Investigação Futura	100
Referências Bibliográficas.....	101
Apêndice A – Inquérito por Questionário	109
Apêndice B – Entrevistas.....	119
Apêndice C – Análise às variáveis Setor de Atividade e Experiência Profissional.....	135
Apêndice D – Artigo Científico.....	179

Índice de Figuras

Figura 2.1. Visão Funcional e Visão Orientada a Processos.....	7
Figura 2.2. Processos vs Atividades.....	8
Figura 2.3 Ciclo PDCA	15
Figura 2.4. 10 tipos de inovação de Larry Keeley (2013)	17
Figura 2.5 <i>From perspectivas to ideas</i>	17
Figura 2.6. Características da Liderança.....	18
Figura 2.7. <i>Design Thinking</i>	24
Figura 2.8. <i>Desirability, feasibility, and viability</i>	25
Figura 2.9. <i>Business vs design</i>	26
Figura 2.10. Fases de <i>Design Thinking</i>	27
Figura 2.11. Perguntas e ferramentas <i>Design Thinking</i>	28
Figura 2.12. Normas de Atributos	38
Figura 2.13. Medidas de desempenho	42
Figura 2.14. <i>Quality assurance and Improvement Program</i>	43
Figura 2.15. Possível aplicação do Programa de Garantia de Qualidade e Melhoria	43
Figura 2.16. Normas de Desempenho	44
Figura 2.17. Relação entre componentes e objetivos de Controlo Interno	46
Figura 2.18. Cubo COBIT	47
Figura 2.19. Relação entre objetivos, componentes e estratégia da entidade	48
Figura 2.20. COSO ERM – Processo, Componentes e Princípios	49
Figura 2.21. ISO 31000:2018 – Princípios, Componentes e Processos de Gestão Risco... 50	
Figura 2.22. Modelo das 3 linhas	54
Figura 2.23. <i>Waterfall vs Agile</i>	58
Figura 2.24. <i>Internal audit agile manifesto</i>	59
Figura 2.25. Princípios de auditoria Ágil.....	60
Figura 2.26. Planeamento de Auditoria.....	64
Figura 2.27. Principais desafios enfrentados pela função.....	69
Figura 2.28. <i>The journey to capture unrealized value</i>	70
Figura 2.29. Ação de Auditoria e constrangimentos inerentes.....	92

Índice de Tabelas

Tabela 3.1. Objetivos, hipóteses de investigação e perguntas do questionário	77
---	----

Índice de Gráficos

Gráfico 3.1 - Função atual desempenhada.	79
Gráfico 3.2 – Anos de experiência na função atual.	79
Gráfico 3.3 - Setor da organização.	80
Gráfico 3.4 - Dimensão da organização	80
Gráfico 3.5 – Quantidade de Auditores Internos que constituem o departamento de AI .80	
Gráfico 3.6 - Alinhamento entre a atividade AI e os objetivos estratégicos da Organização...81	
Gráfico 3.7 - Orientação da atividade a processos que visem a satisfação do Cliente.	81
Gráfico 3.8 – Flexibilização plano auditoria, permite responder riscos atuais/emergentes .82	
Gráfico 3.9 – Adequação dos recursos colocados à disposição da atividade de AI.....	82
Gráfico 3.10 - Recrutamento efetuado para atividade tem como base <i>soft skills</i> enunciadas	83
Gráfico 3.11 – A cultura Organização está receptiva a mudanças em processos e sistemas. 84	
Gráfico 3.12 – Contribuição da atividade de AI para a criação de valor da organização ...	85
Gráfico 3.13 – Nível de implementação das recomendações efetuadas pela atividade de AI..	89
Gráfico 3. 14 - Quantidade de auditores certificados em Auditoria Interna pelo IIA (CIA).91	

Glossário

BPM – traduzido para Gestão por Processos de Negócio, é uma disciplina de gestão que integra a estratégia e os objetivos de uma organização com as expectativas e necessidades dos Clientes, focando-se nos processos ponta a ponta. Reúne a estratégia, os objetivos, a cultura, as áreas funcionais existentes nas organizações, os papéis, as políticas, as metodologias e as ferramentas tecnológicas para modelar, analisar, desenhar, implementar, controlar e melhorar continuamente os processos transversalmente ponta a ponta. A um nível corporativo cria as bases para uma arquitetura e modelo de governação dos processos existentes. (ABPMP CBOOK 4.0, 2019, p.34)

Controlo interno - Processos concebidos para proporcionar uma confiança razoável sobre a realização de objetivos. (IIA, 2020, p.1)

Design Thinking – os seus dinamizadores acreditam (e garantem que está provado) que as pessoas que enfrentam problemas são as que têm a chave para a resposta do seu problema. Trata-se na realidade de uma ferramenta de resolução de problemas centrada no ser humano que enfatiza a Empatia, Colaboração, Co-criação e Feedback das partes interessadas para desbloquear a Criatividade e a Inovação, que concebe grandes ideias e soluções viáveis. A chave está nos processos e procura enfatizar com os utilizadores (Clientes) o desvendar de necessidades não satisfeitas, através da compreensão das suas crenças, valores, motivações, comportamentos, dores, ganhos e desafios, em que o objetivo final na entrega de um projeto é o de fornecer conceitos de soluções inovadoras.

Kaizen – do japonês “*Kai*” (mudar) e “*Zen*” (melhor); designa a melhoria contínua que envolve todos os colaboradores, em todas as áreas e todos os dias. Trata-se, pois, de um processo de mudança cultural diário, em todas as áreas e envolvendo toda a Organização, assente em princípios fundamentais universais. (Coimbra, 2016, p. 118)

Lean – filosofia e abordagem que enfatiza a eliminação de desperdícios ou trabalho sem valor acrescentado através de um foco na melhoria contínua para racionalizar as operações. O *Lean* é centrado no Cliente e enfatiza o conceito de eliminar qualquer atividade que não agregue valor à criação ou entrega de um produto ou serviço. Está focado em proporcionar maior qualidade, tempo de ciclo reduzido e custos mais baixos. Como produz sistemas de produção melhorados, acredita-se que o *Lean* aumenta a capacidade de produção e a flexibilidade.

Todavia na prática, os seus conceitos podem ser e têm sido aplicados em todas as áreas de uma organização. James Womack e Daniel Jones desenvolveram o termo "*Lean*" no seu livro sobre o sistema de produção da Toyota (TPS), “A Máquina que Mudou o Mundo”.

Hoje, o *Lean* é suportado por ferramentas e métodos estatísticos que, embora não tão robustos quanto os do Seis Sigma, são uma parte importante dos projetos de melhoria. Maioritariamente, tem sido utilizado na manufatura, onde as organizações estão a aplicar as ferramentas *Lean* em serviços e ambientes transacionais com grande sucesso.

Os resultados típicos mostram reduções dramáticas no tempo enquanto aumentam significativamente a qualidade. Esta abordagem é por vezes combinada com técnicas Seis Sigma. Desta combinação resulta a técnica *Lean/Six Sigma* (L-SS).

Muda – palavra japonesa que significa “desperdício”, tudo o que não acrescenta valor, ou seja, todas as atividades pelas quais o Cliente não está disposto a pagar. (Coimbra, 2016, p. 119)

Organização - Um grupo organizado de atividades, recursos e pessoas que trabalham para objetivos compartilhados. (IIA, 2020, p.1)

Stakeholders - Os grupos e indivíduos cujos interesses são servidos ou impactados pela organização. (IIA, 2020, p.1)

Lista de siglas e abreviaturas

AI | Auditoria Interna

BPM | Business Process Management

CAE | Chief Audit Executive

CBOK | Common Body of Knowledge

CCSA | Certification in Control Self-Assessment

CEO | Chief Executive Officer

CFSA | Certified Financial Services Auditor

CGAP | Certified Government Auditing Professional

CIA | Certified Internal Auditor

CISA | Certified Information Systems Auditor

COBIT | Control Objectives for Information and Related Technologies

COSO | The Comitee Of Sponsoring Organizations

CRMA | Certification in Risk Management Assurance

CX | Customer Experience

DT | Design Thinking

ERM | Enterprise Risk Management

IIA | Institute of Internal Auditors

IPAI | Instituto Português de Auditoria Interna

IPPF | International Professional Practices Framework

ISACA | Information Systems Audit and Control Association

ISO | International Organization for Standardization

IQA | Indicadores De Qualidade De Auditoria

ISO | International Organization for Standardization

KPI | Key Performance Indicator

PDCA | Plan, Do, Check, Act

QAIP | Quality Assurance and Improvement Program

RGPD | Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

RH | Recursos Humanos

ROI | Return on Investment

RPA | Robotic Process Automation

SCI | Sistema de Controlo Interno

SH | Stakeholders

SI | Sistemas de Informação

SLA | Service Level Agreement

SOA | Sarbanes-Oxley Act

TI | Tecnologias da Informação

TQM | Total Quality Management

Capítulo I - Introdução

Os eventos *Black Swan* - eventos de baixa probabilidade, porém de impacto elevado, como surpresas geopolíticas, macroeconómicas, ciberataques ou catástrofes ambientais, epidemias globais, tais como, a pandemia COVID-19, aliados, às rápidas alterações no ambiente tecnológico, nomeadamente a transformação digital, modelos de negócio diferenciados e alterações regulamentares, tais como, a introdução a nível global do RGPD, conduzem a níveis de incerteza de grande impacto em qualquer organização.

Neste sentido, constata-se que os riscos, atuais e emergentes, que afetam as organizações encontram-se a evoluir cada vez mais rápido e com maior impacto, exigindo uma maior capacidade de resposta. Assim, a adoção de estratégias disruptivas na cultura, estrutura e processos existentes nas organizações, conduzirá a uma resposta mais rápida e eficiente, perante a necessidade de mudança e desafios associados, permitindo a competitividade e a possível diferenciação no mercado global.

Como parte integrante do modelo das três linhas das organizações, a atividade de auditoria deve ter um papel proativo como apoio à estratégia das organizações, reforçando igualmente o seu papel de “consultora de negócio”, acompanhando os riscos e adaptando-se à velocidade com que os mesmos ocorrem, adaptando assim a sua abordagem à medida das necessidades de negócio. A atividade deve encontrar-se alinhada com as expectativas dos *Stakeholders (SH)* da organização, com os objetivos estratégicos da mesma e com as suas necessidades, de forma a rentabilizar tempo e recursos, auxiliar a organização na priorização e gestão do risco, defender o valor intrínseco existente na organização, captar oportunidades e criação de valor.

De forma a acompanhar e a impulsionar o processo de inovação, é inevitável a necessidade de mudança e adaptação da atividade, de forma a alcançar o posicionamento pretendido, na medida em que, quanto maior a credibilidade e valorização associada à atividade, melhor serão atendidas as suas observações, correções e/ou recomendações, permitindo assim que a mesma deixe a sua marca, através da criação de valor. É também necessário um investimento no *Future Enterprise* e nos modelos digitais, no mapeamento de processos de negócio e sistemas orientados à satisfação do Cliente, na inovação no pensamento (*mindset*), na retenção e talento das equipas, permitindo direcionar a estratégia de auditoria para uma abordagem mais centrada no Cliente, de forma a criar valor à função auditoria, tornando-a mais ágil e flexível.

Assim, a presente investigação tem como objetivo averiguar se, através da perceção de auditores internos, *a atividade e a auditoria interna responde às expectativas dos seus Clientes*. Será abordado o “*gap*” por outras palavras, o fosso de expectativas associado ao desempenho da atividade, bem como, será destacado a utilização de abordagens como o *Design Thinking* e o *Agile*, as quais permitem responder a ambientes complexos e caóticos, através da construção de cenários, análise de tendências e processos de inovação.

Neste sentido, o mapeamento do percurso do Cliente da auditoria, permitirá redefinir processos e sistemas, a agilização da atividade, otimização de processos, melhoria de satisfação e experiência do Cliente nos trabalhos de auditoria, a motivação e a produtividade dos colaboradores, conduzindo à rentabilização de tempo e custos, retenção de talentos, resposta melhor e mais rápida às necessidades do Cliente e em última análise, à melhoria do desempenho da organização.

Para o efeito, foi realizada uma revisão da literatura existente para fundamentar a investigação, um levantamento do normativo internacional de auditoria interna e transformação da atividade, bem como, o que está relacionado com os temas de inovação, *Design Thinking* e mapeamento de processos e sistemas. A nível prático, foram efetuadas entrevistas e questionários, de forma a obter conhecimento dos pontos chave necessários, permitindo identificar pontos de melhoria da experiência da auditoria, otimização orientada a processos, sistemas, bem como, identificação de novas oportunidades. Neste enquadramento, foi validada uma amostra de 32 profissionais de auditoria interna e membros do IPAI, cujo objetivo é alinhar o objetivo da investigação com a revisão da literatura efetuada. Os resultados obtidos revelam imaturidade a nível da utilização da transformação digital, certificação e no âmbito do programa de avaliação de qualidade e melhoria contínua, como ferramentas de captação de novas oportunidades e de melhoria do desempenho da função.

A estrutura do documento contempla uma divisão em quatro capítulos: Introdução; Enquadramento Teórico; Estudo Empírico e Considerações Finais, Limitações e Perspetivas Futuras.

O Enquadramento Teórico encontra-se subdividido em quatro subcapítulos, sendo que o primeiro subcapítulo introduz e contextualiza a disciplina de Gestão por Processos de Negócio, nomeadamente, os seus pilares, as suas áreas centrais e benefícios para as organizações de acordo com o referencial CBOOK versão 4.0, edição portuguesa.

No segundo subcapítulo é introduzido o conceito de inovação, abordando-se o tema *Customer Experience* e a metodologia *Design Thinking* como possíveis impulsionadores da inovação e sucesso de uma Organização.

No terceiro subcapítulo, é efetuado um enquadramento à Cultura de uma Organização, pela sua relação e importância na eficácia e bom desempenho da implementação das boas práticas.

Por último, é efetuado um enquadramento normativo da função de Auditoria Interna e referido fosso de expectativas inerente à função.

No terceiro capítulo, apresenta-se o desenvolvimento do estudo empírico, tendo em ponderação a informação apresentada no enquadramento teórico.

São apresentados os aspetos que caracterizam o estudo em causa, nomeadamente, o objetivo geral da investigação, as metodologias adotadas e a estrutura do questionário realizado. Por fim, são expostos e discutidos os resultados obtidos.

No quarto capítulo, apresentam-se as Considerações Finais, Limitações e Perspetivas Futuras, clarificando o objeto e o âmbito da investigação realizada.

Capítulo II - Enquadramento Teórico

Este capítulo está organizado em quatro domínios. O seu propósito é o de proporcionar um contexto de evidência sobre a investigação conduzida. A primeira secção introduz e contextualiza a disciplina de Gestão por Processos de Negócio, nomeadamente, os seus pilares, as suas áreas centrais e os benefícios para as organizações. Na segunda secção, é introduzido o conceito de inovação, abordando-se o tema *Customer Experience* e a metodologia *Design Thinking* como possíveis impulsionadores da inovação e sucesso de uma Organização. Na terceira secção, é efetuado um enquadramento à Cultura Organizacional, as suas crenças, os valores existentes e a importância dos processos no ciclo de vida BPM. O enquadramento normativo da função de Auditoria Interna é importante para gerar mais valias no desempenho da função.

2.1. Processos de Negócio

Iniciar a presente investigação em Gestão por Processos de Negócio, os conceitos base e o alinhamento da semântica numa abordagem BPM, seguida do seu ciclo de vida, é fundamental para clarificar o objeto do tema proposto. O motivo assenta na procura de imparcialidade e não depende de opinião pessoal. Salvaguardando as motivações existentes no trabalho que os auditores executam, é crítico exercitar a modelação, definir e fazer aprovar a análise, propor o desenho e a transformação, monitorizar a gestão do desempenho de processos, em que o resultado final visa evidenciar o ciclo de melhoria contínua que os decisores necessitam e os Clientes procuram. São também apresentados os benefícios decorrentes da sua correta implementação numa Organização.

2.1.1. Enquadramento

Brett Champlin, fundador da *ABPMP International* (ABPMP, 2019, p.21) recentemente falecido, mas um entusiasta ímpar em Gestão por Processos de Negócio, definiu **Organização** como «um sistema de processos interativos cujo desempenho deve ser equilibrado». Defendeu durante muitos anos que para a Organização alcançar verdadeiros resultados, o seu foco central deve incidir sobre o desempenho de processos interfuncionais, em detrimento de áreas funcionais ou de um conjunto de ativos.

O referencial BPM CBOK versão 4.0 (2019), define os seguintes conceitos:

Processo - é um conjunto de funções numa determinada sequência que fornece valor a um Cliente. Os processos são iniciados por eventos externos claramente definidos. São formados a partir de uma combinação de todas as atividades e suporte necessários para produzir e entregar um objetivo, resultado, produto ou serviço, independentemente de onde a atividade é executada. Essas atividades são geralmente uma agregação interfuncional e inter organizacional de atividades que trabalham em conjunto para criar um produto ou serviço final. As atividades são mostradas no contexto da sua relação entre si para fornecer uma imagem da sequência e do fluxo. Este contexto inclui um conjunto definido de atividades ou comportamentos realizados por seres humanos, sistemas ou uma combinação de ambos para alcançar um ou mais objetivos.

Processos de Negócio – são acionados por eventos específicos e têm um ou mais resultados que podem resultar no término do processo ou numa transferência para outro processo. Os processos de negócio são compostos por um conjunto de tarefas ou atividades interrelacionadas que resolvem um determinado problema. No contexto BPM, processos de negócio a um nível corporativo são definidos como um trabalho de ponta a ponta que fornece valor aos Clientes. A noção de trabalho de ponta a ponta é crítica, pois envolve todo o trabalho, ultrapassando quaisquer limites funcionais, necessários para fornecer valor ao Cliente por completo.

Atividade – agregação de tarefas necessárias para entregar uma parte definível de um subconjunto ou serviço. Uma atividade é um conjunto de tarefas. Por exemplo, serviços associados a seguros. Trata-se de uma revisão sobre reclamações que os Clientes exigem, pode fazer parte do subprocesso que envolve outras reclamações genéricas. As atividades e as tarefas que lhes estão associadas, são sempre executadas em determinados eventos ou em resposta a necessidades específicas. Num registo de Clientes, o preenchimento de um formulário com os dados necessários é uma atividade. A execução por parte de um colaborador em linha com as funções que exerce são tarefas.

É importante referir que os processos de uma Organização caracterizam, organizada e sequencialmente as atividades da mesma, requerendo-se um ou mais *inputs* para produzir um *output* específico e que cria valor para o Cliente. Define-se assim que uma Gestão por Processos de Negócio procura executar e acrescentar valor ao trabalho efetuado por qualquer Organização, seja pública ou privada, por forma a entregar valor aos Clientes.

A capacidade que uma Gestão por Processos de Negócio aplica ao desenvolvimento de boas práticas que conduzem a fluxos de trabalho mais eficazes, a uma maior eficiência e agilidade e em última análise, à criação de uma eficaz vantagem competitiva numa orquestração de fluxos de processos, são estas as premissas do BPM (CBOK, 2019).

TIPOS DE PROCESSOS

De acordo com o CBOK, uma Gestão por Processos de Negócio pode ser categorizada consoante a natureza das suas atividades, assumindo-se, em resumo, os seguintes tipos:

- **Primários** - processos de natureza interfuncional que compõem a cadeia de valor que entrega produtos e serviços diretamente ao Cliente, através da sua experiência no consumo e utilização dos mesmos, sendo essenciais à concretização da missão, visão e valores da Organização;
- **Gestão** - processos que não geram valor diretamente ao Cliente, sendo os mesmos utilizados para controlar, medir e monitorizar as atividades de negócio, assegurando que um processo primário ou de suporte, atinge os seus objetivos e as metas no seu desempenho, sejam esses elementos operacionais, financeiros, regulatórios ou legais;
- **Suporte** - processos que suportam outros processos, através de uma gestão de recursos e/ou infraestruturas. Num apoio tecnológico, por exemplo, através de um *Software* que regista transações. Em concreto, não geram valor direto ao Cliente, porém, aumentam a capacidade efetiva para alimentar os Processos de Negócio.

VISÃO FUNCIONAL e VISÃO ORIENTADA A PROCESSOS

Segundo o CBOK, as funções de negócio encontram-se encarregues de gerir os recursos disponíveis da Organização, sendo formadas por grupos de pessoas e ferramentas especializados numa disciplina e com tarefas próprias. Como tal, em regra, são representadas como departamentos dentro das Organizações, com uma orientação vertical de comando e controlo.

Estas funções de negócio, legitimadas por áreas funcionais, caracterizam-se pelo elevado conhecimento e especialização numa área de negócio concreta, conduzindo à sua produtividade por via de economias de escala e por se tratar de centros de serviço regulados por acordos de níveis de serviço (SLA).

Uma visão orientada a processos numa Organização caracteriza-se por cruzar funções de negócio, conferindo uma nova visão relativamente ao desempenho do mesmo, pois permite integrar diversos componentes de trabalho e gerar valor através de uma gestão horizontal, visão interfuncional e lógica aplicada ponta a ponta (visão *end-to-end*).

A Figura 2.1, representa a relação entre uma visão funcional, aplicada a níveis verticais mediante as diversas funções exercidas, cruzada com uma visão orientada a processos, aplicada a um nível horizontal, assente em atividades que se desenvolvem.

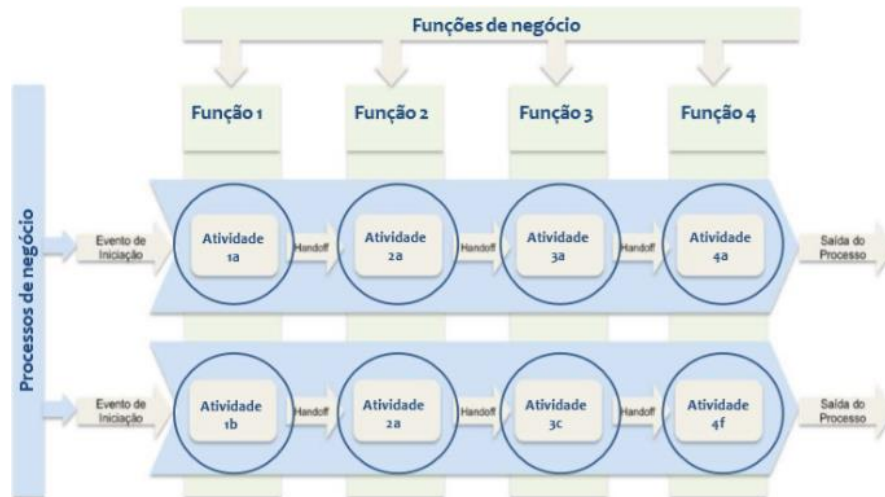


Figura 2.1. Visão Funcional e Visão Orientada a Processos

Fonte: CBOK, 2019

Neste âmbito Harrington (1993, p.28, citado por Silva, 2019) refere que:

a conotação facilita o mapeamento dos processos na Organização, sendo composta por diversas atividades e tarefas que coexistem uma dentro das outras, assumindo as definições a seguir apresentadas.

- **Macroprocesso:** é um processo sistémico que geralmente envolve mais de uma função na estrutura organizacional e a sua operação tem um impacto significativo no modo como a Organização funciona.
- **Processo:** é um conjunto de subprocessos e atividades conectadas, relacionadas e lógicas que agregam valor, a partir das entradas no processo, produzindo um resultado final através de saídas para o Cliente.
- **Subprocesso:** é a parte que, relacionada de forma lógica com outros subprocessos, realiza um objetivo específico em apoio a processos (a um nível inter organizacional) e contribui para a realização de atividades a um nível tático.

- **Atividades:** ocorrem dentro do processo ou subprocessos e são geralmente desempenhadas por uma área funcional (através de pessoas ou departamentos) para produzir um resultado particular. Em regra, a sua representação gráfica é feita ao nível de notações conhecidas (BPMN, Fluxogramas).
- **Tarefas:** é uma parte específica do trabalho a executar, podendo ser um único elemento ou um subconjunto de uma atividade e geralmente, estão relacionadas com um cenário que desempenha uma responsabilidade específica.

Neste sentido, o CBOOK (2019) refere que a Gestão por Processos de Negócio representa uma forma de visualizar as operações de negócio, transcendendo as estruturas funcionais tradicionais. Esta visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto/serviço que cada processo consagra, independente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas.

Assim, distingue-se a visão orientada a processos da visão (tradicional) funcional, na qual a primeira é constituída por processos de negócio, que por sua vez se subdividem em subprocessos, os quais são realizados por uma ou mais atividades através de fluxos de trabalho dentro das funções de negócio existentes. Por sua vez, as atividades decompõem-se em tarefas e posteriormente, em cenários de realização da tarefa e os respetivos passos necessários para executar.

É importante também diferenciar os processos, através do fluxo de processos existentes a um nível interfuncional, cruzando toda a Organização, comparativamente a atividades, através de fluxos de atividades, estas realizadas a um nível intra funcional/departamental.

Pretende-se através da Figura 2.2. representar por nível a visão orientada a processos. Claramente esta visão é muito diferente da visão funcional/departamental.

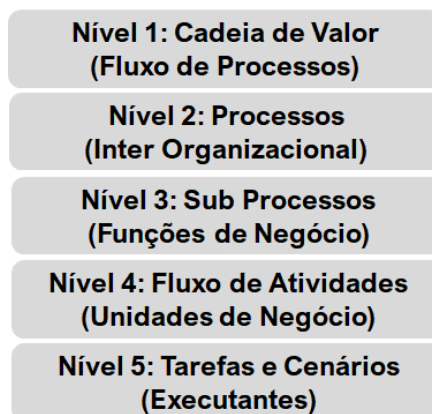


Figura 2.2. Processos vs Atividades

Fonte: CBOOK (2019)

Nesta orientação, os modelos de processos são definidos a um nível estratégico (Nível 1), acompanhados a um nível tático (Níveis 2 e 3), sendo executados a um nível operacional (Níveis 4 e 5). Evidentemente, o número de níveis e respetivos nomes podem variar de acordo com os métodos e nomenclaturas utilizados na Organização, porém, um processo principal (Macro Processo) deve ser decomposto até um nível suficientemente baixo para que os executantes possam entender as tarefas que têm de realizar, como as mesmas devem produzir os resultados desejados e monitorizados pelas áreas funcionais (CBOOK).

GESTÃO POR PROCESSOS DE NEGÓCIO

De acordo com o CBOOK, sendo o *Business Process Management* (BPM) uma disciplina de gestão que alinha as estratégias e objetivos da Organização com as expectativas e necessidades de Clientes, através do alinhamento de processos e numa perspetiva ponta a ponta (*end-to-end*) e que trata os mesmos como ativos da Organização, importa aprofundar o entendimento de outros autores.

Bergh, Deschoolmeester & Ladeira, M. (2009) referem que a evolução do conceito de BPM desafiou as organizações a visualizar os processos de negócio como ativos estratégicos da Organização, exigindo investimento à medida que o seu estado de maturidade evolui, tornando a Organização mais proficiente na gestão dos seus processos. Neste âmbito, Fisher, 2004; Rohloff, 2009; Rosemann & Bruin (2005, citados por Pinto, 2019) expõem que as organizações procuram evoluir constantemente o seu nível de maturidade, com vista à melhoria do seu desempenho em termos de eficiência, custos, satisfação do Cliente, entre outros. Assim Backer, Looy, & Poels, (2011, citado por Pinto, 2019) referem que o BPM pode ser entendido como os esforços de uma Organização em analisar e melhorar continuamente as suas atividades fundamentais alinhadas com a sua estratégia, políticas, recursos e cultura. Paralelamente, Frank, U. (2011, citado por Brauneis, Christensen & Goldstein, 2018)¹ efetua o seguinte enquadramento sobre Gestão por Processos de Negócio:

Business process models are widely accepted as key abstraction of any organization, as they are used for representing (literally) how an organization works at the operational level. In particular, BP models contribute to analyzing and eventually improving the efficiency of the organization. Simultaneously, they provide a conceptual foundation for designing Software systems that support executing business processes.

¹ Frank U (2011a) MEMO organization modelling language (2): Focus on Business Processes: ICB-Report 49

Complementarmente, o CBOOK refere que os objetivos da Organização devem procurar uma conexão com a entrega de valor aos seus Clientes, através da oferta de produtos e/ou serviços e através da sua experiência na interação com a Organização.

Sendo os processos de negócio o meio apropriado para a sua criação e entrega, possibilita a melhoria do desempenho organizacional, através de um conjunto de atividades interconectadas que, quando realizadas em conjunto, possibilitam a criação de uma sólida estrutura corporativa orientada a processos.

BENEFÍCIOS E CONSTRANGIMENTOS

Quando estamos perante uma perspetiva ponta a ponta, resultante de uma visão orientada a processos, o âmbito, a origem e o impacto dos constrangimentos que impactam a Organização, permitem uma resposta melhor e mais célere aos Clientes.

Efetivamente, uma Gestão (intencional) por Processos de Negócio, cria práticas mais sólidas que conduzem a processos mais eficazes, mais eficientes e mais ágeis e que, em última análise, oferecem maior retorno aos *SH*, ao ponto de:

- Criar um compromisso com a melhoria dos processos;
- Medir e controlar o desempenho dos processos, potenciando a sua melhoria contínua e a sua integração com a estratégia da empresa ao promover o controlo de custos e da qualidade e otimizar o desempenho ao longo do processo, alcançando uma maior produtividade e desempenho financeiro e conferindo maior qualidade ao produto/serviço entregues ao Cliente e atendimento às expectativas dos restantes *SH*;
- A visibilidade dos processos e o acompanhamento de desempenho de processos interfuncionais permite respostas ágeis a desvios em detrimento do desempenho de áreas funcionais, permitindo às organizações ter uma melhor compreensão e uma maior prontidão para a mudança que melhore a agilidade e uma resposta mais rápida ao ambiente em mudança, bem como, aprofundar ligações entre funções, possibilitando a integração entre áreas;
- Adquirir informação operacional e de gestão, que conduz a uma atuação rápida e eficaz aquando da tomada de decisão;
- Documentar operações e sustentar o conhecimento garante a sustentabilidade da Organização e impacta a cultura organizacional e a retenção de colaboradores.

Naturalmente, uma implementação em Gestão por Processos de Negócio vai implicar um comprometimento permanente por parte da Organização, através da melhoria contínua baseada no ciclo de vida BPM e introduz novos papéis e responsabilidades, tais como, donos de processos, analistas e arquitetos de processos. Por sua vez, não obstante os inúmeros benefícios provenientes, considera-se que uma implementação orientada a Clientes possa ser complicada, na medida em que as barreiras humanas, inércia e interesses ocultos inviabilizam o sucesso desta abordagem, através da resistência natural dos trabalhadores, aliada à falta de conhecimento dos processos. Trata-se em boa verdade da resiliência operacional, a cultura e as atitudes dos colaboradores da Organização que possuem um papel fundamental no sucesso do BPM.

Dando seguimento ao subcapítulo Processos de Negócio, as subáreas seguintes fornecem uma visão genérica da cobertura das áreas de conhecimento BPM, tendo as mesmas sido propositadamente resumidas por imperativo da investigação.

2.1.2. Áreas de Conhecimento BPM

MODELAÇÃO DE PROCESSOS

Segundo o CBOOK a modelação de processos inclui um conjunto crítico de competências e processos que permitem às pessoas compreender, comunicar, medir e gerir os componentes primários dos processos de negócio. A área principal da Modelação de Processos fornece uma visão geral dessa capacitação, atividades e definições chave, juntamente com uma explicação do propósito e benefícios da modelação de processos, uma abordagem aos tipos e utilizações dos modelos de processos, as ferramentas, técnicas e padrões de modelação. Mais recentemente, o conceito de um repositório de processos é incluído e também é referenciado noutras áreas, conforme apropriado.

ANÁLISE DE PROCESSOS

A análise de processos envolve uma revisão sistemática e um exame profundo dos processos organizacionais, incluindo a eficiência e eficácia dos processos existentes. Trabalhada ao nível de projetos, explora o propósito da análise de processos, atividades para apoiar a decomposição de processos e estruturas analíticas. Cobre os papéis, âmbito, contexto de negócio, regras e métricas de desempenho que compõem a análise de processos.

O foco está na compreensão dos processos em estado atual com o objetivo de alcançar melhorias no estado futuro. Uma variedade de tipos, ferramentas e técnicas de análise de processos está incluída dentro desta área de conhecimento.

DESENHO DE PROCESSOS

Segundo o CBOK, após a realização da análise de processos (AS IS), o desenho de processos (TO BE) envolve a criação do estado futuro ou desenho para processos de negócio dentro do contexto da estratégia organizacional e a ligação dos objetivos de desempenho do processo com a estratégia e as metas. Fornece os planos e as diretrizes de como os processos de trabalho fluem, como as regras são aplicadas, simulação do estado futuro, conformidade dos processos e controlos operacionais.

O valor do desenho dos processos é discutido juntamente com o planeamento de como os processos de negócio funcionam e são medidos, governados e geridos. Esta área de conhecimento explora as funções, técnicas e princípios do bom desenho de processos. Tem uma preocupação com os padrões e as considerações comuns de desenho de processos, tais como, conformidade, liderança executiva e alinhamento estratégico.

GESTÃO DO DESEMPENHO DE PROCESSOS

A gestão do desempenho de processos centra-se na medição. É a monitorização formal e planeada da execução dos processos e o acompanhamento dos resultados para determinar a eficácia e eficiência dos processos. Esta informação é utilizada para tomar decisões, melhorar ou retirar processos existentes e/ou introduzir novos processos, a fim de cumprir com os objetivos estratégicos da Organização.

Os tópicos cobertos incluem a importância e os benefícios da medição do desempenho, definições chave do desempenho dos processos, monitorização e controlo das operações, alinhamento dos processos de negócio e do desempenho da empresa, o que medir, métodos e estruturas de medição e processos, modelação e simulação, suporte à decisão para donos e gestores de processos, incluindo considerações para o sucesso.

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

A transformação dos processos enfatiza que o ciclo de vida BPM, incluindo o negócio e/ou a transformação digital, começa com a estratégia e o seu desdobramento até a execução. Esta área de conhecimento também aborda a gestão da mudança associada a essas transformações. As mudanças de processos são discutidas no contexto do ciclo de vida BPM, desde o planeamento até a implementação. Existem várias metodologias de melhoria, redesenho e reengenharia de processos que são exploradas, juntamente com as tarefas associadas a construção, controlo de qualidade, introdução e avaliação de novos processos.

Entre as técnicas mais conhecidas, o *Lean* por exemplo, é uma filosofia que reduz o tempo entre o pedido do Cliente, a produção e o envio dos produtos e/ou serviços ao eliminar fontes de perdas (CBOK). Aproxima-se da abordagem *Six Sigma* que procura resolver a melhoria de processos, aproximando as operações de negócio da perfeição, com base em factos e dados estatísticos de qualquer processo, desde a manufatura até ao transaccional, quer para produtos, quer para serviços prestados a Clientes.

Na procura pela melhoria contínua de processos, existe uma outra abordagem (*Kaizen*) que genericamente representa a opção que as Organizações apostam para a reengenharia ou conceção de novos processos (*Kaikaku*).

Ainda segundo o CBOK, é assinalado o TQM (*Total Quality Management*) como um conjunto de práticas ao longo da Organização que visam assegurar consistentemente a satisfação dos requisitos do Cliente, colocando em ênfase a medição e os controlos dos processos como um meio para a melhoria contínua.

Na medida em que a análise estatística é utilizada para monitorizar o comportamento de processos, identificar defeitos e oportunidades de melhoria, a abordagem TQM é considerada precursora do *Six Sigma*. Para assegurar os ganhos reais das práticas de TQM, é necessário integrar o Cliente no processo de definição desses requisitos, uma vez que a ênfase na conformidade com necessidades que tenham origem em suposições da Organização, pode levar a liderança executiva à tomada de decisões equivocadas, gerando perda de competitividade do negócio.

O tema da gestão da mudança organizacional, incluindo as melhores práticas de gestão da mudança para transformação, também são abordadas as áreas do redesenho e da reengenharia de processos. O redesenho de processos leva a mudanças significativas. A reengenharia começa a partir do zero. É por natureza invasiva e disruptiva.

2.1.3. Ciclo PDCA

A aplicação de BPM implica um comprometimento permanente e contínuo, um ciclo de *feedback* contínuo que visa assegurar o alinhamento entre Gestão por Processos de Negócio com a estratégia organizacional e o foco do Cliente por parte da Organização.

É desta forma que o CBOK refere que o ciclo de vida BPM pode ser mapeado como um ciclo básico PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Segundo Werkema (2012 citado por Silva, 2019, p.42),

[o] Ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo de Deming, é uma metodologia com a funcionalidade de diagnosticar problemas diversos numa Organização. Poucos são os métodos que possuem a mesma efetividade desse instrumento de melhoria contínua, tendo em vista que conduz a ações sistemáticas que agilizam a obtenção de melhores resultados com a finalidade de direcionar a tomada de decisões e garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações.

Seguidamente, apresenta-se cada uma das fases que compõe o Ciclo PDCA:

Planear: tem como objetivo assegurar o alinhamento entre o contexto e o desenho dos processos de negócio com os objetivos estratégicos da Organização (CBOK). Segundo Chambers, Johnston & Slack (2002 citados por Silva, 2019) «esta fase caracteriza-se em estabelecer os objetivos, estratégias e ações, formalizando a metodologia necessária para alcançar os resultados de acordo com os requisitos dos Clientes e com as políticas da Organização». Paralelamente, a ISO 9001 (2008, p.8) caracteriza o ciclo PDCA como «estabelecer os objetivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do Cliente e as políticas da organização». Neste âmbito, Baldam et al. (2007 citados por Silva 2019) referem que:

a fase do planeamento visa identificar as atividades de BPM que contribuirão para as metas da Organização (estratégica e operacional) a serem alcançadas, verificando-se as falhas, definição de planos e processos que necessitem de intervenção imediata. Deve-se, portanto, definir os processos chave, identificar os principais pontos fracos e oportunidades de melhoria, obter uma visão geral dos processos organizacionais, definir a ordem de prioridade, informar as diretrizes à equipa e ainda planear e controlar as tarefas de implementação.

A Figura 2.3 procura representar um Ciclo de Vida BPM, mapeado como um Ciclo (básico) PDCA, exemplificando-se alguns requisitos de avaliação para aplicação de técnicas de auditoria, numa orientação a processos:

O QUE DESEJAMOS AUDITAR ?

CICLO DE VIDA BPM MAPEADO COMO UM CICLO BÁSICO PDCA: REQUISITOS DE AVALIAÇÃO		CICLO PDCA			
		PLANEAR	FAZER	VERIFICAR	AGIR
Qualidade:	Qualificação Custeio Atividades Oportunidade		X X X		
Processos:	Eficácia Eficiência Confiabilidade Conformidade	X X X	 X X X	X X X X	X X X X
Segurança:	Confidencialidade Integridade Disponibilidade			X X X	

Figura 2.3 Ciclo PDCA

Fonte: Elaboração Própria

Fazer: visa implementar os processos de acordo com as especificações desenvolvidas na fase anterior (CBOK). Chambers, Johnston & Slack (2002 citados por Silva, 2019) referem que esta fase visa «capacitar a Organização, implementar os processos e acompanhar a execução do planeamento previsto».

Verificar: consiste em medir o desempenho real dos processos em comparação ao desempenho esperado (CBOK). Paralelamente, esta fase contribui para a segurança dos processos que irão ser monitorizados e medidos. O nível da eficácia, eficiência, confiabilidade e conformidade, permitem assegurar o atendimento das necessidades e expectativas do Cliente, dimensões que podem ser aplicadas em auditoria, numa ótica de confidencialidade, integridade e disponibilidade.

Agir: irá manter a segurança dos processos, reforçando-se a eficácia, a eficiência, a confiabilidade e a conformidade, o que permite ao auditor assegurar a melhoria contínua. Caso sejam identificados desvios, é necessário definir e implementar soluções que eliminem as suas causas. Não havendo desvios, padronizam-se os procedimentos.

2.2. Processos de Inovação

Neste capítulo serão inicialmente abordados os conceitos de inovação, *Customer Expectations*, *Design Thinking*, *Customer Journey*. Seguidamente, será abordada a relação entre os conceitos, bem como, os efeitos que a sua utilização produz na resposta aos desafios organizacionais decorrentes do atual contexto de permanente disrupção. Por fim, aborda-se a relação entre a cultura organizacional e o *employee Experience*, bem como, o seu impacto no *customer experience*.

2.2.1. Definição, Tipos e os Processos de Inovação

Segundo Baregheh, Rowley & Sambrook (2009), a inovação remonta a um processo de várias etapas, na qual as organizações transformam ideias em produtos, serviços ou processos, novos ou melhorados, de forma a competirem e diferenciarem-se no mercado. Neste sentido, o Chalmers, Cheater & Dawson (2009) diferencia a inovação transformacional de incremental, sendo que a primeira visa o crescimento futuro, enquanto a segunda visa a mudança que ocorre diariamente por via do aprimoramento e da evolução. Assim, a OECD (2005), Mortensen e Bloch (2005) e Francis e Bessant (2005 citados por Ganova, 2015) referem a existência de quatro tipos de inovação que visam auxiliar a Organização a atingir os seus objetivos e necessidades específicos:

- **De produtos** - introdução ou melhoria de um produto/serviço com vista à obtenção de vantagens competitiva em termos de funcionalidade/preço. Tais melhorias poderão ascender a novas especificações técnicas, componentes e materiais ou *Software*;
- **De processos** – implementação de metodologias novas/melhoradas a nível da produção e entrega de produtos/serviços, melhorando e otimizando os processos existentes. Incluem técnicas de produção ou melhorias de equipamentos ou *Software*, sendo facilitadas através da análise de sistemas ou técnicas de *benchmarking*;
- **Em marketing** – aplicação de metodologias novas ou melhoradas, permitindo a adaptação às necessidades dos Clientes, descoberta de novos mercados e reconsideração do posicionamento atual. Tais alterações têm impacto a nível do design, publicidade, preço ou posicionamento do produto/serviço;
- **Organizacional** – aplicação de novas técnicas/métodos nos processos de negócios da Organização, incluindo nas suas relações externas e internas, com vista à melhoria do desempenho, através da reorganização de custos administrativos, melhoria da produtividade da mão-de-obra, estruturação e acessibilidade de ativos não tangíveis ou diminuição de custos com fornecedores.

Por sua vez, Anand, Kiaer & Pipino (2017) apresentam o modelo dez tipos de inovação, organizado em configuração, oferta e experiência, apresentado na Figura 2.4:

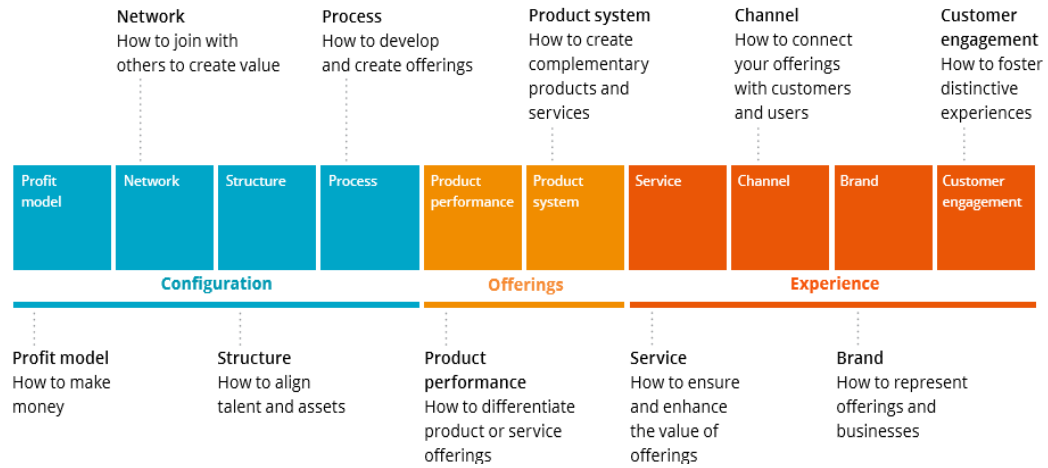


Figura 2.4. 10 tipos de inovação de Larry Keeley (2013)

Fonte: (Anand, Kiaer & Pipino, 2017, p.6)

Relativamente ao processo de inovação, Anand et al., apresentam cinco fases, presente na Figura 2.5:

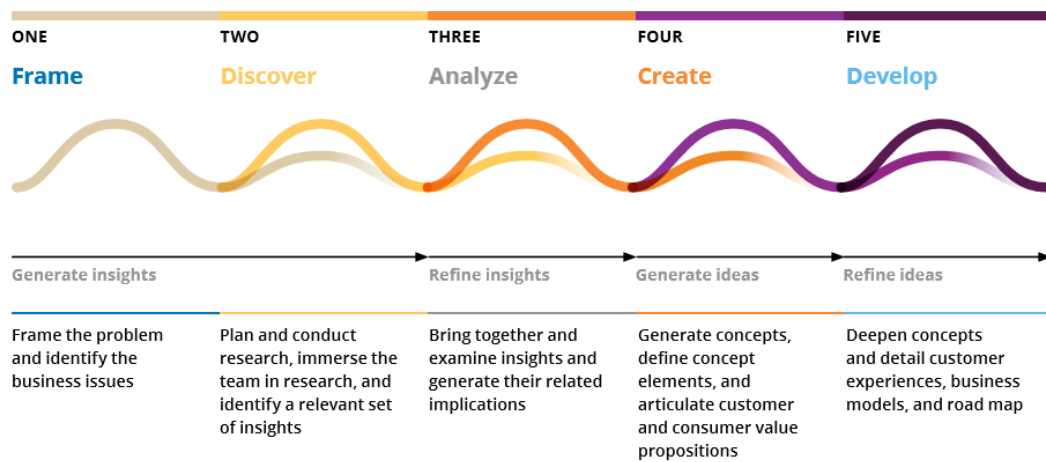


Figura 2.5 *From perspectives to ideas*

Fonte: (Anand, Kiaer & Pipino, 2016, p.5)

Como tal, para o bom desempenho do processo de inovação, Chalmers, Cheater & Dawson, (2009) identificam a necessidade: de **Clareza** quanto à direção, foco e normas do processo a seguir; a **Comunicação**, através de todos os canais disponíveis, desde os órgãos de liderança até à base operacional; e o **Envolvimento** de todos os níveis da Organização.

Relativamente aos benefícios do processo de inovação, Chalmers et al. identificam: a redução de custos; o crescimento da Organização; o aprimorar do desempenho através da melhoria de sistemas e processos, bem como, uma maior flexibilidade e agilidade organizacional; melhoria da experiência e satisfação do Cliente; e o aumento da satisfação, retenção e produtividade das equipas.

Por sua vez, a cultura da Organização, nomeadamente a sua recetividade à criatividade e incerteza, bem como o apetite ao risco, serão determinantes para o sucesso do processo de inovação, destacando duas dimensões importantes: **Liderança** e **Equipa**.

No âmbito da **Liderança**, a Figura 2.6 demonstra as típicas características (à esquerda) e as características ideais (à direita):

From	→ To
Command and control	→ Empowerment and trust
Information is power	→ Openness
Delegation	→ Participation
Single answer solutions	→ Multiple answers and experimentation
Fear of failure	→ Learning from failure
Risk aversion	→ Sensible risk taking
Rigid work practices	→ Flexibility and adaptability
Individualistic	→ Team oriented
Perfection	→ Trial and learning

Figura 2.6. Características da Liderança

Fonte: (Chalmers et al., 2009, p.3)

No âmbito da **Equipa**, Chalmers et al. referem que a Organização deverá garantir que a sua estratégia, explícita e implicitamente, reforce a importância dos sistemas de desempenho e recompensa, de forma a incentivar comportamentos por parte dos funcionários como curiosidade, criatividade, colaboração e mente aberta.

2.2.2. Expectativas do Cliente

Segundo Toth (2017), nos últimos anos tem-se observado uma mudança na definição do sucesso de negócio por parte das empresas, nomeadamente, quanto ao seu conceito de melhores resultados e à forma como os pretendem alcançar, tendo o seu discurso evoluído de uma definição de sucesso focada internamente para uma definição direcionada para o Cliente. Assim, a autora descreve que no início dos anos 2000, a excelência operacional ascendia a um dos objetivos principais das empresas, sendo a sua definição direcionada para o foco na melhoria de processos operacionais, implantação de KPI (*Key Performance Indicators*), redução de desperdícios e gestão da qualidade, encontrando-se estes movimentos associados à aplicação de técnicas já referidas como *Lean* e *Six Sigma*.

Por sua vez, a autora constata que este objetivo não era atingido por várias das empresas, na medida em que a excelência operacional apenas se poderia alcançar através do cruzamento do aprimoramento de processos e sistemas mencionado em conjunto com a mudança da cultura organizacional a longo prazo, tratando-se de uma filosofia que se concentra em agregar valor ao Cliente, através da melhoria e crescimento contínuo.

Decorrente da ineficácia constatada, tornou-se visível a alteração do pensamento das empresas, de um pensamento orientado para a melhoria de processos e operações para um pensamento que visa a centralização do Cliente, pelo que, a autora metaforiza a centralização no Cliente e a eficiência operacional como o Yin & Yang, tratando-se de conceitos complementares, interconectados e interdependentes, porém cruciais para o sucesso a longo prazo.

Paralelamente, Shah et al. (2006 citado por Hitz & Vojvodic, 2018, p.49) referem:

[...] the importance of customer focus in going to market functions was first recognised and followed by a development phase of factors such as customer satisfaction, customer service, and customer loyalty. Consequently, the researchers opened up discussions in terms of the shifts in management paradigms and moving from a goodscentred approach to a service-centred approach.

Desta forma, Treacy & Wiersema (1997, citado por Hitz & Vojvodic, 2018, p.49) definem *customer centricity* como «[...] a competitive strategy that allows extreme personalisation – a solution designed specifically for the individual customer that requires in-depth customer knowledge as well as insights into a customers' business processes».

Neste âmbito, Siggelkow & Terwiesch (2019) referem que antigamente a abordagem de interação entre as empresas e os Clientes dava-se quando os Clientes necessitavam de determinado produto/serviço, porém, atualmente, as novas tecnologias têm permitido interações digitais personalizadas entre Clientes e organizações, sendo possível induzir a necessidade do Cliente por determinado produto/serviço antes que o mesmo detete essa mesma necessidade.

Esta abordagem é denominada pelos autores como estratégias conectadas, devendo as empresas ponderar a conexão contínua com o Cliente como fator fundamental dos seus modelos de negócios, socorrendo-se de quatro estratégias:

- **Respondendo ao desejo** – Envolve uma resposta rápida e perfeita à solicitação do Cliente, nomeadamente, uma entrega rápida, fricção mínima, flexibilidade e execução precisa, de forma a que o mesmo dispense a mínima energia possível.
- **Oferta de uma cura** – Trata-se de um processo de personalização recomendada, permitindo superar as expectativas do Cliente e gerar eficiência ao providenciar atempadamente o produto/serviço, através do envolvimento ativo em auxiliar o Cliente após o mesmo detetar a sua necessidade, porém antes de tomar uma decisão.
- **Comportamento de treinador** – Proativamente, a empresa relembra o Cliente da sua necessidade, encorajando-o a tomar os passos para atingir o seu objetivo, a título de exemplo, através de lembretes para a tomada de medicação. Como tal, é necessário o conhecimento da necessidade, através de informação previamente e continuamente partilhada pelo mesmo, ou através de observação comportamental.
- **Execução automática** – Esta estratégia permite à Organização atender as expectativas do Cliente sem que o mesmo se encontre alerta para a necessidade. Como tal, envolve a autorização do Cliente pela responsabilização da empresa em lidar com algo. Como tal, é essencial a confiança do Cliente na empresa quanto à privacidade e segurança da informação partilhada, o fluxo de informação de qualidade partilhada e a habilidade para utilizar esta informação para a necessidade do mesmo.

Assim, Burnette e Price (2017), defendem que as emoções certas melhoram a experiência do Cliente, conduzindo à sua lealdade e fidelização. No entanto, emoções desfavoráveis, ou a ausência de emoções positivas, poderão ter um impacto negativo, superior ao impacto positivo de uma boa experiência. Desta forma, é necessário o entendimento, por parte da empresa, dos momentos que despertam emoções, características e memórias individuais no percurso dos Clientes.

Desafios associados à experiência do Cliente (CX)

Segundo o relatório *The Global State Of Customer Experience 2019* efetuado pela Pointillist, pesquisa que abrangeu cerca de 700 profissionais de CX, marketing e *analytics*, a nível mundial, consta cinco desafios associados a *Customer Experience* (CX):

- 1. Quantificação do ROI** (*Return on Investment*) – 50% dos participantes revelou insatisfação relativamente à capacidade de quantificação dos benefícios da CX, conduzindo a constrangimentos na aprovação do orçamento.
Por sua vez, o artigo *top 5 CX challenges* (Pointillist, 2019) esclarece que deverão ser seleccionadas métricas de negócios de impacto decorrente da CX, tais como, aumento da receita de novos Clientes, vendas diretas e/ou cruzadas, redução de atrito, rotatividade e redução de custos em atendimento.
- 2. Divisão de silos de dados organizacionais** – 40% dos participantes considera a quebra de silos de dados organizacionais como um desafio e 52% alude à carência de uma visão unificada do Cliente e do seu percurso. Existem constrangimentos decorrentes do facto de o armazenamento de dados, em regra, se encontrar em sistemas diferenciados e incompatíveis, configurados e mantidos por departamentos diferentes. Estes constrangimentos conduzem a que o processo de unificação de dados do Cliente seja trabalhoso e demorado, conducente a resultados tardios.
- 3. Identificação e priorização de riscos e oportunidades para melhorar a CX.**
- 4. Geração rápida de perspetivas acionáveis do Cliente**, constatando-se insatisfação em 42% dos inquiridos (Pointillist, 2019).
- 5. Fornecimento de personalização em escala** – apenas 26% dos participantes revela que a sua Organização é muito ou extremamente eficaz a envolver os Clientes, sendo que 35% dos participantes considera a personalização em escala, através dos seus canais preferidos, ferramentas de gestão e interação em tempo real, gestão de campanhas e personalização e automatização da CX, como um dos maiores desafios (Pointillist, 2019).

Neste sentido, o relatório *Global State of CX 2017* (CXnetwork, 2017, p.4) refere:

[d]igital transformation demands new skills like Design Thinking and data science, new ways of working like agile development, and a cultural mind-set than embraces experimentation and sees failure as a learning point on the path to success. This challenges traditional norms within organizations, and it challenges the area where managers have traditionally thrived.

Por sua vez, Davenport e Spanyi (2019), expõem que a existência de sistemas antiquados, dúvidas técnicas e silos de dados funcionais e de unidades de negócio, decorrem do fracasso que as empresas ostentam no seu processo de transformação digital.

É assim fundamentado afirmar que, aquando do investimento na melhoria da experiência de Cliente, é necessário obter a perceção das fontes de valor, numa perspetiva *end-to-end*, devendo ser claros os *drivers* de valor e os benefícios comerciais associados ao incremento da qualidade da experiência, uma vez que, as interações com o Cliente apresentam oportunidades de venda cruzada e permitem a recolha de informações úteis à personalização de futuras oportunidades de venda.

Relativamente à construção de uma cultura organizacional direcionada para a experiência do Cliente, Reichheld refere que (Henry, 2019, p.13)

[o]ur companies are basically set up to be profit focused. Not that profits are bad. Profits are like breathing in my mind, you can't live without breathing. But breathing is not your objective in life. If you make [profits] your purpose you will go down the wrong path.

Neste sentido, o relatório *Customer Experience Excellence Portugal* (Gonçalves, Santos & Sattar, 2019), refere que o Cliente português valoriza a combinação da inovação e desmaterialização com os valores tradicionais de uma proposta completa, íntegra e entregue de forma personalizada e empática, apresentando o modelo em Seis Pilares:

- **Personalização** – demonstra que a Organização entende as especificidades do Cliente e adaptará a experiência de acordo. As empresas líderes serão as capazes de oferecer uma experiência altamente personalizada, aproveitando a inovação tecnológica e o poder do *Data & Analytics* para descobrir e prever tendências, desejos, necessidades e comportamentos dos consumidores.
- **Integridade** - advém da consistência de um comportamento organizacional que demonstra confiabilidade. Importância da sustentabilidade e comportamento ético na forma como o Cliente vê a organização e a entrega da sua promessa.
- **Tempo e Esforço** – sendo o tempo um recurso escasso para os Clientes, estes procuram cada vez mais uma resolução instantânea. Como tal, remover obstáculos desnecessários, impedimentos e burocracia para permitir o atingimento dos seus objetivos de maneira rápida e fácil.

- **Expectativas** – os Clientes têm expectativas sobre como as suas necessidades serão atendidas, e essas são cada vez mais estabelecidas num contexto *cross-sector*, em função das melhores experiências oferecidas.
- **Empatia** - capacidade emocional de mostrar que se entende a situação particular de outra pessoa. Nesse sentido, visa a percepção do Cliente de que a Organização fará tudo o que estiver ao seu alcance para atender às circunstâncias e necessidades.
- **Resolução** - convertendo uma situação negativa numa grande experiência. A recuperação de um Cliente é muito importante. Mesmo com os melhores processos e procedimentos implementados, por vezes acontece algo errado que gera elevada frustração para o Cliente.

Gonçalves, et al. (2019), constataam ainda uma alteração significativa de *mindset*, isto é, através da transferência de expectativas onde uma marca líder define o ponto de referência para as restantes marcas, pelo que, as empresas são apanhadas numa espiral de expectativas continuamente elevadas pelos Clientes.

Assim, Gonçalves et al. indicam que estas empresas se encontram a construir fundações sólidas para uma CX de sucesso, através de quatro capacidades cruciais:

- Preocupação com a excelência a todos os níveis da Organização e adoção das melhores praticas globais;
- Foco no envolvimento, capacitação e apoio nos seus colaboradores;
- Gestão rigorosa da execução ao assegurar que o desenho das experiências é entregue do princípio ao fim, isto é, desde a venda à operação;
- Encaram o processo de transformação de forma autêntica, em detrimento de um processo baseado em melhorias incrementais, demonstrando um entendimento claro sobre a economia que sustenta a experiência do Cliente.

2.2.3. *Design Thinking*

Segundo Díez (2020), os novos modelos organizacionais, numa estrutura de cima para baixo, abrem novos desafios, objetivos e mais oportunidades à utilização e colocação de abordagens de *Design Thinking (DT)* na estratégia do negócio, através da criação de áreas, da colaboração e de equipas especializadas em criar produtos significativos para o Cliente.

Em concordância, Khalifa (2008 citado por Ganova, 2015), refere que um futuro organizacional sustentável exige a necessidade de que a mesma crie valor para os Clientes através de uma abordagem *human-centered*. Assim, Tschimmel (2012 citado por Ganova, 2015), explica que uma abordagem *DT* pode ser vista como uma forma de pensar que conduz à transformação, evolução e inovação, em várias dimensões da Organização, mas também como uma mentalidade que orienta a novas formas de gestão. Neste âmbito, Burnette e Price (2017), defendem que o design eficaz de produtos e serviços deve ser centrado no ser humano, iniciando-se através da observação da perspetiva do Cliente, necessidades, desejos, hábitos e a empatia necessária à condução do design de uma solução relevante, útil e envolvente emocionalmente.

Em linha com os anteriores autores, Liedtka (2015), indica que *DT* requer uma observação profunda do presente, de forma a compreender a essência do problema e identificar o que realmente é necessário para a Organização, tornando-se relevante para as empresas.

Desta forma, Liedtka e Ogilvie (2011), acrescentam que, em última análise, o crescimento remonta à resolução dos problemas dos Clientes, incluindo aqueles que ainda não saibam que têm, e à sua insatisfação com o presente, sendo necessário conhecer o Cliente, visualizar o percurso que não optam e conduzir os mesmos ao percurso ideal. A Figura 2.7 pretende ilustrar a relevância crescente do *DT* para as organizações:

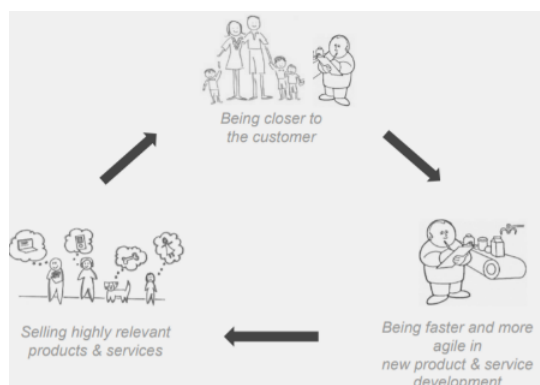


Figura 2.7. *Design Thinking*

Fonte: (Kint & Pachmajer, 2017, p.4)

Enquadramento

Brown (2008) e Tschimmel (2012 citado por Ganova, 2015), define *DT* como uma metodologia de resolução de problemas *human-centered*, criativa, iterativa e prática, que visa gerar ideias e soluções inovadoras para situações complexas, permitindo a reflexão em novas perspetivas e possibilidades futuras de acrescenta valor aos *SH* da Organização, num contexto de incerteza e ambiguidade.

No artigo *Design Thinking*, Brown (2008), CEO do IDEO, refere que a inovação é sustentada através da compreensão minuciosa, por via da observação direta, dos gostos, necessidades e desejos dos indivíduos, acerca da forma como determinado produto é produzido, embalado, comercializado, vendido e suportado.

Atualmente os líderes vêm a inovação como a principal fonte de diferenciação e vantagem competitiva, podendo beneficiar da incorporação da metodologia em todas as fases dos processos, utilizando o design para criar ideias que atendem às necessidades e desejos dos Clientes em vez de tornar atrativa uma ideia já existente.

O autor defende ainda que o *DT* descende desta tradição, definindo o mesmo como uma disciplina que utiliza a sensibilidade e métodos de design para combinar as necessidades dos Clientes com o que é tecnologicamente exequível e com uma estratégia comercial viável, criando valor para o Cliente e oportunidades de mercado. Assim, pensar como um designer permite transformar a forma como se desenvolvem produtos, serviços, processos e a estratégia do negócio. A Figura 2.8 apresenta três aspetos essenciais para a metodologia *DT*.

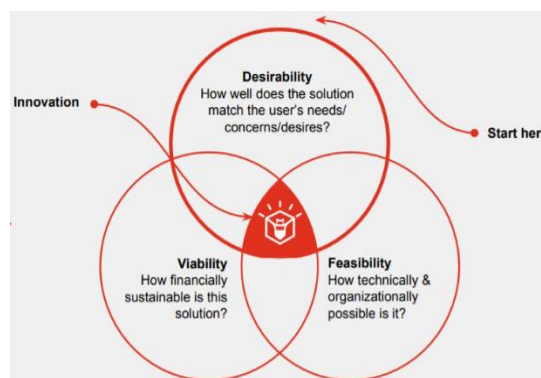


Figura 2.8. *Desirability, feasibility, and viability*

Fonte: (Kint & Pachmajer, 2017, p.6)

Liedtka (2015), explica que a metodologia *DT* cria um conjunto de ferramentas colaborativas que auxiliam equipas multidisciplinares a trabalhar em conjunto, permitindo criar uma mente comum em entender o problema e pontos de dor que se pretendem eliminar, especialmente da perspetiva do Cliente. Assim, Liedtka e Ogilvie (2011), explicaram que quando os gestores pensam como designers, colocam-se no lugar dos seus Clientes, conhecendo as suas necessidades e desejos, despertando a empatia, inovação e interação. Como tal, os pensamentos de gestão e de design complementam-se, tal como se verifica na Figura 2.9:

	BUSINESS	DESIGN
Underlying Assumptions	Rationality, objectivity; Reality as fixed and quantifiable	Subjective experience; Reality as socially constructed
Method	Analysis aimed at proving one "best" answer	Experimentation aimed at iterating toward a "better" answer
Process	Planning	Doing
Decision Drivers	Logic; Numeric models	Emotional insight; Experiential models
Values	Pursuit of control and stability; Discomfort with uncertainty	Pursuit of novelty; Dislike of status quo
Levels of Focus	Abstract or particular	Iterative movement between abstract and particular

Figura 2.9. *Business vs design*

Fonte (Liedtka e Ogilvie, 2011, p.12)

Por sua vez, Brown (2008), define o perfil de um *Design Thinker* como:

- **Empático** – a adoção de uma perspetiva de "pessoas primeiro" e de observação minuciosa concede a capacidade de imaginar soluções, inerentemente desejáveis e que satisfazem necessidades explícitas ou latentes, através de diversas perspetivas, atuais e prospetivas, utilizando os seus *perspetivas* para inspirar a inovação;
- **Otimista** – independentemente das restrições associadas a determinado problema, uma solução potencial é melhor que as alternativas existentes;
- **Experimentalista** – inovações significativas não advêm de ajustes incrementais. *Design Thinkers* colocam questões e exploram os constrangimentos de forma criativa, conduzindo a direções inteiramente novas;
- **Colaborativo** – a crescente complexidade dos produtos, serviços e experiências substituiu o génio criativo solitário pelo entusiasta colaborador interdisciplinar;
- **Pensamento integrador** – independentes de processos analíticos, exibem a capacidade de ver todos os aspetos salientes, por vezes contraditórios, de um problema e de criar soluções que melhoram drasticamente as alternativas existentes.

Neste sentido, Bennett, King & Liedtka (2013), distinguem esta abordagem pelos atributos seguintes: enfatiza a importância da descoberta antes da geração da solução; utiliza abordagens de pesquisa de mercado empáticas e direcionadas ao Cliente; expande os limites da definição de problema e solução; envolve diversos parceiros na cocriação; e compromete-se em conduzir experimentos reais, em detrimento de análises com recurso a dados históricos.

Por sua vez, Ganova (2015), defende que a abordagem *DT* agrega valor às organizações ao ajustar-se às questões reais com que as mesmas se deparam e ao permitir formular cenários desejáveis para o desenvolvimento futuro, uma vez que a percepção da visão holística da sociedade em que a Organização exerce funções, afeta diretamente o seu desempenho, sendo a abordagem centrada no ser humano essencial.

Modelos de *Design Thinking*

Em 2001, o IDEO desenvolveu um modelo formado por três fases: *inspiration, ideation and implementation*. Assim, Brown (2008), define que a fase de **inspiração** remonta às circunstâncias que motivam a procura de soluções, seja elas um problema, uma oportunidade ou ambos.

Por sua vez, a fase de **ideação** ascende ao processo de geração, desenvolvimento e teste de ideias que poderão converter-se em soluções. Por fim, a fase de **implementação** remonta ao caminho a traçar para implementar a ideia final no mercado. Brown (2008), refere ainda que na fase de criação de protótipos, o objetivo não é chegar a uma solução final, mas antes investir o tempo, esforço e investimento necessário de forma a aprender quais os pontos fortes e fracos da ideia, através da geração de *feedback* e identificação de novas direções. Na Figura 2.10, apresenta-se o modelo desenvolvido:

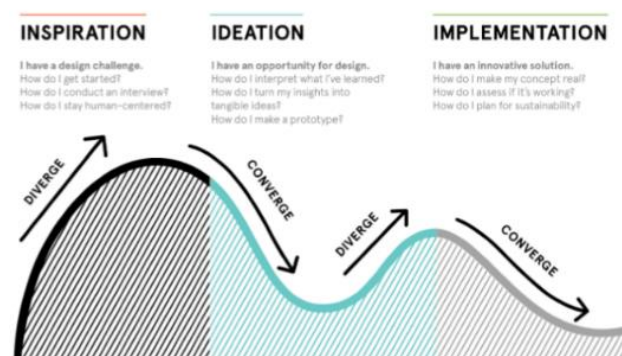


Figura 2.10. Fases de *Design Thinking*

Fonte (Ganova, 2017, p.33)

Liedtka e Ogilvie (2011), capturam-se as três fases supra mencionadas em quatro perguntas e apresenta dez ferramentas de design, presentes na Figura 2.11:

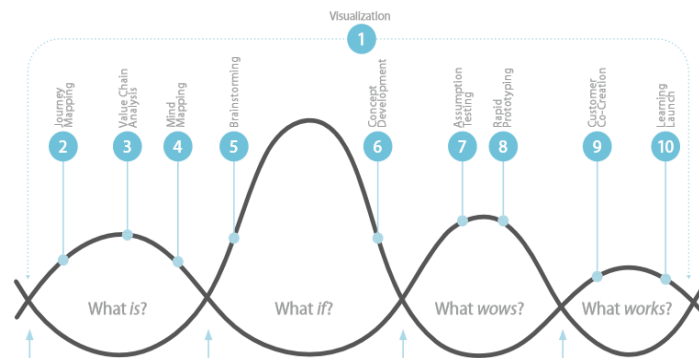


Figura 2.11. Perguntas e ferramentas *Design Thinking*

Fonte: (Liedtka & Ogilvie, 2011, p.36)

Estes autores explicam ainda que o alargamento e o estreitamento das bandas em torno de cada pergunta representam o pensamento "divergente" e "convergente". O início de cada fase do processo de conceção, envolve a expansão progressiva do campo de visão, evitando o habitual enquadramento de problemas e conjunto de soluções pré-existentes.

Após geração de um novo conjunto de conceitos, inverte-se o processo, convergindo, de forma a reduzir as opções, para as mais promissoras. Assim, na primeira fase, capturam-se os critérios de desenho, os pontos de dor do Cliente e as perspetivas (*insights*) de forma a gerar novas ideias. Numa segunda fase, reúnem-se as ideias num número maneável de conceitos interessantes. Na terceira fase, procede-se à elaboração do design de negócios que suporta os conceitos anteriores. Pretende-se a rapidez do processo de geração de ideias e de validação pelo Cliente.

De seguida, são expostas as quatro perguntas (Liedtka & Ogilvie, 2011) e dez ferramentas de *design* (Liedtka, 2016):

- *Visualization* – visa a utilização de imagens para prever e criar possibilidades através do pensamento visual, reduzindo a eventualidade de modelos mentais incomparáveis, sendo utilizada em todas as fases do processo.

Fase *What is?* – visa explorar o panorama atual, nomeadamente as insatisfações do Cliente, sendo esta informação a base de trabalho para a identificação de novas possibilidades/oportunidades. Nesta fase, poderão utilizar-se como ferramentas:

- *Journey mapping* - método de pesquisa etnográfica que visa rastrear o percurso do Cliente aquando da sua interação com a Organização, tendo especial atenção aos pontos altos e baixos dessa experiência, de forma a identificar as necessidades dos Clientes.

- *Value chain analysis* - análise da cadeia de valor - fornecedor ► Organização ► Distribuição ► Cliente – que suporta o percurso do Cliente, expondo detalhes relativos às capacidades e intenções dos parceiros. Equivale ao lado comercial do mapa da *Customer Journey*.

- *Mind mapping* – utilizado para gerar, visualizar, estruturar e classificar ideias, despistando padrões e *perspetivas* que fornecem os principais critérios de *design*, através da representação de ideias relacionadas a uma ideia central e entre si. Recorre à ferramenta visualização para agregar as principais componentes e exibi-las de maneira clara e simples.

Fase What if? - Fase criativa do processo, na qual são formuladas várias hipóteses e ideias que visem criar valor para o Cliente. Nesta fase poderão utilizar-se como ferramentas:

- *Brainstorming* – passagem de dados para *perspetivas*. Permite gerar novas possibilidades e modelos de negócio alternativos.

- *Rapid concept development* – com base nos *perspetivas* obtidos na ferramenta anterior, procede-se à sua organização em *clusters*, e arquitetura do *cluster* mais convincente num "conceito". Geração rápida de hipóteses sobre potenciais oportunidades de negócios, criando uma solução alternativa que possa ser explorada e avaliada.

Fase What wows? – após priorização das várias hipóteses, procede-se ao teste das mesmas com recurso à criação de protótipos, identificando-se rapidamente potenciais problemas e áreas de melhoria. Nesta fase, poderão utilizar-se como ferramentas:

- *Assumption testing* - identificação de premissas subjacentes à atratividade de uma nova ideia de negócio e utilização de dados disponíveis para avaliar a probabilidade de concretização das mesmas, procedendo-se posteriormente ao seu teste.

- *Rapid prototyping* – transformação de ideias em protótipos tangíveis e validação da ideia por terceiros. Inclui *storyboard*, construção de cenários, *customer journey*, ilustrações e conceitos de negócios, de forma a encorajar o *feedback* de *SH* e minimizar o investimento desnecessário.

Fase What works? – teste das ideias bem-sucedidas com Clientes reais e ativos no mercado, em pequena escala, que forneçam um *feedback* rápido de forma a iterar e melhorar as soluções obtidas. Nesta fase, poderão utilizar-se como ferramentas:

- *Customer co-creation* – visa a participação do Cliente durante o processo de geração de soluções que melhor respondem às suas necessidades, reduzindo o risco de falha.

- *Learning launches* – teste aos principais pressupostos subjacentes à geração de valor de uma potencial iniciativa. Em contraste com um lançamento completo de novos produtos, um lançamento de aprendizagem é conduzido de forma rápida e barata, recolhendo dados orientados para o mercado. Trata-se de uma extensão do processo de cocriação.

- *Storytelling* – similar à visualização, a narrativa visual é, na verdade, o tipo de história mais persuasiva. Tal como as imagens, as histórias permitem-nos aceder às emoções e enfatizar as experiências. Acrescentam a riqueza do contexto e permitem-nos "vender" um problema, bem como, a sua solução, seguindo os princípios seguintes: identificação do público alvo, definição do cenário para “vender” o problema e revelação da resolução do problema, tornando-o convincente.

Kint & Pachmajer (2017) em *Lecture about DT*, abordam e dividem o processo em:

1. **Discover** – *Observe and Understand* – compreensão clara da situação através da perspectiva de Clientes, potenciais ou atuais, relativamente a determinado produto ou serviço, utilizando a empatia como base para o desenvolvimento do portefólio centrado no ser humano, permitindo apurar as verdadeiras motivações que provocam o seu comportamento. Nesta fase, poderão utilizar-se como ferramentas:
 - a. *Contextual Interviews* – observação do comportamento do Cliente no seu ambiente;
 - b. *Work shadowing* - acompanhamento dos *SH*, permitindo revelar os seus problemas e desejos implícitos;
 - c. *Journey Mapping* - criação de uma representação visual da experiência do Cliente relativamente a determinado produto ou serviço;
 - d. *Cultural Probes* – fornecimento de sondas aos participantes da pesquisa que permitam documentar as suas experiências diárias.
2. **Define** – *Synthesize* – partilha pela equipa das observações retiradas nas pesquisas efetuadas e protótipos testados, seguida do agrupamento e condensação da informação em *perspetivas*. Este esforço permitirá simplificar e estruturar processos/problemas complexos e intangíveis, limitando-se ao conteúdo principal. Nesta fase, poderão utilizar-se como ferramentas:
 - a. *Persona Development*, auxilia o entendimento das verdadeiras necessidades dos Clientes, com base em comportamentos e motivações de indivíduos reais;
 - b. *Mind Map*, mapeamento das informações recolhidas, apurando *clusters* e semelhanças.
3. **Develop** – *Ideate* - geração de soluções, através da combinação de *perspetivas* e factos com imaginação e criatividade. Permite a geração e estruturação rápida de ideias, com base nas diferentes perspetivas dos Clientes e da equipa. Nesta fase, poderá utilizar-se como ferramenta, *ideation sessions*, onde são desenvolvidas em conjunto um ramo abrangente de potenciais soluções com diferentes técnicas de criatividade, em detrimento de uma ideia certa.

4. **Deliver – Prototype and test**, o protótipo é um modelo inicial que visa criar soluções rápidas e tangíveis que permita identificar problemas associados à ideia, após visualizar a mesma. Na fase de teste, o protótipo e primeiras ideias são colocados no contexto e ambiente (quem e onde) dos *SH*, obtendo-se avaliações rápidas de indivíduos que não pertencem à equipa de desenvolvimento e despiste de falhas para melhoria de próximas iterações.

2.2.4. Mapeamento do Percurso do Cliente

Segundo o relatório *The Global State of Customer Experience 2019* (DeAsi, 2019, p.18):

Journey mapping is the foundation to good CX as it deepens a business' understanding on customer needs, pain-points and the best touch points to apply technologies, such as self-service systems or where to draw the thresholds for human vs automated interaction. Without it, achieving seamless and consistent customer excellence is far more arduous. However, according to research from Forrester Consulting, 87% of businesses do not currently have the ability to orchestrate customer journeys at scale.

Richardson (2010), descreve o mapeamento do percurso do Cliente como um diagrama que ilustra os vários contactos entre determinado Cliente e a Organização. Por sua vez, Liedtka (2016), indica que o mapeamento do percurso do Cliente ilustra a experiência de um Cliente, durante todo o processo, mesmo a parte que não envolve a Organização, prestando atenção aos pontos altos e baixos dessa experiência, bem como às necessidades funcionais, de forma a que a gestão obtenha uma visão de como criar valor para os seus Clientes rapidamente, gerando ideias para inovação.

Neste âmbito, Richardson (2010), refere que o percurso envolve: o primeiro contato com o Cliente, tal como publicidade ou entrada numa loja, a compra de um produto ou serviço, a sua utilização, a partilha da sua experiência com outros indivíduos, seja pessoalmente ou *online*, e, por fim, escolher entre a fidelidade ao produto/serviço ou escolha de um concorrente.

Desta forma, de acordo com Shostack (1984), a utilização de um diagrama auxilia a identificação de problemas antes da sua ocorrência, mas também a despistar potenciais oportunidades de mercado, sendo útil no desenvolvimento de serviços, mas também para testar a qualidade dos mesmos.

Por sua vez, Gonçalves, Santos & Sattar (2019) em «o imperativo da experiência de Cliente conectada», identificam como benefícios da análise detalhada ao percurso do Cliente, o facto de permitir identificar oportunidades de aumento de receita e redução

de custos, através do aumento da satisfação do Cliente e da eficiência operacional, e correlacionar o impacto entre o investimento na experiência e o retorno obtido, oferecendo desta forma uma experiência otimizada do ponto de vista da satisfação do Cliente e de um ponto de vista financeiro.

FASES DO PROCESSO

Shostack (1984) declara que o processo de criação de um diagrama envolve a consideração das seguintes questões:

- **Identificação e mapeamento do processo que constitui o serviço**, isto é, a identificação das componentes que compõem uma etapa/ação permite a análise, controlo e melhoria do processo, sendo igualmente importante visualizar as partes do processo que o Cliente não visualiza, na medida em que, quando alterado, poderá ter impacto na forma como os mesmos vêem o serviço;
- **Isolamento de pontos de falha do processo**, identificando formas de correção;
- **Estabelecimento do prazo**, procedendo à execução do serviço;
- **Análise de rentabilidade**, permitindo medir o desempenho e controlar a uniformidade e qualidade do serviço.

Richardson (2010), por sua vez, refere que após traçar a linha do tempo, é necessário perceber o que acontece em cada fase do processo:

- **Ações:** Questiona-se o que o Cliente efetua em cada fase e quais as ações que executa para avançar para a próxima fase;
- **Motivações:** Questiona-se quais as motivações do Cliente em continuar para a próxima fase, bem como as emoções que está sentindo;
- **Perguntas:** Questiona-se quais as incertezas que impedem o Cliente de passar para a próxima fase;
- **Barreiras:** Questiona-se quais os constrangimentos que impedem o Cliente de passar para a próxima fase, a nível estrutural, do processo, custo ou implementação.

A obtenção desta informação poderá ser efetuada com base em pesquisas, tais como, entrevistas detalhadas em estilo etnográfico e observações no contexto, sendo que questionários e pesquisas em grupo poderão encobrir detalhes críticos para o entendimento da experiência.

Neste âmbito, Gonçalves et al. (2019), refere que a identificação da raiz dos problemas poderá ser efetuada em pontos de contacto típicos, tais como, sites, vendas, *call centers* e operações e logística. Permitindo assim, implementar um processo de melhoria contínua orientado à resolução de problemas. Assim, os autores estabelecem quatro dimensões que deverão encontrar-se conectadas à experiência do Cliente:

- **Excelência** – utilização do *customer experience* para promover a inovação, remetendo para a revisão do modelo operacional, de forma a adequar a experiência do Cliente;
- **Execução** – visa orientar a Organização para o percurso do Cliente e as melhorias necessárias do mesmo, a partir do envolvimento da liderança executiva e *Governance*, clareza do conceito de excelência operacional, desenho da experiência, *reporting* alinhado com o percurso do Cliente e integração *cross-function* da Organização, de forma a refletir o percurso do Cliente numa perspetiva *end-to-end*. Como tal, pressupõe a criação de um fluxo contínuo de *feedback* do mercado, obtendo *perspetivas* que permitam a aproximação à realidade do Cliente;
- **Envolvimento** – remete para a criação de uma cultura e *mindset* necessários para a definição e valorização do *customer experience*, nomeadamente, capacidade de adaptação da cultura organizacional aos desafios de mercado, antecipação das necessidades do Cliente, alinhamento entre a visão externa e interna quanto ao perfil e expectativas do Cliente, implementação de sistemas, ferramentas e processos orientados à experiência, obtenção de *feedback* e efetiva utilização para impulsionar a mudança e avaliação contínua da experiência, formação e capacitação do *staff* adequada à estratégia desenhada;
- **Economia** – versa a orientação financeira da empresa à experiência do Cliente, nomeadamente, a capacidade de medição de valor para o Cliente, entendimento da correlação entre a experiência do Cliente e o valor do Cliente e a priorização de investimentos que maximizem o valor para o Cliente.

Adicionalmente, os autores mencionam que as organizações com um elevado desempenho reconhecem que o foco no Cliente requer conexão entre a estratégia e implementação, mas também a conexão entre a empresa. Em resumo, onde os processos de *front*, *middle* e *back-office* se encontram alinhados e interligados e onde os parceiros adaptam o seu modelo operacional e processos, de forma a conseguir olhar primeiro para o Cliente, a adoção desta visão é essencial para o sucesso dos processos de transformação digital e promoção de experiências verdadeiramente simplificadas, conscientes e contextualizadas.

2.2.5. Pessoas e Cultura Organizacional - Enquadramento

Segundo o relatório *Global Human Capital Trends 2016 The new organization: Different by design* (Bohdal-Spiegelhoff, Gretczko & Schwartz, 2016), pesquisa que abrangeu 7096 Empresas e Diretores de Recursos Humanos (RH) em 130 países, a cultura tornou-se um dos temas de negócio mais importantes, na medida em que 92% dos CEOs e líderes de RH inquiridos reconhecem a cultura organizacional como uma prioridade, impulsionando o comportamento dos colaboradores, a inovação e o atendimento ao Cliente, sendo que 82 % dos inquiridos acreditam que a cultura organizacional ascende a uma potencial vantagem competitiva.

RELAÇÃO ENTRE EMPLOYEE EXPERIENCE E CUSTOMER EXPERIENCE

Coimbra (2016, p.80), afirma que, «[s]ó as pessoas podem assegurar a viabilidade da empresa, porque só as pessoas podem fazê-la evoluir e crescer graças à melhoria contínua.» Assim, «a satisfação das pessoas numa empresa deve ser o primeiro foco em detrimento dos resultados que esta obtém, uma vez que se a primeira condição for satisfeita, a segunda acontece de forma natural». O autor conclui que esta “postura humanística” se traduz em resultados de qualidade, sendo que «[s]em as pessoas, não há verdadeira melhoria e se as pessoas estiverem insatisfeitas não há envolvimento nessa melhoria.»

Analogamente, Gonçalves et al. (2019, pp.86-87), referem que «[r]eorientar a empresa em torno do Cliente é um processo complexo e deve ser cuidadosamente planeado e gerido para alcançar uma mudança real e duradoura». Sendo que, quando subsiste um fraco envolvimento dos colaboradores, constata-se um sentimento de desconforto e falta de compromisso no exercício das suas funções, resultando em baixos níveis de desempenho, inovação e atendimento ao Cliente.

Neste âmbito, Bohdal-Spiegelhoff, Gretczko & Schwartz (2016), defendem que quando a cultura de uma empresa se encontra claramente alinhada com a sua estratégia, atrai pessoas que se sentem confortáveis na mesma, conduzindo a um maior nível de envolvimento das mesmas.

Por sua vez, o relatório ressalva que os programas de melhoria do envolvimento dos colaboradores tendem a descobrir constrangimentos culturais, forçando a empresa e a sua liderança a questionar e alterar os seus valores, incentivos, programas e estrutura. Neste âmbito, a consultora defende que a **Cultura** (*Culture*) e o **Compromisso** (*Engagement*) encontram-se conectados.

O relatório define **Cultura** como todos os comportamentos que podem ou não melhorar o desempenho da Organização, descrevendo o funcionamento efetivo da mesma, tais como, os valores, as crenças, comportamentos e sistemas de recompensa que influenciam o comportamento dos colaboradores diariamente. Por sua vez, o **Compromisso** descreve o sentimento dos colaboradores relativamente ao funcionamento da Organização, nomeadamente, o seu nível de comprometimento e a função que desempenham. Como tal, o estudo efetuado apurou que o Compromisso abrange cinco áreas: trabalhos e funções significativas; práticas e comportamentos de gestão; ambiente de trabalho; oportunidades de desenvolvimento e crescimento; e confiança na chefia.

O mesmo relatório define ainda como pode uma empresa criar uma cultura desejável:

- A cultura deve estar na lista das principais prioridades do CEO, devendo a gestão de topo compreender claramente os valores culturais da sua empresa, a sua relação com a estratégia empresarial, criar ferramentas de formação da mesma e analisar se os próprios comportamentos reforçam a cultura desejada;
- Compreender tanto a cultura atual como a cultura desejada, analisando os processos de negócio atuais, passo a passo, de forma a identificar práticas desalinhadas com a cultura desejada e que, como tal, carecem de mudanças;
- A gestão de topo pode impulsionar mudanças culturais permanentes em toda a Organização, lembrando aos colaboradores que a cultura é um conjunto tangível de atributos e comportamentos que podem ser claramente reconhecidos em pontos de contacto visíveis entre funcionários e pessoas fora da empresa.
- Medir a cultura, com recurso a ferramentas empíricas que permitam compreender as atitudes e ações dos colaboradores.

Neste âmbito, o relatório apurou que 85% dos inquiridos considera o envolvimento dos colaboradores como um tópico “importante” ou “muito importante”, defendendo ainda que a utilização da abordagem *DT* fornece um meio para a empresa se focar na experiência pessoal do colaborador, eliminando a complexidade no seu local de trabalho, resultando em novas soluções e ferramentas que contribuem diretamente para a satisfação, produtividade e deleite dos colaboradores. Deste modo, o estudo identificou que 79% dos inquiridos considera a abordagem *DT* como um tópico “importante” ou “muito importante”, interligando o resultado com o facto de 67% das organizações considerar a complexidade como um obstáculo ao seu sucesso e uma barreira ao crescimento da produtividade.

CULTURA ORGANIZACIONAL CENTRADA NO CLIENTE

Uma mudança, seja ela qual for, implica sempre uma adaptação de comportamentos por parte do Cliente. Consequentemente, muitas empresas falham por ausência de uma liderança forte e entendida pelas partes interessadas, uma comunicação que tenha em conta essa mudança de comportamentos, conseguindo-se inúmeras vezes fazer acontecer tudo isto, através de mudanças físicas em determinadas áreas muito limitadas.

A simples mudança de rotinas é um problema em muitas organizações e os programas de mudança e de melhoria, seguem uma lógica 20/80, em que 20% é mudança comportamental e 80% é mudança física. Por consequência, esta distribuição dificulta a continuidade e sustentabilidade de novos procedimentos, conduzindo a que os comportamentos não mudem nem se tornem automáticos.

Associada a esta realidade, devemos dar importância à continuidade do negócio em ajustamento com as mudanças necessárias, sendo que quando se inicia um programa de mudança e de melhoria, o importante é encontrar um equilíbrio entre as mudanças físicas e as mudanças comportamentais, de forma a atingir resultados sustentados.

Assim, Gonçalves et al. (2019, pp. 86-87) destaca a necessidade de criação de uma cultura organizacional certa para apoiar uma estratégia centrada no Cliente, na medida em que, «[a] cultura é a mão invisível que molda o comportamento organizacional».

Será desta forma para que um modelo centrado no Cliente seja eficaz, seja necessário criar uma cultura organizacional na qual os colaboradores sejam motivados a agradar o Cliente, na medida em que os mesmos são a ponte entre a empresa e o Cliente.

Como tal, é absolutamente imperativo examinar o vínculo entre o *customer experience* e o *employee experience*, antes de analisar a experiência do Cliente.

O relatório considera que a abertura das linhas de comunicação e o incentivo à comunicação de ideias pelos colaboradores é um passo importante para a criação de uma Organização mais responsável e focada no Cliente, por conseguinte, na maioria das empresas, a comunicação tende a fluir de cima para baixo, fechando as linhas de comunicação e desincentivando os colaboradores que se encontram na base e que, por sua vez, possuem conhecimento sobre as necessidades dos Clientes, assim como, de partilhar os seus *perspetivas* com aqueles que moldam a estratégia da Organização.

2.3. Auditoria Interna

Neste capítulo pretende-se efetuar uma revisão da literatura relativa ao normativo internacional para a prática profissional de Auditoria Interna, nomeadamente, a sua Definição, Normas de Atributos e de Desempenho, dando ênfase à Proficiência, Natureza do Trabalho, bem como, ao seu Programa de Qualidade e Melhoria.

Seguidamente, pretende-se enquadrar a função no modelo de três linhas da Organização, bem como, abordar a sua evolução. Em termos de objeto de investigação e do seu propósito, aborda-se a inovação da função, expondo-se o fosso de expectativas inerentes à própria função de auditoria interna, de forma a despistar como poderá a mesma, conseguir responder adequadamente à Organização em momentos de crise.

2.3.1. Definição de Auditoria Interna

De acordo com as normas internacionais para a prática profissional de Auditoria Interna (IPPF, 2013), a Auditoria Interna (AI) é definida como:

uma atividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Ajuda a organização a alcançar os seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, de controlo e de governação.

Bedoya, Bendermacher & Craig (2016) referem que a função de AI visa garantir que o CEO, o Conselho de Administração e a gestão se encontrem informados quanto ao espectro de principais riscos que impactam a Organização, bem como, da respetiva gestão dos mesmos. Neste sentido, Wong e Romano (2019) defendem que atividade de AI pode servir como um recurso valioso para a gestão executiva e para o conselho de administração, ao fornecer garantia quanto à conformidade de políticas e procedimentos estipulados pela gestão, mas também, fornecer informações que visem a melhoria da mitigação de riscos, controlos, processos de negócios e procedimentos, nomeadamente, através da avaliação de tecnologias emergentes, análise de oportunidades, avaliação da qualidade, economia e eficiência e fornecimento de uma comunicação precisa e oportuna.

Relativamente aos tipos de serviços prestados pela função, garantia (*Assurance*) e consultoria (*Consulting*), os serviços de garantia são definidos pelo IPPF (2013, p.40) como a «[a]nálise objetiva da evidência necessária para o fornecimento de uma avaliação independente dos processos de governação, de gestão de riscos e de controlo para a organização», relativamente a uma entidade, operação, função, processo e sistema.

Por conseguinte, a natureza e o âmbito do trabalho efetuado são definidos pelo auditor interno, sendo que as partes envolvidas no trabalho remontam ao detentor do processo (Auditado), ao Auditor Interno e ao utilizador da informação.

Por sua vez, os serviços de consultoria resultam da solicitação específica do Cliente, sendo que as partes envolvidas no trabalho remontam ao Auditor Interno e ao utilizador da informação – Cliente. Deste modo, os serviços de consultoria são definidos pelo IPPF (2013, p.39) como:

Atividades e serviços de aconselhamento ao cliente, cuja natureza e âmbito dos trabalhos foram acordados com o cliente, e têm como objetivo acrescentar valor e melhorar os processos de governação, de gestão de riscos e de controlo de uma Organização, sem que o auditor interno assuma a responsabilidade da gestão.

Abordada a Definição de AI, seguidamente procede-se ao enquadramento da estrutura do IPPF, a qual inclui Normas de Atributos e Normas de Desempenho, proporcionando os requisitos aplicáveis aos serviços de garantia ou consultoria.

2.3.2. Normas de Atributos

Segundo o IPPF (2013, p. 14), «[a]s Normas de Atributos estão relacionadas com as características das organizações e das entidades que desempenham atividades de auditoria interna», sendo apresentadas na Figura 2.12:



Figura 2.12. Normas de Atributos

Fonte: Elaboração Própria

Objetivo, Autoridade e Responsabilidade

Segundo a norma 1000 do IPPF (2013, p.16), «[o] objetivo, autoridade e responsabilidade da atividade de auditoria interna têm que ser formalmente definidos no estatuto [carta de auditoria] de auditoria interna, garantindo-se a conformidade com o que se define por AI, o Código de Ética e as Normas existentes.»

Independência e Objetividade

Definidas na norma 1100, a atividade de AI deve ser independente e os auditores internos devem desempenhar o seu trabalho com objetividade. Assim, a Independência é definida pela norma (p.38) como: «[...] a não sujeição a condições que ameacem a capacidade da atividade de auditoria interna ou do responsável pela auditoria de cumprir com as responsabilidades de auditoria interna de forma imparcial». Com efeito, segundo o artigo *The IIA's Three Lines Model*, a independência da atividade nas responsabilidades da gestão é elementar para a sua objetividade, autoridade e credibilidade.

Por sua vez, a Objetividade ascende a um dos quatro princípios do código de ética², encontrando-se definida na norma 1100 (p.39) como «[...] uma atitude mental imparcial que permite que os auditores internos realizem o seu trabalho de forma tal que acreditem no produto desse trabalho e que não sejam praticados quaisquer compromissos de qualidade.»

Proficiência, zelo profissional e *soft skills*

Segundo a norma 1210 (p.19), Proficiência significa, «os auditores internos têm que possuir os conhecimentos, o domínio das técnicas e outras competências necessárias para cumprir com as suas responsabilidades individuais», sendo que a atividade de AI deve possuir coletivamente o conhecimento das técnicas e matérias necessárias para o desempenho das suas responsabilidades. Neste sentido, os auditores «[...] são encorajados a demonstrar a sua proficiência obtendo certificações profissionais e qualificações adequadas [...]».

Neste âmbito, Kromme (2019, p.9), defende que «[a]s pessoas que apenas são capazes de realizar *hard skills*, provavelmente serão as primeiras a ter os seus trabalhos automatizados», uma vez que «as qualidades verdadeiramente humanas, como a emoção, a ética, a empatia e a criatividade são muito mais difíceis de automatizar. E por isso, verão o seu valor consideravelmente aumentado». Desta forma, «[c]omo a tecnologia automatiza muitas *hard skills*, os negócios e a educação tornar-se-ão financeiramente orientados para concentrar o seu desenvolvimento em *soft skills*».

Relativamente às *skills* mais desejadas para os auditores internos, o relatório *Pulse of the Profession Survey* (IIA, 2014), identifica as cinco *skills* seguintes: 77% Pensamento analítico e crítico; 66% Capacidade de comunicação; 47% Mineração e análise de dados; 41% Conhecimento do negócio; e 39% Conhecimentos gerais de TI.

² Princípios do código de Ética do IIA: Integridade, Objetividade, Confidencialidade e Competência (IPPF, 2013, pp.11-12).

Brauneis, Christensen & Goldstein (2018) reconhecem que os auditores internos criam valor às organizações através de cinco áreas: foco nos riscos estratégicos; pensamento para além do âmbito do trabalho tradicional; acrescentam valor através da consultoria; facilitam a comunicação eficaz e de qualidade; e ainda, elevam o estatuto e perspectiva da função de AI. Em alinhamento, Baharuddin, Lesetedi e Nieuwlands (2019, p.14) defendem que a credibilidade e criação de valor são reforçadas através da proatividade dos auditores e de avaliações que fornecem novos conhecimentos e ponderam o impacto futuro.

Quanto à comunicação, Moeller (2005) define como um elemento chave para o sucesso da AI. O desenvolvimento contínuo de canais com a gestão, permite a compreensão, por parte do auditor interno, dos seus problemas e necessidades, auxiliando a gestão a alcançar os seus objetivos, na medida do possível. Como tal, os auditores devem entender como maximizar a satisfação do trabalho, melhorar as comunicações e lidar com conflitos organizacionais, na medida em que a ocorrência de mal-entendidos, conflitos ou compreensão incorreta de recomendações, em regra, têm origem numa comunicação deficiente.

Programa de garantia de qualidade e melhoria

Definido na norma 1300 (IPPF, 2013), o *Quality Assurance and Improvement Program* (QAIP) deve ser desenvolvido pelo CAE, de forma a cobrir todos os aspetos da atividade de AI, avaliando a qualidade dos seus procedimentos. A sua implementação permite assegurar os padrões elevados da prestação de serviços, ao atender às expectativas do Cliente e a manter-se em conformidade com os *standards* da profissão, conquistando assim a credibilização da função e a confiança da Organização. Quanto aos requisitos do QAIP, a norma 1311 define avaliações internas e avaliações externas à atividade.

Neste sentido, Armstrong, Grobler & Haege (2012) definem o QAIP como uma avaliação contínua e periódica de todo o espectro de trabalhos de auditoria e consultoria realizados pela atividade, sendo que se os resultados das avaliações indicarem áreas de melhoria da atividade, o CAE implementará as mesmas com recurso ao QAIP.

Os autores acrescentam que a qualidade remonta à combinação das pessoas certas, sistemas certos e a um compromisso com a excelência, sendo impulsionada pelos líderes da Organização. Como tal, o reconhecimento dos Cliente e Stakeholders da atividade de AI é fundamental no processo de qualidade, podendo incluir o Conselho de Administração, a Direção, auditores externos, gestores operacionais, bem como, Clientes, acionistas, organizações de supervisão, reguladores e agências governamentais.

De forma a que a implementação deste processo ocorra de uma forma planeada e metodológica, Armstrong et al. (2012, p.10) recomendam a utilização do Ciclo PDCA:

- Documentação formal de normas e práticas esperadas (*Plan*);
- Execução de atividades de desenvolvimento que visam definir a qualidade e consciencializar os colaboradores para as normas e expectativas (*Do*);
- Medição da qualidade do produto ou do processo (*Check*);
- Execução de iniciativas de melhoria e documentação das lições aprendidas (*Act*).

Seguidamente, clarifica-se os conceitos de avaliações internas e avaliações externas.

Segundo a norma 1312, as Avaliações Externas,

[...] deverão ser efetuadas pelo menos uma vez em cada cinco anos, por um revisor qualificado e independente, ou equipa de revisores, exteriores à Organização, sendo que o *CAE* deve de discutir com o Conselho: a forma e frequência das avaliações externas; e as qualificações e independência do revisor ou equipa de revisores externos, incluindo quaisquer conflitos de interesse.

Relativamente às Avaliações Internas, a norma 1311 define que

[...] deverão incluir monitorizações contínuas do desempenho da atividade, bem como, autoavaliações e avaliações periódicas efetuadas por outras pessoas do interior da organização, porém com conhecimento suficiente das práticas de AI.

Interpretando a norma 1311, esta define a Monitorização Contínua como:

«[...] parte integrante da rotina diária de supervisão, revisão e medição da atividade de AI, encontrando-se incorporada nas políticas e práticas utilizadas para gerir a atividade, utilizando os processos, instrumentos e informação considerada necessárias para avaliar a conformidade com a definição, Código de Ética e Normas de AI».

De acordo com a interpretação da norma 1311 do IPPF, as **Revisões Periódicas** ascendem à avaliação da conformidade entre a Definição, o Código de Ética e as Normas de AI, podendo ser efetuadas através de indivíduos pertencentes à função de AI (autoavaliação), ou efetuadas por indivíduos exteriores à função, com conhecimento suficiente das práticas de auditoria, porém pertencentes à Organização.

De forma a estabelecer um processo eficaz de medição de desempenho, o Guia Prático do IPPF *Measuring Internal Audit Efficiency*, estabelece os quatro passos seguintes:

1. **Definição da eficácia da AI**, baseado nos princípios fundamentais, definição, código de ética e normas para a prática profissional, bem como, do consenso interno quanto ao que constitui uma atividade eficaz e eficiente;
2. **Identificação de Stakeholders chave**;
3. **Desenvolvimento de Medidas/Indicadores-Chave de Desempenho**, sendo que a utilização de KPI permitem ao CAE: detetar deficiências na atividade e planear ações corretivas; demonstrar o valor da AI aos seus Clientes; validar e solicitar os recursos necessários ao nível desejável de desempenho. Assim, os KPI devem encontrar-se alinhados aos objetivos estratégicos da atividade e da Organização, refletir alterações de desempenho, ser entendíveis, atempados, precisos e fiáveis;
4. **Monitorização e reporte de resultados**.

A Figura 2.13 apresenta medidas de desempenho consideradas importantes para um número limitado de CAEs.

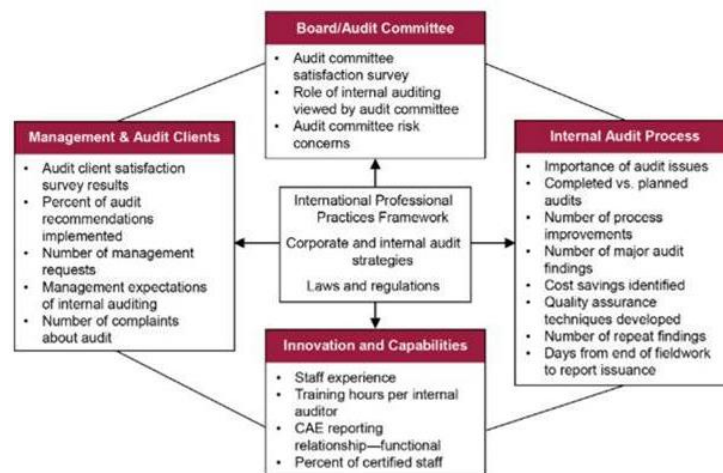


Figura 2.13. Medidas de desempenho

Fonte: (Preparação para o CIA, IIA, 2019)

Em continuidade, a norma 1320 (p.22), define que «[o] responsável pela auditoria tem que comunicar ao Conselho e aos gestores superiores os resultados do QAIP, devendo os resultados da monitorização contínua, avaliação feita pelo revisor ou equipa de revisores em relação ao grau de conformidade com as normas». Estes devem ser divulgados pelo menos anualmente ao Conselho e Gestão de Topo.

A Figura 2.14, procura representar esquematicamente o QAIP:

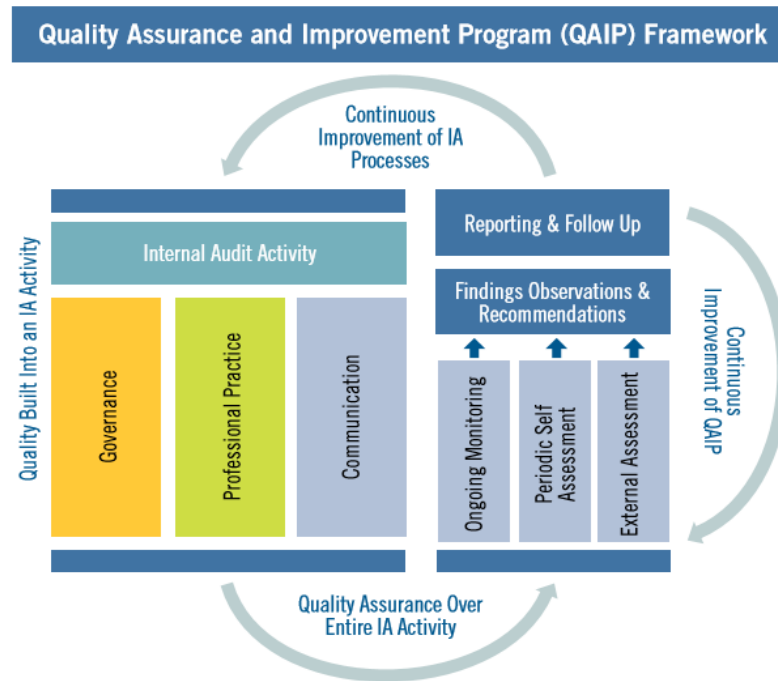


Figura 2.14. Quality assurance and Improvement Program

Fonte: (Armstrong et al., 2012, P.4)

Na figura 2.15 apresenta-se um processo possível de aplicação do programa de garantia de qualidade e melhoria.

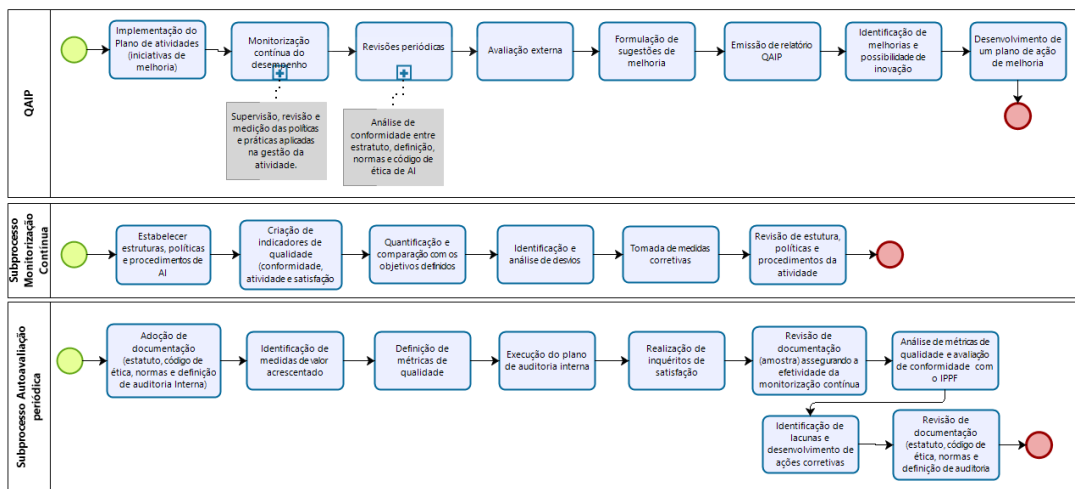


Figura 2.15. Possível aplicação do Programa de Garantia de Qualidade e Melhoria

Fonte: Elaboração Própria

2.3.3. Normas de Desempenho

Segundo o IPPF (p. 14) «[a]s Normas de Desempenho descrevem a natureza das atividades de auditoria interna, proporcionando critérios de qualidade que permitem medir o desempenho de tais serviços», sendo apresentadas na Figura 2.16.



Figura 2.16. Normas de Desempenho

Fonte: Elaboração Própria

Gestão da Atividade de Auditoria Interna

Definida na norma 2000, «[...] o responsável pela auditoria deve gerir eficazmente a atividade de AI, de forma a assegurar que a mesma acrescenta valor à Organização».

Natureza do Trabalho

Através da norma de desempenho 2100, a atividade de AI faz uma avaliação e procura contribuir para a melhoria dos processos de governação existentes, gestão do risco e gestão de controlo, utilizando uma abordagem claramente sistemática e disciplinada, em linha e de acordo com as normas da profissão.

Governação

É através da norma 2110 que a governação está definida. Trata-se de uma atividade de AI que avalia e efetua recomendações apropriadas para a melhoria do processo de governação, dirigindo-as às áreas apropriadas da Organização, com o objetivo de: promover a ética e valores; assegurar a gestão e respetiva responsabilização, do desempenho organizacional; sensibilizar quanto aos riscos e controlos que afetam a Organização; e coordenar as atividades de comunicação e informação ao Conselho, gestores e auditores externos e internos.

Reforçando o propósito, Moeller (2005) defende o papel da atividade de AI na continuidade do governo das sociedades, podendo auxiliar o comité de auditoria através de uma abordagem em três etapas: fornecimento dos processos atuais de AI para avaliações de riscos, planeamento e realização de auditorias e relatórios; lançamento do programa de ética e denúncia; desenvolvimento de planos detalhados de revisão e avaliação dos controlos internos na Organização.

Quanto ao lançamento do programa de ética e denúncia [exigido apenas a organizações registadas na *Securities and Exchange Commission*, porém recomendável em qualquer organização] pela SOA (Sarbanes–Oxley Act), institui que o comité de auditoria deve estabelecer procedimentos para a receção, retenção e tratamento de reclamações, incluindo procedimentos para a submissão confidencial e anónima por parte dos funcionários.

Controlo

Representado na norma 2130, a atividade de AI auxilia a Organização na manutenção de controlos eficazes, através da avaliação da sua eficácia e eficiência, promovendo uma melhoria contínua «[...] com vista a responder aos riscos inerentes ao governo da organização, operações e sistemas de informação, quanto à: consecução dos objetivos estratégicos da organização; fiabilidade e integridade da informação financeira e operacional; eficiência e eficácia das operações; salvaguarda dos ativos; e conformidade com as leis, regulamentos e contratos».

Assim, Arens, et al. (2006) definem que «um bom Controlo Interno previne mais situações de fraude do que as que são detetadas pelos bons auditores». Neste sentido, Batista da Costa (2010) refere que:

o estabelecimento de um SCI [Sistema de Controlo Interno] é uma das mais importantes responsabilidades do órgão de gestão de qualquer empresa. No entanto, é óbvio poder afirmar que o facto de existir um sistema implementado não significa que o mesmo esteja operativo. E mesmo que esteja operativo podem não ser atingidos os objetivos enunciados.

Desta forma, a existência de um SCI não garante que o mesmo se encontre operacional e que seja eficaz e eficiente, bem como, que a entidade se encontre isenta de erros, irregularidades ou fraudes.

Seguidamente apresentam-se dois exemplos de Modelos de Controlo Interno numa abordagem sucinta e amplamente reconhecidos: a Estrutura Integrada de Controlo Interno e a estrutura COBIT.

- 2013 *Internal Control – Integrated Framework*

Em 2013, a COSO (*The Comittee Of Sponsoring Organizations*) divulgou a norma *Internal Control – Integrated Framework*, a qual tinha como objetivo a criação de uma definição comum de controlo interno e de uma estrutura que fornece orientações para que as organizações avaliem e melhorem os seus mecanismos.

Neste sentido, a estrutura define controlo interno como um «processo efetivado pela administração, gestão e outro pessoal da entidade, concebido para prestar uma segurança razoável quanto ao alcance de objetivos relacionados com operações, relato e conformidade». Na Figura 2.17, é representada a relação entre as cinco componentes do controlo interno definidas pelo modelo COSO (esquerda), bem como a relação entre as cinco componentes, os objetivos do controlo interno - Operacionais, Reporte e *Compliance* - e as unidades de negócio da Organização (direita).



Figura 2.17. Relação entre componentes e objetivos de Controlo Interno

Fonte: (*Penn Internal Audit*, 2012)

- Modelo COBIT

Desenvolvido em 2012 pela ISACA (*Information Systems Audit and Control Association*), o COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technologies*) caracteriza um modelo de controlo interno aplicável às tecnologias de informação, baseado na 1992 *Internal Control – Integrated Framework* do COSO, tendo como principais características o foco no negócio, a orientação a processos e medições e basear-se em controlos (Martins, 2013).

Neste sentido, a estrutura aborda a Gestão de Sistemas de Informação a partir de três dimensões: conjunto estruturado de processos de TI, para produzir a informação necessária ao alcance dos objetivos; gestão dos recursos de TI; e requisitos de negócio, aplicáveis, ou não, à informação, consoante o objetivo em causa, tal como se apresenta na Figura 2.18, sendo que as exigências do negócio conduzem ao investimento em recursos de TI, que são utilizados pelos processos de TI, de forma a disponibilizar informação que responda às referidas exigências.



Figura 2.18. Cubo COBIT

Fonte: (Gestão de TI Inteligente, 2012)

Gestão de Risco

Definida na norma 2120 (IPPF, 2013), a gestão de risco trata-se de uma atividade de AI que avalia a eficácia da gestão do risco e contribui para a sua melhoria, avaliando se

«[...] os objetivos da Organização sustentam e estão alinhados com a missão da mesma, se os riscos significativos, atuais e emergentes, são identificados, avaliados, respondidos adequadamente consoante o apetite ao risco, adequadamente e oportunamente comunicados transversalmente pela Organização e se os processos de gestão do risco são monitorizados».

Neste sentido, a estrutura COSO (2007, pp.131-133) define evento como um «incidente ou ocorrência, de fonte interna ou externa à Organização, que afeta o alcance dos objetivos» e risco como «a possibilidade de um evento ocorrer e afetar adversamente o alcance dos objetivos». Nos termos da ISO 31000:2009, define-se risco como o efeito da incerteza nos objetivos de uma Organização.

O risco traduz-se em eventos futuros incertos e resultados negativos inerentes, sendo que, se devidamente detetados, avaliados e geridos poderão ser transformados em oportunidades, traduzindo-se numa vantagem competitiva para a Organização.

O Glossário do IPPF (2013, p.38) define Gestão de Risco como: «[p]rocesso para identificar, avaliar, gerir e controlar potenciais eventos ou situações, que forneça uma razoável de que os objetivos da organização serão alcançados». Paralelamente, a estrutura COSO define Gestão de Riscos Empresariais como um processo efetuado pelo Conselho de Administração, Gestão e outros funcionários de uma Entidade, aplicado na definição da estratégia por toda a empresa, projetado para identificar potenciais eventos que afetem a entidade e a gerir o risco consoante o apetite de risco da mesma, com vista à realização dos objetivos estratégicos da entidade.

Através da continuada revisão da literatura existente, é importante apresentar outros exemplos de estruturas amplamente reconhecidas no âmbito da gestão de risco: *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance* e a ISO:31000 - Gestão do Risco, bem como, a ISO:27001 – Sistemas de gestão de segurança da informação.

- *Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance*

Decorrente da necessidade de desenvolver uma definição de gestão de risco consistente, em 2004 o COSO publicou a Estrutura Integrada de Gestão de Riscos Empresariais, atualizada em 2017, decorrentes da evolução dos riscos atuais e emergentes, tratando-se de uma metodologia baseada na Estrutura Integrada de Controlo Interno. Na Figura 2.19, é apresentada a relação entre os objetivos, componentes e estratégia da entidade, definidas pelo modelo COSO-ERM.



Figura 2.19. Relação entre objetivos, componentes e estratégia da entidade

Fonte: (Gomes, 2014, p.16)

Chesley (2017) refere que o surgimento cada vez mais acelerado de novos riscos, bem como, a mudança comportamental dos Clientes, tem contribuído consideravelmente para um cenário económico global imprevisível.

Assim, a evolução tecnológica e o maior apelo à transparência por parte das organizações impõem processos estratégicos de planeamento e capacidades operacionais, sendo necessária a adoção de uma nova abordagem de gestão de risco, com vista a auxiliar a criação, preservação e concretização de valor. A Figura 2.20 pretende ilustrar o processo ERM, as suas cinco componentes e os vinte princípios que sustentam cada componente.



Figura 2.20. COSO ERM – Processo, Componentes e Princípios

Fonte: (COSO, 2017)

- Norma ISO 31000 – Gestão do Risco

Atualizada em 2018, a norma internacional ISO 31000:2018, publicada pela ISO (*International Organization for Standardization*), tem como objetivo estabelecer «um conjunto de princípios que deverão ser cumpridos de modo a tornar eficaz a gestão do risco» (ISO 31000, 2009, p.5).

Paralelamente à Estrutura ERM, publicada pelo COSO, a ISO 31000 visa auxiliar as organizações a examinar, controlar e melhorar continuamente o seu sistema de gestão de riscos, permitindo que «as organizações incorpor[em] padrões e processos de alto nível para avaliar e eliminar riscos em todas as suas operações» (SGS, 2020), sendo de ressaltar que a orientação genérica da norma, não servindo de base para a certificação em gestão de riscos, ao contrário da norma analisa anteriormente. Neste sentido, a norma defende que o objetivo da gestão de risco é a criação e proteção de valor, melhorando o desempenho, incentivando a inovação e apoiando o atingimento dos objetivos. Como tal, o objetivo da norma é de auxiliar a integração da gestão de risco nas atividades e funções significativas, devendo os órgãos de gestão e supervisão de topo, se aplicável, assegurar a sua integração em todas as atividades organizacionais, demonstrando liderança e compromisso.

Assim, na Figura 2.21 (centro) são apresentados oito princípios, delineados, os quais fornecem orientações sobre as características de uma gestão eficaz e eficiente dos riscos, comunicando o seu valor e explicando a sua intenção e finalidade.

Quanto ao desenvolvimento da estrutura, presente na Figura 2.21 (esquerda), engloba a integração da gestão de risco na Organização, envolvendo a compreensão das estruturas organizacionais e do contexto; o desenho/conceção da gestão de risco; a implementação da norma, assegura a presença do processo de gestão de riscos em todas as atividades da Organização, incluindo na tomada de decisão e na captura de mudanças nos contextos externos e internos; a avaliação da eficácia da norma, assim como, a melhoria, através da monitorização e adaptação contínua face a alterações externas e internas, bem como, melhorar continuamente a sua adequação e eficácia.

O processo de gestão de risco, envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas às atividades de comunicação e consultoria, estabelecendo o contexto e avaliando, tratando, monitorizando, revendo, registando e reportando o risco, devendo ser parte integrante da gestão e tomada de decisão e integrado na estrutura, operações e processos da Organização, tal como presente na Figura 2.21 (direita).

Assim, a Figura 2.21 apresenta os Princípios, componentes e Processo de Gestão de Risco, consoante a norma ISO 31000:2018.

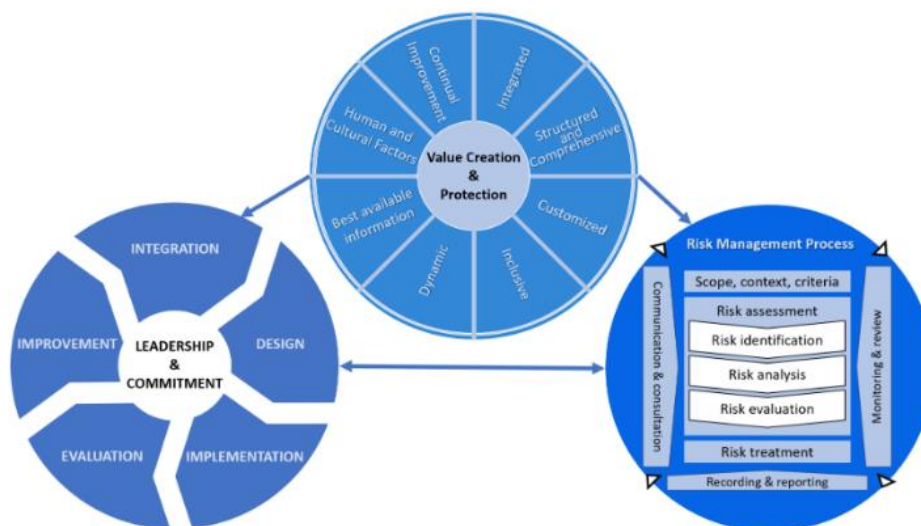


Figura 2.21. ISO 31000:2018 – Princípios, Componentes e Processo de Gestão de Risco

Fonte: (ISO 31000, 2018)

- Norma ISO 27001 – Sistemas de gestão de segurança da informação

A norma internacional ISO 27001 (2013) remonta ao padrão de referência internacional para a gestão da segurança da informação. Assim, a norma (pp.5-6) visa «proporcionar os requisitos para estabelecer, implementar, manter e melhorar de forma contínua um sistema de gestão de segurança de informação», bem como, os «requisitos para a avaliação e tratamento dos riscos de segurança de informação, ajustados às necessidades da organização», de forma a preservar a «[...] confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação através da aplicação de um processo de gestão de risco». A adoção do sistema supracitado ascende a uma decisão estratégica, sendo o seu estabelecimento e implementação influenciados por: necessidade e objetivos da Organização; requisitos de segurança; processos organizacionais; e dimensão e estrutura da Organização. Como tal, a norma ressalta a importância da integração do sistema de gestão de segurança de informação na conceção de processos, sistemas de informação e controlos, sendo composta por duas componentes:

- **Requisitos:** contexto da Organização; liderança, estabelecimento de políticas e atribuição de funções e responsabilidades; planeamento e estabelecimento de objetivos de segurança, determinação de riscos e oportunidades e avaliação e tratamento do mesmo; determinação de recursos e competências necessários, bem como, consciencialização, comunicação e documentação da informação; planeamento, implementação e controlo dos processos necessários ao cumprimento dos requisitos de segurança da informação, avaliação e tratamento do risco; avaliação de desempenho; monitorização através de auditorias internas; revisão pela gestão de topo, assegurando a aplicabilidade, adequação e eficácia do sistema; e melhoria contínua da aplicabilidade, adequação e eficácia do sistema.

- **Conjunto de Controlos** a adotar pela Organização: políticas de segurança; organização da segurança da informação; segurança na gestão de recursos humanos; gestão de ativos; controlo de acessos; criptografia; segurança física e ambiental; segurança de operações; segurança de comunicações; aquisição, desenvolvimento e manutenção de sistemas; relação com fornecedores; gestão de incidentes de segurança da informação; aspetos de sistemas de informação na gestão da continuidade de negócio; e conformidade.

Por fim, o trabalho efetuado pela atividade de AI remonta à monitorização do sistema de gestão de risco e de controlo interno, nomeadamente, à sua avaliação de qualidade e eficácia, avaliando o funcionamento e suficiência do sistema de controlo interno, bem como, identificando e caracterizando eventos de risco.

Planeamento do Compromisso de Auditoria

Segundo definido na norma 2200, os auditores internos devem desenvolver e documentar um plano para cada compromisso de auditoria, o qual deverá contemplar os objetivos, âmbito, prazo de execução e a alocação de recursos necessários ao trabalho.

Realização do Compromisso

A norma 2300 consagra que os auditores internos devem identificar, analisar, avaliar e documentar informação suficiente, de forma a cumprir os objetivos do compromisso de auditoria. A norma 2310 clarifica a Identificação da Informação, releva que a informação deverá ser suficiente, fidedigna, relevante e útil, de forma a que uma pessoa prudente e informada, tal como um auditor interno independente do trabalho ou um auditor externo, alcancem as mesmas conclusões.

Comunicação dos Resultados

Através da norma 2400, refere-se que os auditores internos devem comunicar os resultados dos trabalhos da auditoria e o responsável pela auditoria deve comunicar os resultados às partes apropriadas. Complementarmente, a comunicação deve incluir os objetivos, âmbito, conclusões, recomendações e planos de ação do compromisso, sendo que as comunicações devem ser precisas, objetivas, claras, concisas, construtivas, completas e tempestivas.

Monitorização do Progresso

Por definição, a norma 2500 refere que o responsável de auditoria deve estabelecer e manter um sistema de monitorização (*follow-up*) do efeito dos resultados comunicados à gestão.

Comunicação da Aceitação dos Riscos

Relativamente à norma 2600, caso o responsável de auditoria conclua que a gestão aceitou um nível de risco que possa ser inaceitável para a Organização, o mesmo deve discutir o assunto com os gestores superiores, sendo que caso o CAE considere que o assunto não foi resolvido, deverá proceder ao seu reporte perante o Conselho.

2.3.4. **Papel no Modelo das Três Linhas**

Recentemente publicado, o modelo das três linhas decorre da renovação do anterior modelo das três linhas de defesa, publicado pelo IIA, o qual visava clarificar as funções e deveres das funções de primeira, segunda e terceira linha de defesa da Organização.

Segundo o artigo, *The IIA's Three Lines Model An update of the Three Lines of Defense* (IIA, 2020), o modelo das três linhas auxilia as organizações a identificar estruturas e processos que permitam a realização dos objetivos estratégicos e que facilitem o fortalecimento da Governança e Gestão de Riscos da Organização. Neste sentido, o modelo: baseia-se em seis princípios adaptados aos objetivos e circunstâncias organizacionais; foca-se na contribuição da Gestão de Riscos para o alcance dos objetivos estratégicos, criação de valor, assim como da proteção de valor; visa a compreensão dos papéis e responsabilidades representados no modelo, bem como, na sua relação; e na aplicação de medidas destinadas a assegurar o alinhamento entre os objetivos estratégicos e os interesses prioritários dos *SH*.

De seguida, são expostos os seis princípios basilares do modelo das três linhas (IIA, 2020):

1. A **governança** de uma Organização requer a adequação de estruturas e processos a que permitam a responsabilização por um órgão de governo aos *SH* quanto à supervisão organizacional através da integridade, liderança e transparência;
2. As **funções do órgão de governo** asseguram a realização de estruturas e processos adequados para uma governança eficaz, encontrando-se os objetivos e atividades da Organização alinhados com os interesses prioritários dos *SH*;
3. A responsabilidade da gestão no alcance dos objetivos organizacionais compreende as **funções de primeira e segunda linha**, encontrando-se a primeira diretamente alinhada com a entrega de produtos e/ou serviços, incluindo funções de suporte, sendo responsável pela gestão de risco, enquanto a segunda assiste a primeira, podendo monitorizar, aconselhar, orientar e comunicar sobre assuntos relacionados com a gestão do risco, nomeadamente, a Gestão do Risco Empresarial.
4. **Funções de terceira linha** - A AI proporciona garantias e pareceres independentes e objetivos sobre a adequação e eficácia da governança e da gestão dos riscos, através da aplicação competente de processos sistemáticos e disciplinados, procedendo ao reporte das suas conclusões à administração e ao órgão de governo, promovendo e facilitando a melhoria contínua.

5. A independência de terceira linha relativamente às responsabilidades da gestão é fundamental para a sua objetividade, autoridade e credibilidade, estabelecendo-se através do acesso sem restrições a pessoas, recursos e dados necessários ao seu trabalho, assim como, de liberdade de enviesamento ou interferência no planeamento e prestação de serviços. No entanto, o artigo defende que a independência não implica isolamento, devendo existir interação regular entre AI e gestão, assegurando a relevância e alinhamento com as necessidades estratégicas e operacionais da Organização.

6. Criação e proteção de valor através do trabalho coletivo para a criação e proteção do valor, através do alinhamento entre funções e com os interesses prioritários dos *SH*, sendo alcançado através da comunicação, cooperação e colaboração entre funções de primeira e segunda linha de gestão, assim como, com a atividade de AI. Chambers (2020) acresce que as organizações que incorporam estes princípios nos seus controlos, operações e cultura, beneficiam de uma governação mais forte.

Como tal, Astley, Fedele & Pundmann (2019), defendem que a proliferação de riscos e a crescente gravidade dos eventos de risco exige uma abordagem rigorosa da definição de papéis e responsabilidades no processo de gestão dos riscos ponta a ponta, encontrando-se a atividade de AI idealmente posicionada para liderar esta abordagem e para aconselhar a primeira e segunda linha relativamente a funções, responsabilidades, prioridades e métodos, oferecendo uma oportunidade para a atividade aumentar o seu impacto e influência dentro da Organização, exercendo o seu papel consultivo. A Figura 2.22 apresenta esquematicamente as três linhas de defesa de uma Organização.

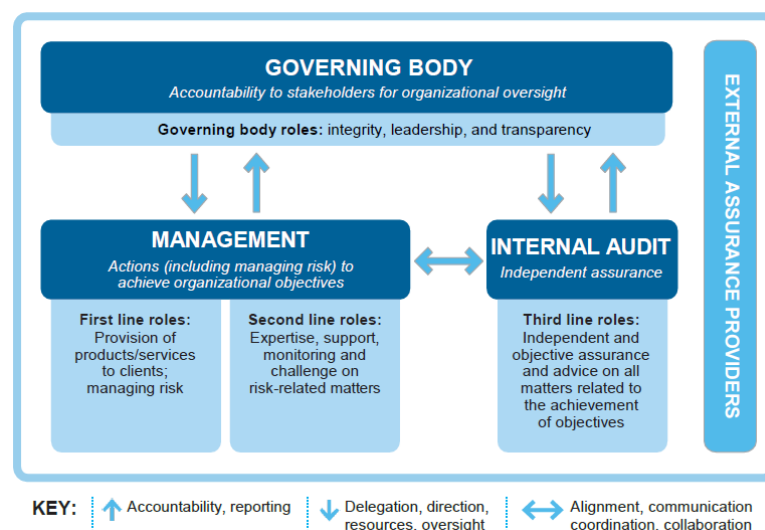


Figura 2.22. Modelo das 3 linhas

Fonte: (IIA, 2020, p.4)

2.3.5. Certificação

Segundo o Manual do Candidato de Certificações Internacionais de Auditoria Interna (IPAI, 2015, p.2), o IIA (*The Institute of Internal Auditors*):

[O]ferece aos profissionais de Auditoria Interna, no mundo inteiro, a possibilidade de obterem certificações internacionais, que qualificam de maneira diferenciada, todos aqueles que são aprovados nos exames das certificações selecionadas [...].

O manual estabelece que o exame de certificação Profissional remonta à melhor credencial para os profissionais de AI e para a respetiva Organização, uma vez que «[a]s exigências do mundo atual requerem auditores internos dinâmicos que saibam antever os riscos emergentes e agir de modo à sua resolução». Assim, a obtenção de uma certificação reconhece internacionalmente o conhecimento e competência profissional, o grau de experiência e habilitação profissional, assegura a uniformidade de atuação dos profissionais e valoriza os mesmos perante a Direção e o mercado. De seguida apresentam-se as Certificações profissionais existentes:

- **CIA** (*Certified Internal Auditor*) - certificação aceite internacionalmente, visa testar os conhecimentos no âmbito das atuais práticas de AI, riscos e controlos, entre outros, com vista a reforçar a sua visão profissional e a sua compreensão das IPFF (p.21);
- **CCSA** (*Certification in Control Self-Assessment*) – direcionado para especialista na área do controlo de autoavaliação, nomeadamente, «fundamentos, processos e tópicos do CSA [*Control Self-Assessment*], tais como risco, controlo e objetivos de negócio» (p.3).
- **CFSA** (*Certified Financial Services Auditor*) - direcionada para profissionais de AI que exercem em «instituições bancárias, empresas financeiras de crédito, companhias de seguros, empresas de investimento ou outros serviços financeiros» (p.3);
- **CGAP** (*Certified Government Auditing Professional*) - certificação direcionada a profissionais de auditoria que exercem funções no setor público, «seja a nível nacional, autárquico, empresas público-privadas, entre outras» (p.3);
- **CRMA** (*Certification in Risk Management Assurance*) - direcionada a profissionais de AI e ERM «com experiência no fornecimento de garantia de risco, processos de *Governance*, garantia da qualidade ou autoavaliação de controlo» (p.3).

No âmbito dos SI, a certificação profissional internacional em auditoria de sistemas de informação (CISA), credenciada pelo ISACA, cobre os seguintes domínios: processo de auditoria de SI; governação e gestão de TI; aquisição, desenvolvimento e implementação de SI; operações de SI e resiliência empresarial; e proteção dos ativos da informação.

ISO 9001 - Sistemas de Gestão da Qualidade

Emitida em 2008 pela ISO, a norma internacional 9001:2008 procura especificar os requisitos para um sistema de gestão no âmbito da qualidade. De acordo com a norma (ISO 9001, 2008, p.7), «[a] adoção de um sistema de gestão da qualidade deverá ser uma decisão estratégica da organização», sendo que a Organização (p.10):

- a) necessita demonstrar a sua aptidão para, de forma consistente, proporcionar produto que vá ao encontro dos requisitos do cliente, estatutários e regulamentares aplicáveis;
- b) visa aumentar a satisfação do cliente através da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria contínua do sistema e para garantir a conformidade com os requisitos do cliente, estatutários e regulamentares aplicáveis.

Os seus utilizadores incluem «partes internas e externas, incluindo organismos de certificação, para avaliar a aptidão da organização para ir ao encontro dos requisitos do Cliente, estatutários e regulamentares aplicáveis ao produto e aos requisitos da própria organização». Neste sentido, a norma (p.7) incentiva a adoção de uma abordagem por processos aquando do desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade, de forma a aumentar a satisfação do Cliente, sendo que a abordagem por processos ascende à «[...] aplicação de um sistema de processos numa organização, juntamente com a identificação e as interações destes processos e a sua gestão para produzir o resultado desejado».

Segundo Moeller (2005), tal como os investidores exigem um conjunto de relatórios financeiros auditados, os clientes exigem os padrões de qualidade ISO, identificando que a grande diferença entre as referidas certificações remonta ao esforço pela melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade em conjunto com a satisfação contínua do Cliente.

A ISO 9001 (p.8) reforça e defende que «[a] monitorização da satisfação do Cliente requer a avaliação da informação relativa à perceção, por parte deste, quanto à Organização ter ido ao encontro dos seus requisitos», podendo aplicar-se ao Ciclo PDCA e a todos os processos. Neste entendimento, Moeller (2005) indica as principais ações abordadas no Ciclo PDCA para definir o programa de auditoria: estabelecer os objetivos e extensão do programa de auditoria; estabelecer as responsabilidades, recursos e procedimentos; garantir a implementação do programa de auditoria; monitorização e revisão do programa de auditoria para melhorar a sua eficiência e eficácia; e garantir que os registos de programas adequados são mantidos.

2.3.6. Evolução da Auditoria Interna

Segundo Romano (2019), a atividade de AI seguiu a seguinte evolução:

Auditoria Tradicional | Passado:

- Auditorias de âmbito financeiro, operacional e de conformidade, baseadas em informação histórica e focalizadas no teste de transações e da eficácia de controles, sendo as atividades de aconselhamento limitadas;
- Planos de auditoria tradicionais, plurianual, incorporando auditorias cíclicas; e
- Quantidade reduzida de KPI's, sendo o seu valor limitado, cobrindo a percentagem de auditorias entregues, despistagem de incidências abertas e encerradas e desvios entre custos orçamentados e reais.

Auditoria Baseada no Risco | Presente:

- Incorporação de considerações e envolvimento em *Enterprise Risk Management* (ERM) e de diferentes níveis de *data analytics* ou outras ferramentas tecnológicas, com vista a melhorar a monitorização e operações de rotina;
- Planos de auditoria baseados no risco atualizados, em regra, anualmente;
- Maior foco no desenvolvimento de talentos e capacitação em tecnologias.

Auditoria Ágil | Futuro:

- Estratégia de Auditoria Interna alinhada com estratégia organizacional e ERM;
- Planos de auditoria contínuos, atualizados em tempo real com base na evolução do risco;
- Adaptação tecnológica, utilizando *data analytics* para impulsionar a identificação de risco e eventos disruptivos e melhorar o reporte de auditoria;
- Transformação da gestão de talento, sendo as auditorias de IT não um conjunto de *skills* ou uma especialidade separada, mas antes parte da equipa;
- Aumento da utilização de KPIs e contabilização de: economia de custos/melhorias de receitas; resultados dos inquéritos de auditoria, horas de formação e certificações; riscos e oportunidades emergentes monitorizados e reportados.

Em consequência, e por se tratar de um termo recentemente aplicado à atividade de AI, torna-se relevante investigar e enquadrar o conceito de Auditoria Ágil.

Enquadramento

Criados em 2001 por um grupo de profissionais em desenvolvimento de software, o conjunto de princípios *Agile* surge da incapacidade de adaptação ao ritmo das mudanças tecnológicas e de mercado da indústria de software, sendo que após anos de desenvolvimento, o produto solicitado já não satisfazia a necessidade do Cliente. Neste sentido, Romano e Wong (2019), explicam que *Agile* é a capacidade de lidar e responder à mudança decorrente de um ambiente incerto. O objetivo do conjunto de princípios *Agile* visa a redução de riscos e custos, através de uma abordagem iterativa de desenvolvimento de software, por via do *feedback* dos Clientes, em detrimento de obtenção de *feedback* após o projeto se encontrar concluído. Por conseguinte, os *perspetivas* dos Clientes podem ser imediatamente incorporados durante a fase de desenvolvimento, em detrimento da abordagem anterior, *waterfall*, abordagem caracterizada por Pestana (2019) como fases sequenciais que avançam após validação dos resultados produzidos durante a fase anterior.

Na Figura 2.23 apresentam-se, comparativamente, as abordagens *Waterfall* e *Agile*:

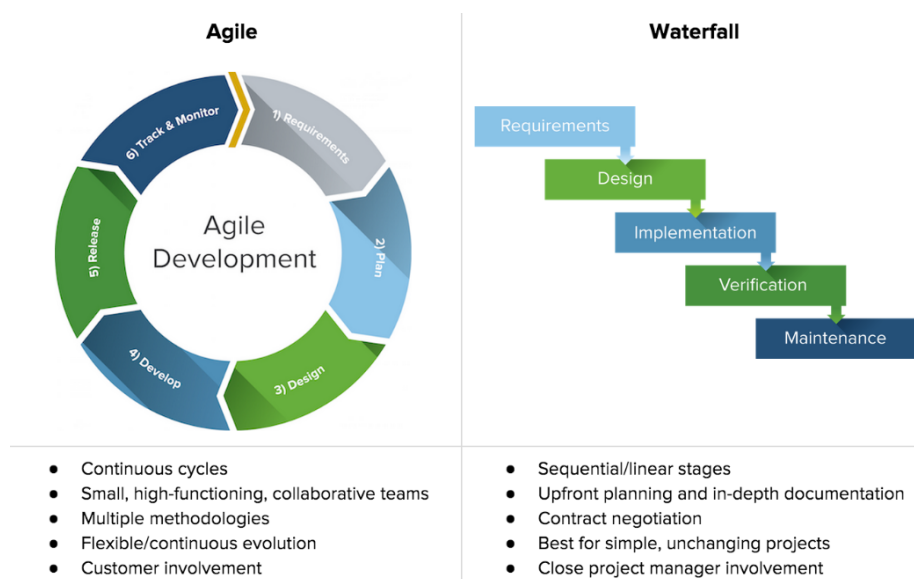


Figura 2.23. *Waterfall vs Agile*

Fonte: (Cantante, 2018)³

³ <https://www.imaginarycloud.com/blog/did-agile-kill-waterfall/>

Neste sentido, os profissionais de software identificaram quatro valores principais, conhecidos como o *Agile Manifesto*, tendo definido doze princípios de suporte aos mesmos. Na Figura 2.24, apresentam-se os quatro valores do manifesto original (esquerda) e a sua possível aplicação à atividade de AI (à direita), sendo que de acordo com o Manifesto, apesar do valor inerente dos itens à direita, valoriza-se mais os itens à esquerda. (Galvanize, 2020; Romano e Wong, 2019).

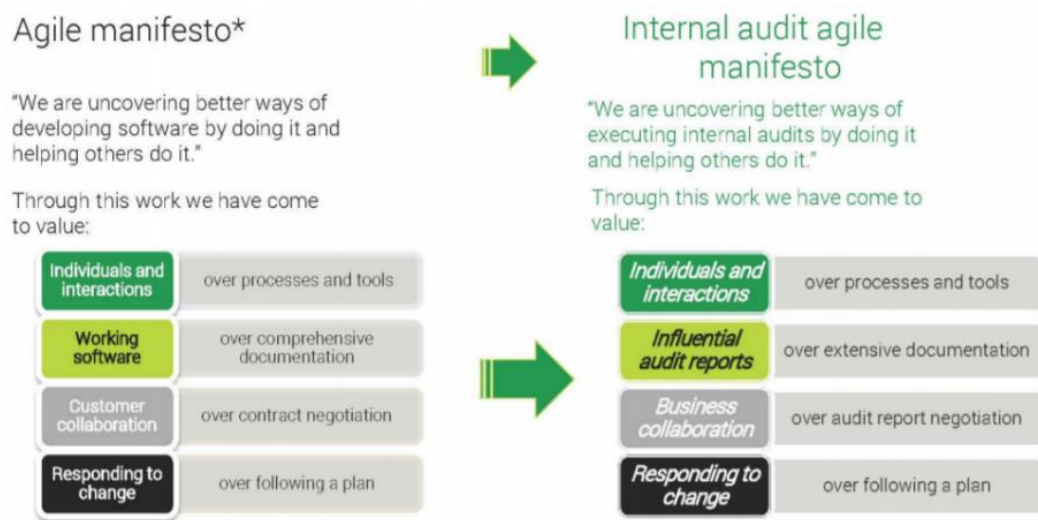


Figura 2.24. *Internal audit agile manifesto*

Fonte: (Romano, 2019, p.11)

É desta forma que Romano e Wong (2019) defendem que *Agile* não é um método, mas antes um conjunto de princípios que, se adotados adequadamente à cultura organizacional, podem resultar em mudanças eficazes de mentalidades e comportamentos. Os autores clarificam que a documentação, planeamento e utilização de processos e ferramentas permanecem necessários, porém a priorização de valores como indivíduos, interações, colaboração e resposta à mudança, auxiliam a transformação da abordagem e cultura de AI dentro do seu departamento.

Neste sentido, Romano (2019) refere que a atividade de AI se encontra numa fase de mudança, tendo os planos de auditoria baseados no risco sofrido evoluções, sendo atualizados com mais frequência e integrados com grupos de ERM, de forma a manterem um alinhamento com a visão de risco em toda a Organização. O autor defende que a mudança para uma auditoria *Agile* permitirá alinhar a estratégia de AI à estratégia da Organização, de forma a que o trabalho desempenhado pela auditoria seja adaptado em tempo real às necessidades ou desafios da mesma.

Por sua vez, o autor caracteriza a abordagem *Agile* pelo foco nos resultados, atendendo às necessidades de um Comité de Auditoria, da gestão executiva e principais *SH*, na medida em que os seus princípios impulsionam uma mudança de mentalidade e de cultura, apoiando a criatividade e a capacidade de adaptação das equipas, movendo-se de forma rápida e eficiente. A Figura 2.25 pretende ilustrar uma possível transformação dos 12 princípios originais (esquerda) em princípios aplicáveis à *AI Agile*, devendo os mesmos ser adaptados ao contexto de cada Organização:

Agile principles	Example agile internal audit principles
The highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.	Highest priority is to satisfy the needs of the audit committee and add value through early and continuous identification of risks and value added influential audit reports.
Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.	Welcome changes to audit approach, even late in fieldwork. Agile processes harness change for the auditors advantage to provide value to management and stakeholders.
Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.	Deliver impactful audits frequently, adjust audit plan continuously for maximum value
Business people and developers must work together daily throughout the project.	Auditors and business owners must communicate throughout the audit project.
Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.	Trust your audit team, allow them to challenge conventional ways and trust them to get the results that address risk and value.
Working software is the primary measure of progress.	Audit reports that address key risks, opportunity, and outcomes aligned with the organizations strategic objectives and business drivers is the primary measure of progress
The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.	The most efficient and effective method of conveying information between auditors and auditees is face-to-face conversation leveraging video conferencing technology where appropriate.
Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.	Agile processes promote sustainable auditing. The auditors, auditees, and business should be able to maintain a constant pace indefinitely.
Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.	Continuous attention to outcomes and providing impactful results enhances agility
Simplicity — the art of maximizing the amount of work not done — is essential.	Impactful processes, testing, and results over thoroughness and documentation

Figura 2.25. Princípios de auditoria Ágil

Fonte: (Romano, 2019, p.14)

Neste sentido, Galvanize (2020) em *Sprinting ahead with agile auditing*, enfatiza que a abordagem *Agile* não visa eliminar as abordagens de *AI* existentes, na medida em que não funcionará em todas as situações, mas antes servir de ferramenta que acrescente valor aos métodos atuais.

Complementarmente, Adams, Celi & Hill (2017), referem que o conjunto de princípios *Agile* deverá ser considerado, se os grupos de *AI* necessitam de: completar mais auditorias no mesmo, ou em menos tempo; promover relações mais próximas com os *SH*; efetuar relatórios de maior impacto, com menos documentação; e responder de forma rápida e eficaz à evolução das estratégias, prioridades, tecnologias, concorrentes, regulamentos e riscos que afetam a Organização.

Pattillo (2018) acrescenta que «trata-se de remontar uma abordagem orientada para pessoas, focando-se na colaboração entre os Clientes/*Stakeholders* e os membros da equipa de *AI*, de forma a que os últimos sejam vistos como parceiros de negócio».

Neste sentido, o artigo *An overview of agile auditing* (Galvanize, 2019) refere que a principal diferença entre uma auditoria *Agile* e uma auditoria tradicional é de que não existe um planeamento rígido e único, mas antes flexível e iterativo numa base contínua em *sprints*. Acresce que Pattillo (2018) expõe a desadequação da abordagem atual de AI como terceira linha de defesa, decorrente da velocidade atual dos negócios. Assim, para assegurar, aconselhar e antecipar o risco de forma eficaz, é necessária a utilização de uma abordagem *Agile*, a qual acrescenta valor pela sua natureza iterativa, permitindo visitar continuamente os riscos atuais.

Adicionalmente, a abordagem *Agile* centra-se na comunicação contínua e colaboração entre a equipa de auditoria e os *SH*. Paralelamente, Pattillo (2018, p.31) refere que a abordagem impulsiona o poder da equipa, uma vez que, no início de cada *sprint*, a equipa de AI «*commits to a body of work resulting in a POV at the end of that sprint. The team works together to ensure they meet their commitment and succeed or fail as a team*».

Relativamente ao relatório de auditoria, Adams, Astley & Doctor (2018) defendem que o mesmo deve ser atempado, de forma a tornar-se mais dinâmico e relevante para o negócio. De forma idêntica, Al-Dawaf, DuBray e Jarczyk (2019) referem que na metodologia tradicional de auditoria, os relatórios são entregues ao Cliente no final da auditoria, porém na metodologia *Agile* as incidências são entregues regularmente, permitindo ao auditado remover rápida e atempadamente as deficiências encontradas.

Metodologias

Al-Dawaf et al. explicam que uma AI ágil utiliza *sprints* em que planeamento, trabalho de campo, revisão e reporte são efetuados, simultaneamente, num ciclo compreendido entre uma a duas semanas, sendo os *sprints* repetidos até que a auditoria se encontre terminada e os resultados discutidos com o auditado no final do trabalho. Como tal, as auditorias ágeis são aceleradas, repetíveis e enfatizam a total transparência e colaboração entre as partes interessadas e as equipas de auditoria.

Em linha com este entendimento, Rigby, Sutherland e Takeuchi (2016), descrevem que a Organização forma e capacita uma pequena equipa *cross-functional*, a qual inclui as competências necessárias para completar as suas tarefas. O *Process Owner*, responsável pela entrega de valor aos Clientes, «*may use a technique such as design thinking or crowdsourcing to build a comprehensive “portfolio backlog” of promising opportunities. Then he or she continually and ruthlessly rank-orders that list according to the latest estimates of value to internal or external customers and to the company*».

Neste sentido, os autores explicam que a *AI Agile* é composta por diferentes técnicas, as quais incluem: o *scrum*, que enfatiza o trabalho de equipa criativo e adaptável na resolução de problemas complexos; desenvolvimento *lean* cujo foco reside na eliminação contínua dos resíduos; e o *kanban*, que se concentra na redução dos tempos e na quantidade de trabalho desenvolvido. Em seguimento, o artigo *Sprinting ahead with agile auditing* (Galvanize, 2020, p. 13) refere as seguintes técnicas da abordagem Ágil:

Scrum - *This common agile methodology has small cross functional teams work on audit projects for short periods of time (usually two-week sprints). Teams track the progress of audit tasks using the following categories: backlog, to do, in progress, done, and complete. The Scrum team is self-governing and determines what to tackle within each sprint.*

Sprints - *Tasks are completed during time-boxed intervals, which can include:*

- *Sprint planning: The team decides which product backlog (a prioritized feature list) items to work on and plan how to complete each.*
- *Daily Scrum: A 15-minute (often standup) meeting.*
- *Sprint review: The team holds an informal meeting.*
- *Sprint retrospective: The team meets to discuss how they're doing and ways to improve.*

MoSCoW - *An acronym for "Must have, Should have, Could have, and Will not have." This approach helps stakeholders prioritize tasks to determine which audit activities will add the most value. It can be a challenge to use MoSCoW when auditors are set in their ways of covering everything on a specific audit.*

Kanban - *A Kanban board is often used in scrum to visualize the team's progress at various stages and to promote transparent communication. A Kanban board displays cards and columns to help teams commit to and complete tasks.*

Shu Ha Ri - *This is a Japanese martial art concept that describes the progression of learning. Because the "student" first starts learning and then gradually moves toward mastering a skill and letting go of old habits, it can be a good introductory method for inexperienced agile audit teams. In a highly regulated industry (e.g., financial services or healthcare), this method also means minimal to no changes in auditing methodology.*

Auditoria Ágil na Prática

Segundo Al-Dawaf, DuBray e Jarczyk (2019), apesar da abordagem *Agile* oferecer benefícios claros em termos de rapidez e eficiência, a sua implementação pode representar um desafio, especialmente em situações de equipas de auditoria resistentes à mudança.

Adams, Astley & Doctor, (2018) apuraram num inquérito efetuado a cerca de 1100 CAEs de 40 países que, 55% dos inquiridos utilizam métodos de *AI Agile* ou estão a considerar adotá-los, sendo que entre os que utilizam este método, 50% considera ter um forte impacto nas suas organizações. Os autores explicam que a aceitação e utilização deste método reflete o objetivo das organizações em alcançar a agilidade estratégica e operacional, com vista a responder a um ambiente de negócios acelerado e disruptivo. Paralelamente, o relatório *Pulse of Internal Audit* de 2018 do IIA, delineou os resultados de um inquérito efetuado a cerca de 600 CAEs na América do Norte, tendo apurado que 66% dos inquiridos afirmaram que a agilidade é vital para o sucesso futuro da função de auditoria, porém apenas 45% dos CAE considera a sua função de auditoria ágil, tendo sido identificados como obstáculos: recursos inadequados; complexidade da Organização; e apego a uma visão tradicional do trabalho efetuado pela auditoria.

De referir ainda que Magalhães (2019) expõe:

A função de Auditoria Interna [...] apenas conseguirá ser efetivamente ágil quando adotar uma abordagem preemptiva face aos novos desafios e a eventuais acontecimentos disruptivos e se simultaneamente, conseguir criar valor para todos os seus *stakeholders*, de forma antecipada, interativa e incremental, em todos e cada um dos seus trabalhos de auditoria ou consultoria.

[...] Para concretizar esta intenção é essencial elaborar um plano estratégico, o qual, para além de ser baseado no risco, deverá ser também alicerçado numa abordagem preemptiva ao risco e ao fenómeno da disrupção. Paralelamente, é desejável acelerar os ciclos de auditoria, através da otimização de processos e atividades, com a adoção de políticas de desenvolvimento de competências, e com a gestão eficiente, integrada e estratégica de orçamentos, recursos e serviços.

Assim, a Figura 2.26. representa um possível processo de planeamento de auditoria.

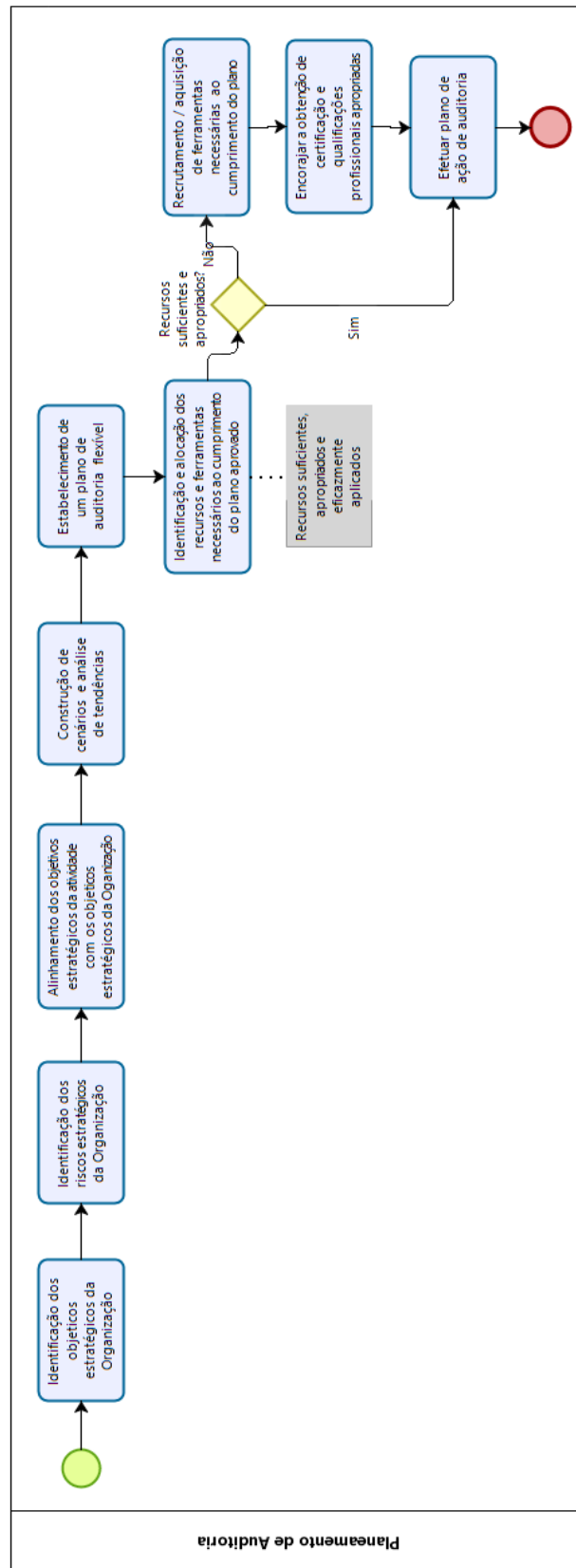


Figura 2.26. Planeamento de Auditoria

Fonte: Elaboração própria

2.3.7. Inovação em Auditoria Interna

Leong, Siong & Toh, (2018, p.3), expõem a seguinte relação tecnologia vs inovação:

Machine learning is leading to self-driving cars and smart medical devices. The Internet of Things - paired with predictive analytics - is advancing the preventive maintenance of energy grids and industrial equipment. Blockchain is reinventing financial transactions and consumer product traceability. Drones are taking on roles from delivering packages to performing physical inventories, to saving lives. And the cloud, big data, analytics, and bots are making business processes more efficient, more agile, and more insight driven. As the technologies mature and as barriers to entry fall, organizations across industries are immersing themselves in innovation made possible by new technologies.

Os autores (2018, p.3) verificam que associadas às tecnologias emergentes desenvolvem-se novos riscos, devendo os profissionais em risco auxiliar a garantir a eficácia dos processos e controlos das organizações, sem diminuir o ritmo da inovação. Assim, a função de AI deverá acompanhar o ritmo da inovação, de forma a contribuir proactivamente para uma inovação responsável em face dos desafios, devendo ser capaz de avaliar atempadamente o impacto dos avanços tecnológicos e averiguar em que medida essa inovação altera o perfil de risco da Organização.

Em complementaridade, Adams, Astley & Doctor, (2018) referem que esta mudança exige inovação por parte da função, na medida em que abrange: a extensão do papel da função de asseguarção para consultoria das partes interessadas; a alteração de uma abordagem histórica, e consequentemente reativa, para uma abordagem proativa e preditiva; e extensão da concentração na proteção de ativos para a criação de valor. O artigo salienta que a inovação não significa a alteração total das metodologias de planeamento, execução e reporte de AI, ou a aquisição da totalidade de tecnologias que surgem no mercado, mas antes entender como a Organização está a evoluir à inovação.

Paralelamente, o relatório *North American Pulse of Internal Audit* (IIA, 2018) defende a transformação da AI, devendo os CAEs liderar a resposta à disrupção com estratégias inovadoras e uma abordagem Ágil apoiada pelo talento certo, de forma a posicionar a função como um disruptor interno, identificando e concentrando-se nos riscos emergentes.

Neste sentido, Anand, Kiaer & Pipino, (2017) defendem que o alinhamento entre a função de AI e as necessidades da Organização é atingido se a inovação for:

- **Integrada** - aos objetivos do negócio e à estratégia delineada, envolvendo o desenvolvimento de relacionamentos com a gestão e *SH* chave;
- **Interativa** – envolve o aprimorar de abordagens, aprendizagem com a experiência e obtenção da confiança dos *SH*;
- **Incremental** - mudanças incrementais encontram-se interligadas com uma abordagem iterativa, no estabelecimento de expectativas razoáveis e no estabelecimento de um ciclo de *feedback* com os *SH*;
- **Independente** - de forma a manter a sua integridade, a função deve preservar a sua independência e objetividade na procura de abordagens inovadoras de melhoria dos processos de negócio. Desta forma, o seu foco será a melhoria dos seus próprios processos para entender e atender às necessidades dos *SH*.

Neste âmbito, Adams, Astley & Doctor (2018, p.21) defendem que apesar do processo de inovação envolver tecnologia e orçamento, a inovação realmente necessária ascende à mudança de mentalidade, estabelecendo seis considerações chave impulsionadoras da inovação:

1. *Accelerate adoption of advanced analytics*
2. *Automate core assurance*
3. *Apply Agile Internal Audit principles*
4. *Innovate to “future proof” the function - [...] Seek areas where the organization is innovating - with new technologies, processes, and third parties - and identify the related risks and work with stakeholders to ensure effective control and monitoring.*
5. *Consider next-gen resourcing models to secure needed talent and skills - [...] recruitment efforts often fail to address the skills lacunas identified [...]. In particular, where budget constraints or the frequency or specialization of needs are challenges, alternative resourcing models are strong alternatives [...] particularly co-sourcing - present attractive options.*
6. *Advise and anticipate – [...] Expanding the function’s advisory role is key to maximizing the value that Internal Audit delivers, particularly in times of disruptive change and emerging risks.*

2.3.8. Resposta a eventos *Black Swan* - pandemia COVID 19

Carvalho (2020), introduz ambientes caóticos, como eventos sobre os quais não se consegue antever ou prever o seu resultado. O autor introduz as abordagens de *Design Thinking* e *Agile* como respostas de áreas diferentes a ambientes complexos e caóticos, porém, tendo como princípio pensar no futuro, em detrimento de uma abordagem contemplativa, através da construção de cenários e análise de tendências, como base ao teste de modelos de negócio ou de iniciativas de processos de inovação e visões estratégicas.

Neste propósito, o autor defende que o pensamento em cenários alternativos, ao contrário da previsão, são uma forma de experienciar um possível futuro, independentemente do nível de pormenor, sendo que, no momento em que tais eventos ocorrerem, é possível reconhecer rapidamente o que está a acontecer, sendo a tomada de decisão muito mais rápida e conseqüentemente, muito mais ágil. Um exemplo desta resposta, será a elaboração de planos de contingência, sendo que quanto maior for a capacidade da Organização de responder à incerteza e disrupção, mais preparada se encontrará para dar resposta à mesma.

O autor defende também que os princípios básicos do *Design Thinking*, nomeadamente o pensamento divergente e convergente, bem como, a sua capacidade de começar pelo fim, seja este o consumidor, utilizador ou um mercado, permitem reagir, prototipar e antecipar o comportamento do utilizador, bem como, de interagir continuamente com o mesmo, sendo essencial para responder a eventos complexos e em aceleração contínua.

Paralelamente, o autor defende que as abordagens *Agile* possuem o mesmo princípio de interação do *Design Thinking*, tendo como base, fragmentar um processo de forma a ser capaz de voltar e melhorar o mesmo de uma forma incremental em detrimento de uma abordagem *waterfall*, evitando projetos, iniciativas ou respostas que conduzam a respostas que não sejam atempadas e conseqüentemente, desatualizadas e desajustadas.

Astley, Fedele, & Pundmann (2019), definem uma crise como um acontecimento emergente que, se não for abordado, pode ameaçar a reputação, viabilidade ou a existência de uma Organização, relevando que a AI desempenha um papel no ciclo de vida de uma crise, devendo fornecer serviços de garantia e aconselhamento sobre a preparação, resposta e capacidade de recuperação, encontrando-se como tal, numa posição privilegiada para auxiliar as organizações na resposta à atual crise. Já Domingos e Peralta (2020, p.2) defendem que «potenciando o posicionamento único e conhecimento transversal sobre a organização. [...] É importante que a AI se mostre proactiva e preparada, mantendo o pragmatismo e velocidade de resposta à medida que a situação (pandémica) evolui.»

2.3.9. Fosso de Expectativas Associado à Função

Leong, Quan & Siong (2016), num inquérito efetuado a 1600 CAEs e *SH*, revela que apenas 16% dos inquiridos consideram que a função de AI fornece serviços de valor acrescentado e aconselhamento estratégico proativo para o negócio, além da execução eficaz e eficiente do plano de auditoria, enquanto 62% esperam que o departamento atinja este nível nos próximos 5 anos.

Com o mesmo entendimento, Adams, Astley & Doctor (2018), num inquérito efetuado a 1100 CAEs, concluem que apenas 33% dos inquiridos acredita que a função é vista de maneira muito positiva e apenas 40% acredita que a função tem um forte impacto e influência na sua Organização. Através do estudo realizado, estes autores concluem que tais resultados poderão indiciar uma oportunidade para os departamentos de AI se concentrarem nos problemas e riscos de maior importância para os *SH*.

Paralelamente, Basden, Kristall & Mack (2017) em inquérito efetuado a 1900 CAEs, constataam que 68% dos membros dos Conselhos de Administração e 77% da gestão intermédia, consideram que a função de AI não se encontra a fazer o suficiente para ajudar a gerir a disrupção, sendo que 55% considera que a função não possui os conhecimentos necessários para tal e 38% considera que carece de recursos suficientes. Por sua vez, 44% dos *SH* considera que a função acrescenta valor significativo, demonstrando uma diminuição de 10 pontos percentuais relativamente ao relatório de 2016 (54%).

Quanto à adoção de tecnologia na análise de dados, Adams, Astley & Doctor (2018, p.3), constataam que 21% dos inquiridos acredita que a função adotou a tecnologia aquando da análise de dados, «*[a]dvanced analytics includes data mining, statistical analysis, pattern recognition, predictive analytics, and other capabilities beyond basic data extraction and spreadsheet-based analysis*», explicando que «*[...] advanced analytics is the key to more efficient audits, automated assurance, and risk anticipation*».

Por sua vez, 84% dos inquiridos utiliza “*data query and manipulation*” e 56% utiliza *basic analytics*. Vincadamente os autores (p.7) mencionam que para melhorar a qualidade da função, é necessário fornecer uma garantia contínua sobre os principais processos e controlos, de forma a libertar recursos para serviços de consultoria, ou seja, «*[a]utomated core assurance applies technologies to enable continuous monitoring and auditing of processes, accounts, transactions, and controls to enhance both management’s and Internal Audit’s efficiency and effectiveness*».

Reforçam ainda que, adicionalmente, a utilização de metodologias como a *Agile*, providenciam a obtenção de uma maior flexibilidade aquando do planeamento e execução da auditoria, bem como, *perspetivas* mais oportunos e relatórios relevantes.

Nesta linha de orientação, os autores identificaram como possíveis razões para o impacto negativo da atividade, os que estão apresentados na Figura 2.27:



Figura 2.27. Principais desafios enfrentados pela função

Fonte: (Adams, Astley & Doctor, 2018, p.6)

De acordo com a figura anterior, é possível identificar a falta de *skills* e talento como o principal desafio que impede as equipas de AI de produzir um maior impacto nas suas organizações, seguidas de limitações a nível: do orçamento da função, dos serviços de aconselhamento e do âmbito dos serviços de auditoria realizados.

Relativamente à perceção de adoção de inovação por parte da função de AI, o estudo efetuado pelo IIA no relatório *2018 North American Pulse Of Internal Audit The Internal Audit Transformation Imperative*, refere que apenas 13% dos CAE questionados concordaram firmemente que o seu departamento é rápido a adotar novas tecnologias, sendo que, adicionalmente, 62% dos CAEs relataram que os seus departamentos não automatizam tarefas rotineiras, tais como RPA, enquanto, 71% relataram que os seus departamentos não automatizam a análise de evidências de auditoria, tal como inteligência artificial.

Decorrente da análise aos dados supracitados, Baharuddin, Lesetedi & Nieuwlands (2019) concluem que os líderes de auditoria em coordenação com o Conselho de Administração e gestão executiva estão em posição para alterar a perceção morosa na adoção de inovação, devendo a função tornar-se um líder de inovação dentro da Organização, enquanto se esforça para melhorar a sua capacidade de fornecer garantia e consultoria.

Paralelamente, e de acordo com Baharuddin, Lesetedi e Nieuwlands (2016) constataam que 66% dos CAEs não é frequentemente solicitado a participar em grandes iniciativas de mudança organizacional, sendo que cerca de 33% não são convidados a participar numa reunião completa do Conselho de Administração.

Perante o estudo efetuado e no referido relatório, relevam-se os inquiridos com avanços na adoção das novas tecnologias, *Evolvers*, os quais se destacam pela sua capacidade de expandir a cobertura de riscos sem expandir igualmente os seus recursos. Adicionalmente, estes indivíduos são vistos como inovadores em tecnologia, mais colaborativos com outras linhas de defesa e mais alinhados às expectativas dos *SH* quando se trata da sua responsabilidade e planos de auditoria. Por sua vez, estas características aumentam a sua relevância para a Organização.

A Figura 2.28, apresenta a relação entre a criação de valor e o percurso da função:

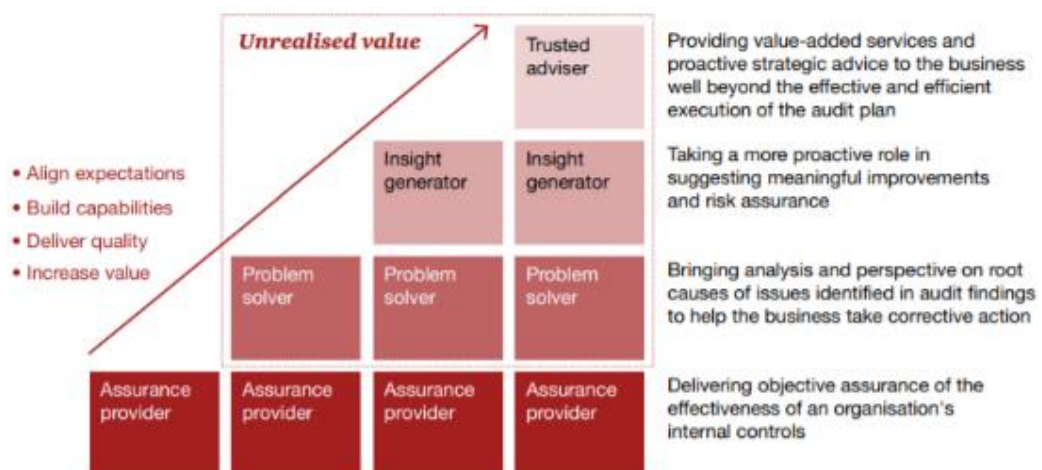


Figura 2.28. *The journey to capture unrealized value*

Fonte: (Leong, Quan & Siong 2016, p.5)

É, pois, muito relevante, evidenciar toda a essência da AI com a seguinte citação de Moeller (2005, p.19), relativa ao serviço prestado à Organização através da assistência à gestão:

Service to the organization through assistance to management at all levels is a major goal for internal auditors. [...] This means that management increasingly needs the assistance of internal auditors and, in many cases, will welcome it when the ability and credibility of the internal audit function is established. It is a continuing challenge to internal auditors to render assistance to management through effective and significant audit recommendations.

Capítulo III - Estudo Empírico

A razão de ser deste capítulo passa pela aplicação prática da investigação realizada, tendo sido ponderada toda a informação apresentada no enquadramento teórico. São desta forma apresentados os aspetos que caracterizam o estudo em causa, nomeadamente, o objetivo geral da investigação, as metodologias adotadas, inquéritos por questionário em conjunto com entrevistas, sendo ainda apresentada a estrutura do questionário realizado. O objetivo final é fazer uma exposição e permitir a discussão dos resultados obtidos.

3.1. Objeto, Objetivo da Investigação e Hipóteses de Investigação

OBJETO DO ESTUDO

No seguimento do Enquadramento Teórico exposto, verifica-se a importância da função de AI em fornecer serviços de garantia e aconselhamento de valor acrescentado para a Organização. Por sua vez, a investigação efetuada, permitiu constatar que a função poderá não se encontrar a fazer o suficiente no auxílio à gestão da disrupção e criação de valor significativo, tendo sido relevadas como possíveis motivos: a escassez de talento, orçamento insuficiente, diminutos trabalhos de consultoria efetuados e o âmbito restrito das atividades de garantia realizadas.

A investigação permitiu ainda identificar que a maioria dos líderes de AI não é frequentemente solicitado a participar em grandes iniciativas de mudança ou nunca foi convidado a participar numa reunião completa do Conselho de Administração.

Assim, estabeleceu-se a seguinte questão principal de investigação: **A atividade de auditoria interna responde às expectativas dos seus Clientes?**

OBJETIVO DO ESTUDO

O principal objetivo desta investigação consiste em efetuar um levantamento dos constrangimentos que surgem durante uma ação de auditoria, através das interações *offline* e *online* entre Cliente de auditoria e auditoria, com base na perspetiva do Auditor, identificando, descrevendo e avaliando as experiências negativas envolventes e equacionando potenciais melhorias, numa ótica de supressão do fosso de expectativas existente e transformação da reputação associada à profissão.

De forma a dar cumprimento ao principal objetivo da presente investigação, foi estabelecido o seguinte objetivo geral: identificar e analisar se a atividade de AI responde às expectativas dos seus Clientes, do ponto de vista do Auditor Interno.

Adicionalmente, pretendeu-se averiguar se a opinião dos Auditores varia consoante o setor e anos de experiência profissional.

Consequentemente, foram estabelecidos como objetivos secundários, analisar a relação entre os referidos fatores com o objetivo principal supramencionado.

HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Em desenvolvimento, procedeu-se à seguinte formulação das hipóteses de investigação.

H.1) do ponto de vista do Auditor Interno, a atividade de auditoria interna responde às expectativas dos seus Clientes?

H.1a) Não existem diferenças, do ponto de vista dos Auditores Internos, relativamente à resposta às expectativas dos seus Clientes, aquando do processo de melhoria contínua da atividade de auditoria interna?

H.1b) Não existem diferenças, do ponto de vista dos Auditores Internos, relativamente à resposta às expectativas dos seus Clientes, aquando do percurso de uma ação de auditoria?

H.1c) Não existem diferenças, do ponto de vista dos Auditores Internos, relativamente à resposta às expectativas dos seus Clientes, consoante o setor de atividade em que se inserem?

H.1d) Não existem diferenças, do ponto de vista dos Auditores Internos, relativamente à resposta às expectativas dos seus Clientes, consoante os anos de experiência profissional?

3.2. Metodologia

Os métodos de investigação científica utilizados com vista a responder à pergunta de partida de investigação, nomeadamente, se a atividade de auditoria interna responde às expectativas dos seus Clientes, foram o método inquisitivo, baseado no interrogatório escrito ou oral e o método sistemático, que assenta na interpretação dos acontecimentos.

Relativamente à tipologia de fonte de dados, foram utilizados dados primários, i.e., dados pesquisados pelo investigador com vista a satisfazer uma necessidade de informação presente e específica, dados obtidos através do inquérito por questionário elaborado, bem como, dados obtidos através de entrevistas não estruturadas em combinação com entrevistas semiestruturadas. Em resumo, a metodologia efetuada na presente investigação teve como base o inquérito por questionário em conjunto com as entrevistas.

3.2.1. Entrevistas

Segundo Aires (2015), a entrevista consiste numa técnica de recolha de dados que permite compreender uma determinada população/amostra, podendo assumir diversas formas e práticas, desde entrevistas pessoais até questionários telefónicos, podendo ser do tipo estruturadas, não estruturadas, assistemáticas ou projetivas. A entrevista estruturada engloba questões predefinidas fechadas ou abertas, sendo que na primeira, poderão surgir questões através da interação entre o investigador e inquirido. Por sua vez, nas entrevistas semiestruturadas ou não estruturadas, o investigador efetua questões complementares, de modo a obter outras informações que considere relevantes (Sampieri, Collado & Lucio, 2013). Relativamente às entrevistas assistemáticas, Aires (2015) defende a necessidade de uma resposta espontânea, nomeadamente, através de emoções, perceções ou reações por parte do inquirido, as quais não são controladas pelo investigador. Por sua vez, na entrevista projetiva, pretende-se estimular uma resposta através da utilização de recursos visuais, tais como cartões, símbolos ou cores.

Na presente dissertação, o tipo de informação primária foi obtido através de entrevistas semiestruturadas, na qual os entrevistados responderam às perguntas de um guião, podendo adicionalmente abordar outros assuntos relacionados.

Foram também efetuadas entrevistas a três Auditores Internos que demonstraram disponibilidade e interesse na presente investigação. O guião utilizado relaciona-se com o inquérito por questionário realizado.

3.2.2. Inquérito por Questionário

Segundo Campenhoudt & Quivy (2005, pp.20-21), um inquérito por questionário:

[c]onsiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema [...]. As respostas são normalmente pré-codificadas, de forma que os entrevistados devem obrigatoriamente escolher as suas respostas entre as que lhe são formalmente propostas.

Este método apresenta como vantagens, segundo Almeida e Pinto (1995, p.84), «a possibilidade de atingir grande número de pessoas, garantir o anonimato das respostas, permitir que as pessoas respondam no momento que lhes pareça mais apropriado e não expõe os questionados sob influência do questionador».

Quanto às desvantagens, identificou-se a possibilidade de existirem respostas não honestas, influenciando a credibilidade da informação, a má interpretação do inquirido face às perguntas e possibilidade de não obter resposta a todas as questões. Relativamente à colocação das questões presentes no questionário, poderão ser abertas ou fechadas. As perguntas abertas requerem uma resposta escrita por parte do inquirido. Nas perguntas fechadas, o inquirido responde consoante as alternativas de resposta apresentadas. As perguntas abertas, apresentam uma recolha de informação mais detalhada, conquanto careçam de interpretação, requerendo uma análise mais complexa e a possibilidade de as respostas recebidas não irem ao encontro do pretendido. Nas respostas fechadas, são identificadas como vantagens a facilidade de tratamento de dados, sendo em contrapartida identificadas como desvantagens a simplicidade das conclusões.

Para efeitos da presente investigação, foi criado um inquérito por questionário formado por questões abertas e fechadas. Numa primeira fase, o questionário foi divulgado a vários Auditores Internos conhecidos que demonstraram disponibilidade e interesse na investigação que estava a decorrer, pedindo a cortesia de o poderem reencaminhar a outros contactos. Numa fase posterior foi solicitado o apoio na divulgação ao IPAI e aos seus membros, o qual anuiu à sua divulgação. O questionário foi concebido através da ferramenta Google Docs, tendo sido testado um questionário-piloto através de uma reunião com um consultor da Bakertilly, especializado em AI e também através das três entrevistas efetuadas a Auditores Internos, os quais tiveram a gentileza de oferecer o seu *feedback*. O questionário final esteve disponível online entre 06/11/2019 e 31/05/2020.

Instrumento de Recolha

O inquérito por questionário elaborado, Apêndice A, no âmbito desta investigação tem como título: *Auditoria a Processos e Sistemas: Um Mapa do Percurso do Cliente*. As questões colocadas no mesmo são, na sua maioria, fechadas, de forma a facilitar a sua análise.

Por sua vez, deu-se a necessidade de introduzir uma questão semifechada, na qual os inquiridos tiveram de priorizar entre 1 e 5 e em que medida, a atividade de AI contribui para a criação de valor para a Organização, bem como, através de 3 questões de resposta aberta, em que o objetivo foi o de recolher a opinião dos auditores relativamente à razão da utilização de determinado *software* em detrimento de outros presentes no mercado, quais os constrangimentos típicos na utilização dos referidos *softwares*, sugestão de medidas de melhoria e quais são as principais dificuldades no trabalho de campo.

De forma a introduzir o âmbito do questionário, efetuou-se uma apresentação introdutória ao estudo e objetivos intrínsecos, tendo-se incentivado o seu preenchimento, alegando à sua confidencialidade e anonimato. Assim, o questionário encontra-se repartido em onze grupos.

O primeiro grupo teve como objetivo caracterizar a amostra, designadamente, setor e dimensão da Organização, função desempenhada, experiência profissional na função indicada e quantidade de auditores que constituem o departamento de AI.

No segundo grupo foram colocadas questões quanto ao alinhamento da atividade de AI com os objetivos estratégicos da Organização, orientação a processos que visem a satisfação do Cliente, e se o departamento possui um plano de auditoria flexível ao risco.

No terceiro grupo abordou-se o modelo de governação existente, designadamente, adequação de recursos colocados à disposição da atividade de AI, se o órgão de gestão executivo realmente limita ou restringe, o âmbito dos trabalhos e se se existem mecanismos de denúncia de fraude na empresa (*whistleblowing*).

O quarto grupo pretendeu centrar-se nas Pessoas, tendo-se questionado validado a quais as competências necessárias para a atividade de AI aquando do recrutamento.

No quinto grupo, abordou-se a Cultura Organizacional, em concreto, se está recetiva a mudanças nos seus processos e sistemas e se considera que a atividade de AI acrescenta valor à Organização e se o departamento de AI tem inovado as abordagens para com os seus Clientes nos últimos anos.

O sexto grupo abordou o *Software* de Auditoria, no qual se questionou, a existência e se são aproveitadas as vantagens de ferramentas tecnológicas para utilização no apoio dos trabalhos, monitorização e transformação dos controlos ou automatização dos processos, se é utilizado um *software* de auditoria. Em caso negativo, solicitou-se qual a razão e em caso afirmativo, questionou-se: qual o *software* utilizado; se o inquirido tem conhecimento de outros *softwares* similares; a razão de utilização do presente em detrimento de outros; e se costuma ter constrangimentos na utilização dos mesmos. Em caso afirmativo, questionou-se quais os constrangimentos típicos. Por fim, questionou-se se era utilizado um *software* de transformação e análise de dados, sendo que em caso afirmativo, qual o *software* utilizado.

No sétimo grupo, abordou-se a reunião inicial com o Auditado, tendo sido questionado se existe um esforço para que o Cliente fique esclarecido, quanto aos objetivos do Auditor com a ação de Auditoria e vice-versa.

No oitavo grupo, relevou-se o decorrer da ação de auditoria, tendo sido questionado se a atividade aplica técnicas de modelação para identificar e contextualizar o modelo dos processos atual na fase de análise (AS IS) e desenho futuro (TO BE).

No nono grupo pretendeu-se analisar as interações durante uma ação de auditoria. Foi com propósito questionado, quais são as principais dificuldades no trabalho de campo.

O décimo grupo teve como objetivo abordar a existência de um *follow-up* do plano de ação de auditoria, se as recomendações são normalmente implementadas e se existe um esforço para perceber os motivos da não implementação.

O décimo grupo focou-se no QAIP, tendo-se questionado se os objetivos estratégicos da atividade são transformados em KPIs, se as avaliações internas são efetuadas através do Ciclo PDCA, se o QAIP é utilizado como programa de capacitação e melhoria contínua da equipa e processos de auditoria e se são efetuados inquéritos de satisfação.

Finalmente e no âmbito da certificação, questionou-se se o departamento é alvo de uma avaliação externa por entidade certificada pelo IIA, a quantidade de auditores certificados em SI pelo ISACA (CISA) e a quantidade de auditores certificados em AI pelo IIA (CIA).

Com vista a finalizar os instrumentos de recolha, efetuou-se um breve resumo de agradecimento pela colaboração no inquérito, tendo-se adicionalmente solicitado que, para efeitos da presente investigação, seria igualmente fundamental obter o *feedback* do Cliente auditado, tendo-se solicitado, se possível, a divulgação pelos mesmos, de forma a recolher a sua perspetiva.

Seguidamente, apresenta-se a Tabela 3.1, a qual relaciona as hipóteses a testar e as perguntas do questionário, com vista a responder à questão de investigação: ***A atividade e auditoria interna responde às expectativas dos seus Clientes?***

Tabela 3.1 – Objetivos, hipóteses de investigação e perguntas do questionário

Nº	Hipóteses	Perguntas do Questionário
H.1a)	Não existem diferenças, do ponto de vista dos Auditores Internos, relativamente à resposta às expectativas dos seus Clientes, aquando do processo de melhoria contínua da atividade de auditoria interna?	<ul style="list-style-type: none"> • A atividade de AI encontra-se alinhada com os objetivos estratégicos da organização? • Considera que o Departamento possui um plano de auditoria flexível que permita responder aos riscos atuais e emergentes? • Os recursos colocados à disposição da atividade são adequados ao desempenho da função? • O órgão de gestão executivo limita ou restringe o âmbito dos trabalhos da atividade de AI? • De acordo com o <i>Pulse of Internal</i> (IIA, 2016), seis das características essenciais para um Auditor são: Capacidade de Comunicação; Pensamento Crítico/Analítico; Conhecimento do Negócio; Conhecimentos em TI; Contabilidade e Gestão de Risco. Considera estas habilitações necessárias para a atividade? O recrutamento efetuado tem como base as <i>skills</i> enunciadas? • Considera que o departamento de AI tem inovado as abordagens para com os seus Clientes? • Existem mecanismo de denúncia de fraude na sua empresa (<i>whistleblowing</i>)? • A cultura organizacional apresenta-se recetiva a mudanças, nomeadamente, mudanças nos seus processos e sistemas? A cultura organizacional considera que a atividade de AI acrescenta valor? • São aproveitadas as vantagens de ferramentas tecnológicas na monitorização e transformação dos controlos ou automatização dos processos? • Utiliza um <i>software</i> de auditoria na sua empresa? Porque razão não utiliza um <i>software</i> de auditoria? Qual o <i>software</i> de auditoria que utiliza na sua empresa? Tem conhecimentos de outros <i>Softwares</i> similares? Porque razão utiliza esse <i>Software</i> em detrimento dos restantes? Costuma ter constrangimentos na utilização dos <i>softwares</i>? Quais os constrangimentos típicos na utilização dos <i>softwares</i> e que medidas de melhoria sugere? • Utiliza um software de transformação e análise de dados na sua empresa? Qual <i>software</i> de transformação e análise de dados na sua empresa?

H.1b)	<p>Não existem diferenças, do ponto de vista dos Auditores Internos, relativamente à resposta às expectativas dos seus Clientes, aquando do percurso de uma ação de auditoria?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A atividade de AI é orientada a processos que visem a satisfação do Cliente, nomeadamente as suas expectativas e necessidades? • A atividade de AI aplica técnicas de modelação para identificar e contextualizar o modelo do processo atual (<i>AS IS</i>) e futuro (<i>TO BE</i>)? • Existe um esforço para o que Cliente fique esclarecido quanto aos objetivos do Auditor com a ação? Existe um esforço para que o Auditor fique esclarecido quanto aos objetivos do Cliente com a ação? • Quais as principais dificuldades no trabalho de campo? • Existem <i>follow-up</i> da implementação e execução dos processos recomendados? • As recomendações são normalmente implementadas? Existe um esforço para perceber os motivos da falta de implementação? • Os objetivos estratégicos da atividade de AI são transformados em KPIs que permitam a monitoriza do seu desempenho? • As avaliações internas incluem avaliações periódicas e a monitorização contínua do desempenho da atividade de AI através do Ciclo de Deming (ciclo PDCA)? • É efetuado um inquérito de satisfação aos Auditados, Auditores e Órgão de Gestão? • O QAIP é utilizado como programa de capacitação e melhoria contínua da equipa e processos de auditoria? • O departamento de AI é alvo de uma avaliação externa por entidade certificada pelo IIA? • N° auditores certificados em SI pelo ISACA? • N° auditores são certificados em AI pelo IIA?
H.1c)	<p>Não existem diferenças, do ponto de vista dos Auditores Internos, relativamente à resposta às expectativas dos seus Clientes, consoante o setor de atividade em que se inserem?</p>	<p>Em que setor se insere a sua organização?</p>
H.1d)	<p>Não existem diferenças, do ponto de vista dos Auditores Internos, relativamente à resposta às expectativas dos seus Clientes, consoante os anos de experiência profissional?</p>	<p>Há quanto tempo exerce a função acima indicada?</p>

3.3. Análise dos resultados e conclusão do estudo

No presente subcapítulo pretende-se abordar a análise aos resultados obtidos, resultando de 3 entrevistas efetuadas a Auditores Internos e de 29 respostas validadas ao inquérito por questionário, divulgado pelo IPAI aos seus membros, num total de 32 respostas. O questionário realizado foi concebido através da ferramenta Google Docs, sendo as respostas recolhidas de forma automática, criando gráficos circulares atualizados em tempo real, permitindo visualizar os dados obtidos numa folha de cálculo.

Adicionalmente, a análise de dados efetuada pretendeu verificar a correlação entre as questões efetuadas com o setor de atividade do respondente e com a sua experiência profissional na função atual, tendo-se considerado uma correlação forte com as variáveis em estudo, quando a percentagem de resposta iguala ou supera 70%, uma correlação parcial quando compreendida entre 60% e 69% e sem correlação quando inferior a 60%. Assim, procedeu-se à análise supracitada com recurso à ferramenta Microsoft Excel, através de *Pivot Tables*. Posteriormente, transformou-se a informação obtida em gráficos de barras 100% empilhadas, presentes no Apêndice C.

Com base nos resultados apurados, apresenta-se a discussão dos mesmos. De forma a efetuar um enquadramento da amostra, questionou-se os inquiridos quanto à sua função atual, apresentando-se os resultados no Gráfico 3.1.

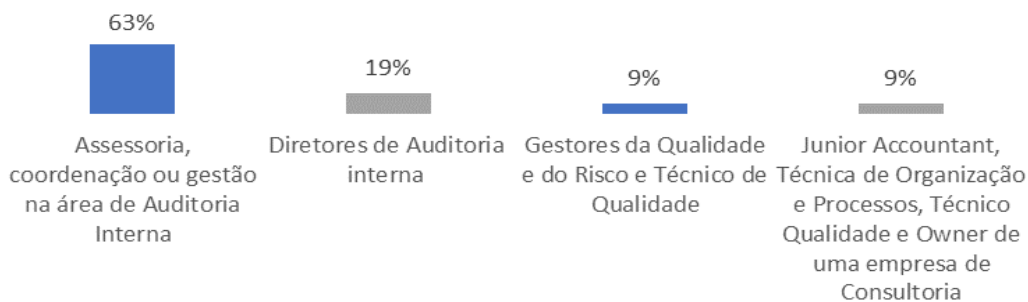


Gráfico 3.1 - Função atual (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Relativamente aos anos de experiência dos inquiridos na função atual, a mesma oscila entre 1 e 40 anos, encontrando-se representados os dados obtidos no Gráfico 3.2.

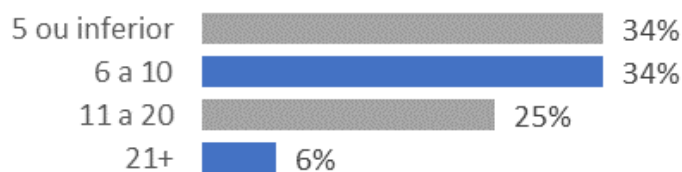


Gráfico 3.2 – Anos de experiência na função atual (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

De forma a efetuar um enquadramento da Organização, na qual os membros exercem funções, questionou-se em que setor se insere a sua Organização, qual a dimensão da mesma e quantos auditores constituem o departamento de AI. Neste sentido, o Gráfico 3.3. demonstra a repartição entre os setores da amostra.



Gráfico 3.3 - Setor da organização (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Quanto à dimensão da Organização, o Gráfico 3.4 representa a distribuição apurada.

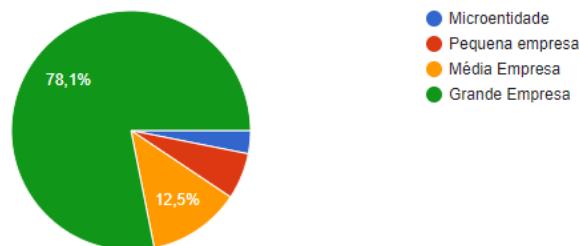


Gráfico 3.4 - Dimensão da organização (Google Docs).

Por fim, quanto à quantidade de auditores que constituem o departamento de AI, as respostas oscilam entre 0 e 94 Auditores, sendo representadas no Gráfico 3.5.

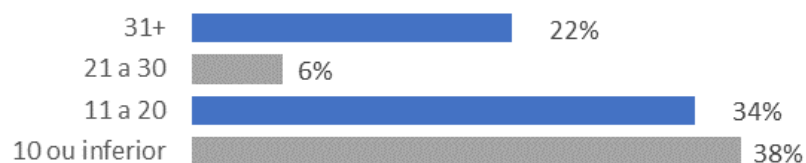


Gráfico 3.5 – Quantidade de Auditores Internos que constituem o departamento de AI (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Iniciou-se por questionar os inquiridos quanto ao alinhamento entre a atividade de AI e os objetivos estratégicos da Organização, encontrando-se os resultados obtidos no Gráfico 3.6 e Gráficos 5.1 e 5.2 (Apêndice C).



Gráfico 3.6 - Alinhamento entre a atividade e os objetivos estratégicos da Organização (Google Docs).

Dos resultados apurados, verificou-se uma forte correlação entre os membros que consideram a atividade **totalmente alinhada** e os setores da Educação (100%) e Transportes e Logística (75%), bem como, com os membros de experiência superior a 21 anos (100%). Constata-se ainda uma correlação parcial com os setores Público (67%) e de Prestação de Serviços (60%). Quanto aos membros que consideram a atividade **muito alinhada**, verifica-se uma correlação total com os setores Energético e da Saúde e uma correlação parcial (63%) com os membros de experiência compreendida entre 11 e 20 anos. Ressalva-se que 3% dos inquiridos, considera que a atividade se encontra **pouco alinhada**, porém sem expressão suficiente para considerar a correlação com o setor e experiência.

De seguida, despistou-se se a atividade de AI é orientada a processos que visem a satisfação do Cliente, nomeadamente as suas expectativas e necessidades, encontrando-se os resultados obtidos no Gráfico 3.7 e Gráficos 5.3 e 5.4 (Apêndice C).

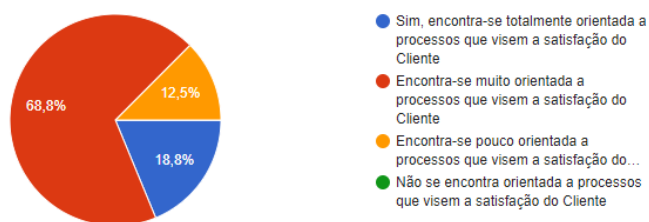


Gráfico 3.7 - Orientação da atividade a processos que visem a satisfação do Cliente (Google Docs).

Apenas 19% dos membros considera o **alinhamento total**, existindo correlação total com os membros de experiência superior a 21 anos (100%). Quanto aos membros que consideram a atividade **muito orientada** (69%), destaca-se a uniformidade de resultados com as variáveis setor e experiência profissional.

Os membros foram ainda questionados se a atividade aplica técnicas de modelação para identificar e contextualizar o modelo do processo atual (AS IS) e futuro (TO BE), aos quais cerca de 66% dos membros responde afirmativamente e 34% negativamente. Os Gráficos 5.55 e 5.56 (Apêndice C) ilustram a uniformidade de resultados com as variáveis setor e experiência profissional, à exceção do setor Público que apresenta uma correlação total com a não aplicação de técnicas de modelação, bem como, uma correlação parcial (63%) com o setor Bancário e experiência profissional compreendida entre 11 e 20 anos (63%).

De seguida, questionou-se se o Departamento de AI possui um plano de auditoria flexível, que permita responder aos riscos atuais e emergentes, evidenciando-se os resultados no Gráfico 3.8 e Gráficos 5.5 e 5.6 (ver Apêndice C).

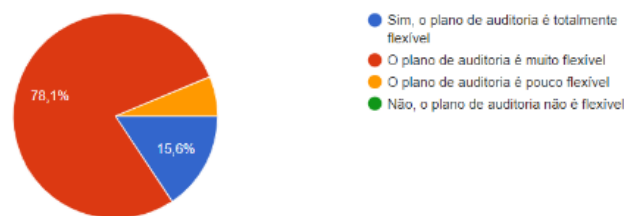


Gráfico 3.8 – Flexibilização do plano de auditoria (Google Docs).

Os resultados permitem verifica uma correlação parcial entre os membros que consideram o plano de auditoria **totalmente flexível** e o setor Público (67%). Por sua vez, constata-se a uniformidade entre um plano de auditoria **muito flexível** e os setores de atividade, à exceção do setor Público, e a correlação total com os membros de experiência igual ou inferior a 10 anos. Por fim, 6% dos inquiridos, dos setores Bancário e da Saúde, e experiência compreendida entre os 11 e 20 anos, considera o plano **pouco flexível**, porém sem expressão suficiente para considerar a correlação com as referidas variáveis.

De seguida, validou-se a adequação dos recursos colocados à disposição da atividade ao bom desempenho da função, existindo uniformização entre experiência profissional e setor de atividade. Ainda assim, 3% considera os recursos pouco adequados, evidenciando-se os resultados no Gráfico 3.9 e Gráficos 5.7 e 5.8 (ver Apêndice C).

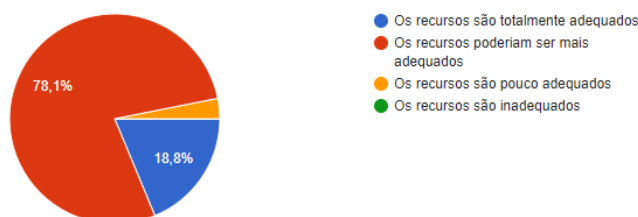


Gráfico 3.9 – Adequação dos recursos colocados à disposição da atividade de AI (Google Docs).

Adicionalmente, questionou-se se o Órgão de Gestão/Executivo limita ou restringe, o âmbito dos trabalhos da atividade, à qual cerca de 94% dos membros responde negativamente, porém 6%, pertencentes aos setores Bancário e Contabilidade, Auditoria e Consultoria, responde afirmativamente à questão. Os Gráficos 5.9 e 5.10 (ver Apêndice C) ilustram a uniformidade de resultados com as variáveis setor de atividade e experiência.

Seguidamente, foi mencionado que segundo o relatório efetuado pelo IIA em 2016, seis das características consideradas essenciais para um Auditor: Capacidade de Comunicação; Pensamento Crítico/Analítico; Conhecimento do Negócio e em TI; Contabilidade e ERM. Assim, fora questionado se as habilitações supramencionadas seriam necessárias à atividade, aos quais 100% dos membros respondeu afirmativamente. De seguida, procedeu-se à citação da resposta em entrevista pelo *Auditor I*: “neste âmbito interessa ressaltar a existência de comunicação verbal (escrita e oral) e comunicação não verbal (movimentos corporais), normalmente, este último não chega à AI.”

Posteriormente, os membros foram questionados se o recrutamento para a atividade era efetuado tendo com base nas *skills* enunciadas no número anterior, encontrando-se os resultados apurados encontram-se no Gráfico 3.10 e Gráficos 5.11 e 5.12 (Apêndice C).

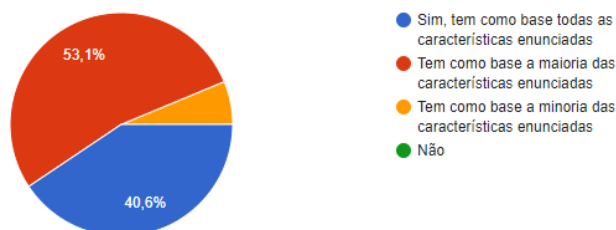


Gráfico 3.10 - Recrutamento efetuado para a atividade (Google Docs).

Constata-se a uma correlação total entre a **totalidade** das características enunciadas, o setor Transportes e Logística (87,5%) e os membros de experiência superior a 21 anos, assim como, uma correlação parcial (64%) com os membros de experiência inferior a 5 anos. Quanto aos membros que consideram a **maioria** das características, constata-se a uniformidade com a variável setor de atividade, à exceção do setor Transportes e Logística, assim como a forte correlação com os membros de experiência compreendida entre 6 e 10 anos (82%). Sensivelmente 6% dos membros, pertencentes aos setores Público e Bancário e de experiência compreendida entre 6 e 20 anos, considerou a **minoria** das características, não existindo correlação com as variáveis setor e experiência.

De seguida, despistou-se se o departamento de AI tem inovado as abordagens para com os seus Clientes nos últimos anos, aos quais 81% dos membros respondeu afirmativamente e 19%, pertencentes aos setores Bancário, Público, Transportes e Logística e Vendas, Retailho e Alimentar, negativamente. Através dos Gráficos 5.13 e 5.14 (Apêndice C), constata-se não existir correlação com as variáveis setor e experiência.

Seguidamente, pretendeu analisar-se se a cultura da organização se encontra recetiva a mudanças, nomeadamente, em processos e sistemas, apresentando-se os resultados obtidos no Gráfico 3.11 e Gráficos 5.17 e 5.18 (Apêndice C).

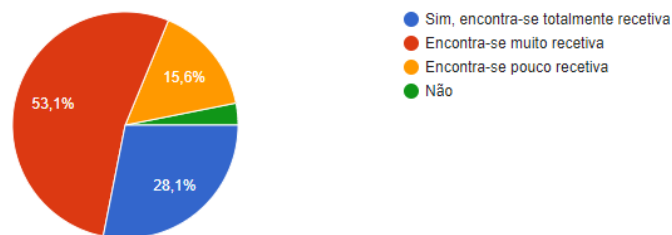


Gráfico 3.11 – A cultura da organização se encontra recetiva a mudanças (Google Docs).

Os resultados demonstram uma correlação total entre o setor da Educação e os membros que consideram a **cultura totalmente recetiva** à mudança. Quanto aos membros que considera a cultura **muito recetiva** a mudanças, verificou-se uma correlação forte com os setores Público (100%) e de Transportes e Logística (75%), bem como, uma correlação parcial com o setor Energético (67%) e membros de experiência inferior a 5 anos (64%) e compreendido entre 11 e 20 anos (63%). Quanto aos membros que consideram a cultura **pouco recetiva**, não se verificou correlação com as variáveis setor e experiência. Por fim, destaca-se que 3% da amostra (setor dos Transportes e Logística e experiência inferior a 5 anos), considera que a **cultura não é recetiva** a alterações em processos e sistemas.

Complementarmente, procede-se à citação da resposta em entrevista do *Auditor I*: “[...] é sempre complicado fazer com que uma pessoa altere a forma como está a fazer algo, após muitos anos a fazê-lo. É complicado fazer com que alguém saia da zona de conforto”.

Questionou-se ainda se a cultura empresarial considera que a atividade de AI acrescenta valor à Organização, aos quais cerca de 91% dos membros respondeu afirmativamente e cerca de 9% negativamente, não existindo correlação com as variáveis setor e experiência profissional (uniformidade de resultados), tal como se demonstra nos Gráficos 5.19 e 5.20 (Apêndice C).

Posteriormente, questionou-se quanto à existência de mecanismos de denúncia de fraude na Organização, à qual 84% dos membros responderam afirmativamente e 16% negativamente, não existindo expressão suficiente para considerar a correlação com as variáveis setor e experiência profissional, tal como se verifica nos Gráficos 5.15 e 5.16 (Apêndice C).

Por fim, solicitou-se que em caso afirmativo, os membros priorizassem entre 1 (muito importante) e 5 (menos importante), em que medida a atividade de AI contribui para a criação de valor, tendo-se apurado a contribuição para a avaliação do SCI como mais importante, seguida da contribuição para a prevenção e deteção da fraude, da contribuição para a avaliação de SI e da contribuição da economia, eficiência e eficácia dos recursos, processos e sistemas da Organização (*value for money*).

Dos resultados obtidos constata-se a correlação total entre a priorização da prevenção e deteção da fraude, o setor da Saúde e a experiência superior a 21 anos, assim como, a correlação total entre os setores da Educação e das Vendas, Retalho e Alimentar com a priorização da avaliação do SCI, tal como se demonstra no Gráfico 3.12.

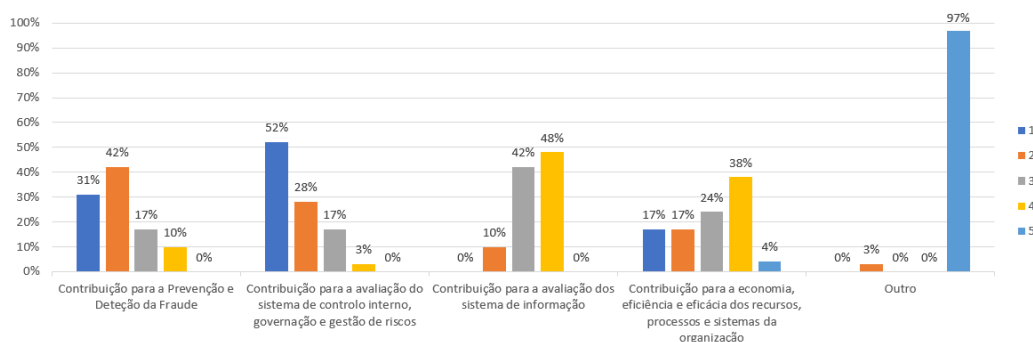


Gráfico 3.12 – Contribuição da atividade de AI para a criação de valor da organização (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

De seguida, procedeu-se à análise da utilização de Software de Auditoria, sendo que, inicialmente, fora questionado se são aproveitadas as vantagens de ferramentas tecnológicas para serem usadas na monitorização e transformação dos controlos ou automatização dos processos, aos quais 75% dos membros responderam afirmativamente e 25% negativamente. Neste sentido, os Gráficos 5.31 e 5.32 (Apêndice C) constatarem existir uniformidade de resultados entre as respostas afirmativas e as variáveis setor e experiência profissional, à exceção do setor das Vendas, Retalho e Alimentar que apresenta uma correlação total com o não aproveitamento das vantagens tecnológicas.

De seguida, questionou-se se era utilizado um *software* de auditoria na Organização, aos quais 50% dos membros responderam negativamente e 50% afirmativamente. Quanto à análise por setor e experiência profissional, os Gráficos 5.33 e 5.34 (Apêndice C) permitem constatar a forte correlação entre a utilização de *software* e os setores Energético (100%), Transportes e Logística (87,5%) e membros de experiência superior a 21 anos (100%) e inferior a 5 anos (82%). Inversamente, os restantes setores de atividade e membros de experiência compreendida entre 6 e 20 anos, apresentam correlação com a não utilização.

Relativamente aos 50% que responderam negativamente, quando questionados da razão da não utilização, 44% considera não ser necessário, 38% revelou os custos de investimento, 6% atenta o custo vs benefício contextual, 6% divulga encontrar-se em estudo e 6% releva a apetência insuficiente para o uso de novas tecnologias.

O Gráfico 5.35 (Apêndice C) permite constatar a forte correlação (100%) entre a não necessidade de utilização de *software* de auditoria com os setores da Educação e Transportes e Logística e a correlação parcial (67%) com o setor de serviços de Contabilidade, Auditoria e Consultoria, bem como, a correlação forte entre o custo de investimento e os setores da Saúde (100%) e Bancário (80%). Por sua vez, o Gráfico 5.36 (Apêndice C) permite constatar não existir expressão suficiente para considerar a correlação com a variável experiência. Neste âmbito, interessa ressaltar que 78% dos membros consideram que os recursos poderiam ser mais adequados e 3% considera os recursos pouco adequados.

Quanto aos 50% dos membros que responderam afirmativamente, questionou-se qual o *software* utilizado à qual: 25% da amostra respondeu IBPMS (Transportes e Logística); 19% o TeamMate (Energia); 12,5% a Bwise (Transportes e Logística); 12,5% revela o desenvolvimento interno de *software* (Banca); 12,5% utiliza o Caseware/IDEA (Público e Serviços); sendo que os restantes 18,5% responderam SAP (Banca), ACL (Transportes e Logística) e ASD (Serviços de Contabilidade, Auditoria e Consultoria).

Validou-se ainda se os membros teriam conhecimento de *softwares* similares, tendo 87,5% respondido afirmativamente e 12,5%, pertencentes aos setores Bancário e Energético, negativamente. Os Gráficos 5.39 e 5.40 (Apêndice C) demonstram inexistir correlação com as variáveis setor e experiência.

De seguida, questionou-se por que razão utiliza esse *software* em detrimento dos restantes, ao qual 50% - utilizadores de TeamMate, Bwise, SAP, Caseware e ASD – respondeu tratar-se de uma escolha da gestão, sendo a melhor resposta às necessidades específicas da Direção, 25% - utilizadores de IBPMS - referem que o sistema «permite uma gestão integrada com vários módulos entre os quais o módulo de gestão de auditorias», 19% - software concebido *in house* - refere o custo/benefício e flexibilidade, sendo que «o motivo pode estar relacionado com os custos associados na aquisição e ainda na sua manutenção. O desenvolvimento interno torna a sua gestão e manuseamento da aplicação ágil e à medida novos desenvolvimentos não necessitam da intervenção do fornecedor do serviço» e por fim 6% - utilizadores de IDEA – defendem a seleção de amostras estatísticas e aleatórias, guardando o histórico.

Seguidamente, validou-se a existência de constrangimentos na utilização dos *softwares*, ao qual 56% dos membros respondeu afirmativamente e 44% negativamente. Os Gráficos 5.43 e 5.44 (Apêndice C) permitem verificar a correlação total entre a inexistência de constrangimentos com o setor Público e membros de experiência superior a 11 anos, bem como, a correlação parcial (67%) com o setor Bancário. Contrariamente, constata-se a correlação entre a existência de constrangimentos e os setores Transportes e Logística (71%) e Energético (67%), bem como, com os membros com experiência compreendida entre 6 e 10 anos (67%) e inferior a 5 anos (78%).

Quando questionados quanto aos constrangimentos típicos e possíveis medidas de melhoria, 38% - utilizadores de ACL, ASD e IBPMS - consideram que «alguns sistemas são pouco intuitivos e não customizáveis, existindo dificuldade de parametrização dos sistemas para a elaboração dos testes», 31% - utilizadores de TeamMate, Bwise e aplicações internas - alegam a falta de flexibilidade, erros do sistema e bloqueios, nomeadamente, problemas de comunicação/integração com outros sistemas e tempo consumido a preencher informações desnecessárias e adaptação às alterações empresariais e de negócio, 13% - utilizadores de TeamMate e aplicações internas - alegam que as aplicações estão totalmente adaptadas às necessidades, «sendo "*home made*", o constrangimento é facilmente ultrapassado», por fim 6% releva a falta de formação, 6% desatualização dos sistema e 6% considera não existir constrangimentos.

Por fim, questionou-se quanto à utilização de *software* de transformação e análise de dados, aos quais 53% dos membros respondeu afirmativamente e 47% negativamente. Os Gráficos 5.47 e 5.48 (Apêndice C) ilustram a forte correlação entre a **utilização** e os setores (100%) da Educação e Transportes e Logística e os membros com experiência inferior a 5 anos (82%), bem como, a correlação parcial com o setor Energético (67%) e de serviços (60%). Contrariamente, constata-se a forte correlação entre a **não utilização** e os setores de Vendas, Retalho (100%), Público (100%) e Bancário (75%), bem como, com os membros com experiência compreendida entre 11 e 20 anos (75%). Entre os membros que utilizam um *software* de transformação e análise de dados, questionou-se qual o utilizado, à qual 30% respondeu IDEA, 24% Microsoft Excel (Macros), 12% Microsoft Power BI, 12% Qlick Sense, 5,5% SPSS, 5,5% SAS, 5,5% ACL e 5,5% Não aplicável.

De seguida, analisou-se os momentos de interação entre Auditor/Cliente, tendo-se questionado se existe um esforço para o que Cliente/Auditor fique esclarecido quanto aos objetivos do Auditor/Cliente com a ação de Auditoria, 91% dos membros responderam a ambas as questões afirmativamente e 9% negativamente. Os Gráficos 5.51/5.53 e 552/5.54 (Apêndice C) demonstram a uniformidade de com as variáveis setor e experiência.

Quando questionados sobre as principais dificuldades no trabalho de campo, destacam-se: 59% obtenção de elementos e esclarecimento de questões; 20% conciliação de agendas; 9% Implementação de recomendações e aceitação aquando da identificação de fragilidades; 3% complexidade dos processos e inexistência de documentação suporte a processos AS-IS; 3% informação não fidedigna; 3% tratamento de dados e cruzamento de informação entre aplicações (tratamento manual); 3% clarificação do âmbito do trabalho, gestão de expectativas e preocupações do Auditado face ao trabalho a desenvolver.

Complementarmente, procede-se à citação da resposta em entrevista do *Auditor I*: “Aqui entra a comunicação, que conduz à existência de mais ou menos situações deste género. Se os auditores entram “a pés juntos” esta obtenção de informação é sempre mais complicada. O auditor deve primeiro criar uma relação antes de “atacar”, por exemplo, deslocar-se primeiro ao gabinete do auditado, de forma que este se sinta mais cómodo e tem todas as informações que poderá necessitar, posteriormente, combinar reuniões conforme oportuno para o mesmo. Conhecer a pessoa, tomar nota do filho Fernando (exemplo), criar uma relação antes do contacto profissional, senão o auditado fica defensivo. Existem sempre pessoas mais complicadas, por exemplo, com problemas de saúde ou pessoais. Tem tudo a ver com a forma como se aborda a pessoa.”

Posteriormente, questionou-se se existem *follow-up* da implementação e execução dos processos recomendados, à qual 100% dos inquiridos respondeu afirmativamente. O Gráfico 3.13 demonstra o nível de implementação das recomendações efetuadas, ressaltando-se que 3% da amostra revela a implementação em poucas situações. Os Gráficos 5.59 e 5.60 (Apêndice C) demonstra a forte correlação entre a aplicação integral das recomendações e o setor da Educação. Contrariamente, constata-se a inexistência de correlação entre as variáveis setor e experiência com a implementação na maioria das vezes.

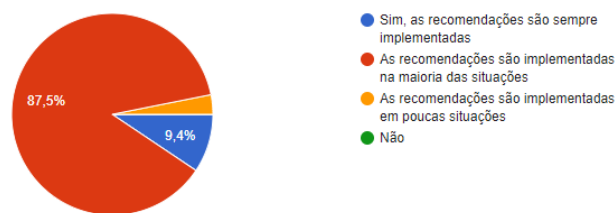


Gráfico 3.13 – Nível de implementação das recomendações efetuadas (Google Docs).

Neste sentido, questionou-se se existe um esforço para perceber os motivos da falta de implementação das recomendações, à qual cerca de 91% respondeu afirmativamente e 9% negativamente. Os Gráfico 5.61 e 5.62 (Apêndice C) demonstram a inexistência de correlação (uniformidade de resultados) com as variáveis: setor e experiência.

Por fim, pretendeu avaliar-se a aplicação prática do QAIP, ao qual fora questionado se os objetivos estratégicos da atividade são transformados em KPIs que permitam a monitorização do seu desempenho, aos quais 72% dos membros responderam afirmativamente e 28% negativamente. O Gráfico 5.63 (Apêndice C) demonstra a forte correlação entre a transformação dos objetivos estratégicos em KPI e os setores Energético (100%), Transportes e Logística (87,5%), Serviços (80%) e Bancário (75%). Inversamente, demonstra a forte correlação entre a não transformação dos objetivos estratégicos em KPI com o setor da Educação (100%) e a correlação parcial (67%) com o setor Público. Quanto à análise por experiência profissional, o Gráfico 5.64 (Apêndice C) permite apurar a inexistência de correlação com a experiência profissional, dando-se a uniformidade de resultados com a transformação dos objetivos em KPI.

Numa segunda questão, validou-se se as avaliações internas incluem avaliações periódicas e a monitorização contínua do desempenho da atividade através do Ciclo PDCA, aos quais 78% dos membros responderam afirmativamente.

Os Gráficos 5.65 e 5.66 (Apêndice C) permitem aferir a inexistência de correlação com as variáveis: setor e experiência profissional. Nas três questões seguintes validou-se a realização de inquéritos de satisfação aos auditados, auditores e órgão de gestão, tendo-se obtido respostas afirmativas de 56%, 31% e 38%, respetivamente.

O Gráfico 5.67 (Apêndice C) demonstra a forte correlação (100%), e decorrente maturidade, dos setores Energético e de Vendas, Retalho e Alimentar com a distribuição de inquéritos aos Auditados. Contrariamente, constata-se a forte correlação (100%) entre a não distribuição e os setores da Educação, da Saúde e Público. O Gráfico 5.68 (Apêndice C) revela inexistir correlação entre a experiência e a realização de inquéritos aos auditados.

Quanto à distribuição de inquéritos de satisfação aos Auditores, o Gráfico 5.69 (Apêndice C) demonstra a forte correlação, e decorrente maturidade, dos setores de Serviços (80%) e a correlação parcial (67%) com o setor Energético. Inversamente, constata-se a forte correlação (100%) entre a não distribuição e os setores da Educação, da Saúde, Transportes e Logística e Vendas, Retalho e Alimentar. Por sua vez, o Gráfico 5.70 (Apêndice C) revela existir correlação entre experiência e a realização de inquéritos, sendo que membros com experiência superior a 20 anos indicam efetuar os mesmos, inversamente, membros com experiência inferior a 20 anos indicam que os mesmos não são realizados.

Por fim, relativamente à distribuição do inquérito de satisfação ao Órgão de Gestão, existe uma forte correlação, e decorrente maturidade, dos setores Energético (100%) e de serviços (80%), bem como uma correlação parcial (62,5%) com o setor Bancário. Releva-se a imaturidade dos restantes setores, tal como se demonstra no Gráfico 5.71 (Apêndice C). Similarmente aos inquéritos efetuados a Auditores, o Gráfico 5.72 (Apêndice C) revela existir correlação entre experiência profissional e a realização de inquéritos de satisfação ao Órgão de Gestão, sendo que 100% dos membros com experiência superior a 20 anos indicam efetuar os referidos inquéritos, porém a maioria dos membros com experiência inferior a 20 anos indica que os mesmo não são realizados.

De seguida, questionou-se se o QAIP é utilizado como programa de capacitação e melhoria contínua da equipa e processos de auditoria, aos quais 50% dos membros respondeu afirmativamente. O Gráfico 5.73 (Apêndice C) revela a forte correlação entre as respostas afirmativas e os setores da Educação (100%) e Transportes e Logística (75%), bem como a correlação parcial (60%) com o setor de Serviços. Contrariamente, constata-se a forte correlação entre as respostas negativas e o setor da Saúde (100%), bem como a correlação parcial com os setores Energético (67%), Público (67%) e bancário (63%).

Quanto à correlação com a experiência, o Gráfico 5.74 (Apêndice C) revela existir uma forte correlação (75%) entre a não utilização do programa e os membros de experiência compreendida entre 11 e 20 anos, bem como a correlação parcial (64%) entre a utilização e membros de experiência compreendida entre 6 e 10 anos.

Posteriormente, efetuou-se uma análise ao nível da certificação dos auditores e das funções de AI, sendo que 53% dos membros refere que o departamento é alvo de uma avaliação externa por entidade capacitada/certificado pelo IIA. No Gráfico 5.75 (Apêndice C), verifica-se a maturidade do setor Energético pela correlação total com a certificação do departamento, bem como dos setores de Transportes e Logística e serviços pela correlação parcial, 62,5% e 60%, respetivamente. Contrariamente, os setores da Educação, Saúde e Público, pela correlação total com a não certificação do departamento dos dois primeiros e a correlação parcial de 67% do último. O Gráfico 5.76 (Apêndice C) revela a correlação total positiva entre experiência e a certificação pelos membros com experiência superior a 20 anos.

Quando questionados quanto ao número de auditores certificados em Sistemas de Informação pelo ISACA (CISA), 78% respondeu zero auditores, 9,5% 2 auditores, 9,5% 3 auditores e 3% 4 auditores, destacando-se a maturidade dos setores Bancário e Energético.

Por fim, quando questionados quanto ao número de auditores certificados pelo IIA (CIA), 63% respondeu zero auditores, encontrando-se os restantes 37% distribuídos entre 1 e 11 auditores, ver Gráfico 3.14, destacando-se a maturidade dos setores Bancário, de Serviços de Contabilidade, Auditoria e Consultoria, Energético e Transportes e Logística.

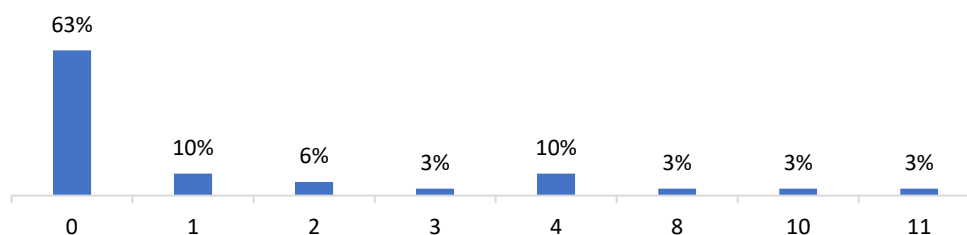


Gráfico 3. 14 - Quantidade de auditores certificados em Auditoria Interna pelo IIA (CIA) (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Com base nos resultados apurados, a Figura 2.29 apresenta um possível processo de uma ação de Auditoria e os constrangimentos inerentes.

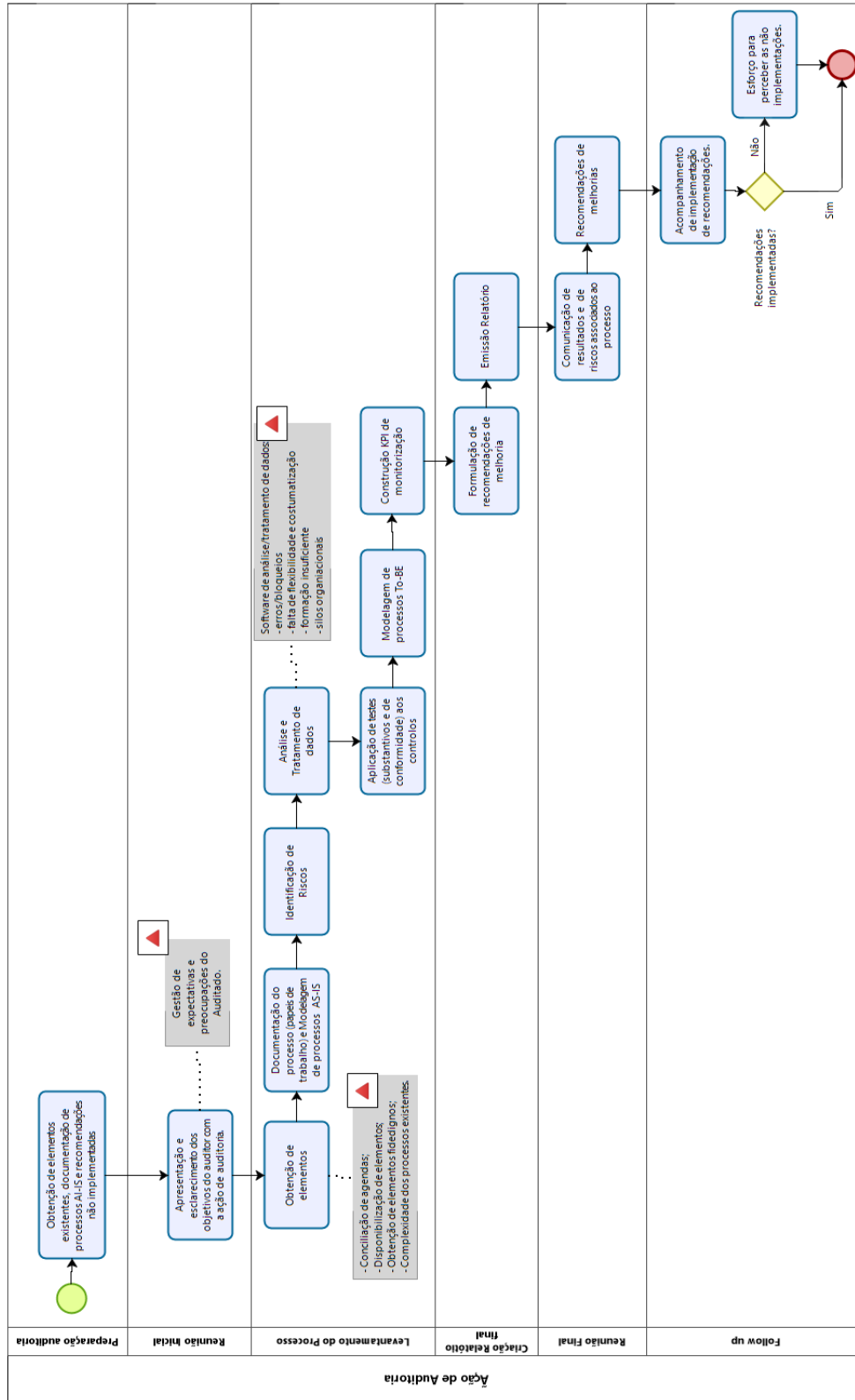


Figura 2.29. Ação de Auditoria e constrangimentos inerentes

Fonte: Elaboração própria

Assim, quanto à H.1a) “Não existem diferenças, do ponto de vista dos Auditores Internos, relativamente à resposta às expectativas dos seus Clientes, aquando do processo de melhoria contínua da atividade de auditoria interna?” **aceita-se a hipótese**, uma vez constatar-se a uniformidade de resultados entre os inquiridos, porém ressalva-se as seguintes considerações no âmbito:

- do **alinhamento estratégico da atividade com a organização**, é necessário constatar o percurso necessário ao alinhamento total, e consequente fornecimento de serviços de valor acrescentado e aconselhamento estratégico proactivo para o negócio;
- da **flexibilidade do plano de auditoria e disponibilidade de recursos**, salienta-se a necessidade de adoção de técnicas que permitam uma resposta realmente ágil à mudança, apresentando-se as abordagens *Design Thinking* e *Agile*, descritas por Carvalho (2020) como respostas de áreas diferentes a ambientes complexos e caóticos, através da construção de cenários e análise de tendências permitindo uma resposta rápida aquando da ocorrência de tais eventos;
- das **soft skills e recrutamento**, destaca-se o facto de o recrutamento não se basear integralmente nas características enunciadas poderá consubstanciar negativamente na resposta às expectativas do Cliente;
- da **inovação**, releva-se o impacto negativo para a reputação da função relativamente aos 19% dos membros que referem que o seu departamento não tem inovado as suas abordagens de auditoria;
- da receptividade pela **cultura organizacional** à mudança e quando à criação de valor à Organização pela atividade de AI. Salienta-se ainda a importância da existência de **mecanismo de denúncia**, principal mecanismo antifraude, sendo que no contexto de crise pandémica, dá-se um aumento da apropriação indevida de ativos e fraude, decorrente do ritmo de alterações nas organizações em tempos de incerteza consubstanciar na diminuição de controlos com vista ao aumento da eficiência operacional, em combinação com o aumento do stress financeiro de colaboradores, conduzir ao incentivo e racionalização de tais práticas;
- quanto à utilização de **software de auditoria**, os resultados validados demonstraram-se positivos, no entanto, destaca-se o facto dos mesmos serem meramente suficientes, não excedendo as expectativas dos Clientes e consequentemente, elevar a reputação da profissão.

Quanto à H.1b) “Não existem diferenças, do ponto de vista dos Auditores Internos, relativamente à resposta às expectativas dos seus Clientes, aquando do percurso de uma ação de auditoria?” **aceita-se a hipótese**, uma vez constatar-se a uniformidade de resultados entre os inquiridos, porém ressalva-se as seguintes considerações, no âmbito:

- da **orientação a processos que visem a satisfação do Cliente**, constata-se que a atividade não se encontra totalmente orientada, podendo este resultado justificar-se através da resistência natural aliada à falta de conhecimento em processos;
- da **interação da atividade com o Cliente**, destacando-se a existência de divergências, ainda que diminutas, entre as conclusões de auditoria e a opinião da gestão, reflexo de uma possível comunicação deficiente;
- do **QAIP**, uma vez mais, os resultados demonstram ser meramente satisfatórios, constatando-se a imaturidade na utilização deste programa, bem como, da certificação da atividade e dos auditores internos.

Relativamente à H.1c) “Não existem diferenças, do ponto de vista dos Auditores Internos, relativamente à resposta às expectativas dos seus Clientes, consoante o setor de atividade em que se inserem?” **nega-se a hipótese** uma vez verificar-se diferenças entre as opiniões dos membros, no âmbito:

- do alinhamento estratégico da atividade e os objetivos estratégicos da Organização;
- dos requisitos de recrutamento efetuado para a atividade de Auditoria Interna;
- da recetividade à mudança em processos e sistemas, bem como, entre a priorização da prevenção e deteção da fraude e da avaliação do SCI;
- do aproveitamento das vantagens tecnológicas, utilização de *software* de auditoria, razões de não utilização, existência de constrangimentos na sua utilização e quanto à utilização de *software* de transformação e análise de dados;
- da aplicação de técnicas de modelação (AS IS) e (TO BE);
- da aplicação integral das recomendações efetuados pela Auditoria Interna;
- da transformação dos objetivos estratégicos em KPI, utilização do QAIP na capacitação e melhoria contínua da equipa e processos de auditoria, distribuição de inquéritos de satisfação aos Auditados, Auditores e ao Órgão de Gestão, assim como, no âmbito da certificação do departamento de AI e dos auditores certificados pelo ISACA (CISA) e pelo IIA (CIA).

Por último, quanto à H.1d) “Não existem diferenças, do ponto de vista dos Auditores Internos, relativamente à resposta às expectativas dos seus Clientes, consoante os anos de experiência profissional?” **nega-se a hipótese** uma vez verificar-se diferenças entre as opiniões dos membros, no âmbito:

- do alinhamento estratégico da atividade e os objetivos estratégicos da Organização;
- da flexibilidade do plano de auditoria;
- dos requisitos de recrutamento efetuado para a atividade de Auditoria Interna;
- da priorização de criação de valor quanto à prevenção e deteção da fraude;
- da utilização de software, existência de constrangimentos na utilização *software* de auditoria e na utilização de *software* de transformação e análise de dados;
- da orientação a processos que visem a satisfação do Cliente e aplicação de técnicas de modelação (AS IS) e (TO BE);
- da utilização do QAIP na capacitação e melhoria contínua da equipa e processos de auditoria, distribuição de inquéritos de satisfação aos Auditados, Auditores e ao Órgão de Gestão, assim como, no âmbito da certificação do departamento de AI.

Posto isto, respondendo à H.1) “do ponto de vista do Auditor Interno, a atividade de auditoria interna responde às expectativas dos seus Clientes?”, **aceita-se a hipótese**, uma vez constatar-se a uniformidade de resultados entre os inquiridos quanto à resposta às expectativas dos seus Clientes, aquando do processo de melhoria contínua da atividade de auditoria interna, assim como aquando do percurso de uma ação de auditoria, reforçando-se quanto maior a satisfação e alinhamento com os Clientes da Organização, melhor será: o posicionamento da atividade de auditoria e conseqüentemente, a implementação das correções e/ou recomendações efetuadas pela atividade; a satisfação e produtividade dos seus Clientes e a flexibilidade e agilidade dos seus processos e sistemas.

Foi importante identificar-se qual é a utilização de softwares de auditoria e o programa de qualidade e melhoria contínua como áreas cuja maturidade se reflete diminuta, carecendo de melhorias. Acresce ainda a necessidade de reflexão nas abordagens efetuadas pela atividade no âmbito da flexibilidade do plano e nos constrangimentos recorrentes evidenciados pelos membros, sendo as abordagens *Agile* e *Design Thinking*, uma possível resposta aos mesmos, de forma a atingir os resultados pretendidos para a profissão.

Capítulo IV - Considerações Finais

Neste capítulo, apresenta-se uma síntese da investigação, destacando-se os seus resultados. Apresentam-se ainda as limitações da investigação e as linhas para investigação futura.

4.1. Considerações Finais

Decorrente do contexto atual de pandemia a uma escala global, o qual veio colocar pressão sobre o processo de aceleração da transformação digital em curso, bem como a adoção de estratégias disruptivas na cultura organizacional, estrutura e processos das empresas, a utilização de abordagens que permitam pensar no futuro em diferentes horizontes temporais e permitam responder rapidamente a ambientes complexos, permitirá atingir uma resposta melhor e mais rápida à necessidade de mudança e desafios associados, consubstanciando na competitividade e possível diferenciação no mercado global.

Neste sentido, como parte integrante do modelo das três linhas das organizações, a função de AI deve exercer um papel ativo na identificação, avaliação e monitorização dos riscos emergentes e respetivas oportunidades, mas também um papel proativo como apoio à estratégia das organizações, reforçando igualmente o seu papel de consultor de negócio, em detrimento de uma postura contemplativa.

Como tal, a credibilização e valorização da atividade de auditoria são fatores fundamentais e imprescindíveis na cultura de uma empresa, de forma a que a atividade possua as ferramentas necessárias à manutenção e criação de valor à Organização, através da qualidade das suas ações e sugestões de correção ou melhoria. A construção desta cultura resulta não só do valor criado a partir dos relatórios finais das ações de auditoria, mas também do seu alinhamento com a expectativa dos SH e das interações e comunicações efetuadas durante as ações, tendo sempre em atenção a independência e objetividade da função.

Considera-se como inevitável a necessidade de adaptação da atividade, sendo necessário um investimento numa Organização Futura – orientada ao Cliente, cujo mapeamento de processos e sistemas passa pela aposta nos modelos digitais, satisfação do Cliente, na inovação e no pensamento (*mindset*) na retenção e talento das equipas, permitindo direcionar a estratégia de auditoria para uma abordagem mais centrada no Cliente, de forma a criar valor à função, tornando-a mais ágil e flexível.

Neste sentido, a descoberta destas mesmas soluções poderá ser facilitada através de técnicas como *Agile* e *Design Thinking*, as quais permitem responder a ambientes complexos e caóticos, através da construção de cenários, análise de tendências e processos de inovação, permitindo mapear o percurso do Cliente de auditoria e identificando pontos de melhoria, otimização de processos e sistemas e identificação de novas oportunidades, bem como, pensar em possíveis cenários caóticos na qual a Organização se encontrará mais exposta.

As abordagens supracitadas podem ainda auxiliar a função de AI a adaptar as tradicionais competências, explorando as suas necessidades e reduzindo o fosso de expectativas como oportunidade de inovação para a profissão, permitindo incentivar a criatividade das equipas, motivação das pessoas, flexibilidade e o pensamento crítico, conduzindo a ideias inovadoras e ao aumento da produtividade, bem como, a uma comunicação aberta e minuciosa com o Cliente, cujo objetivo será o de compreender o negócio e ultrapassar as dificuldades decorrentes do trabalho em silos departamentais.

Numa orientação a Processos de Negócio, numa prática ponta a ponta, o mapeamento do percurso do Cliente é uma ferramenta essencial à melhoria da experiência do mesmo, e conseqüentemente, útil para transformar o risco associado ao fosso de expectativas, em termos de oportunidade, na medida em que permitirá: ilustrar as várias interações entre o Cliente de auditoria e a atividade de AI com especial atenção para as suas emoções positivas e negativas e identificação das necessidades dos intervenientes.

O projeto de investigação teve como objetivo averiguar se, através da perceção de auditores internos, *a atividade e auditoria interna responde às expectativas dos seus Clientes*. Foi efetuada uma revisão de literatura muito consistente, uma vez que o fosso de expectativas associado ao desempenho da atividade é um fator crítico de sucesso. O inquérito realizado, foi consubstanciado por entrevistas com os intervenientes e está em linha com a investigação alcançada, tendo sido obtida uma amostra de 32 profissionais de AI e membros do IPAI, cujas respostas foram devidamente validadas.

Por forma a responder à problemática supracitada, consta-se que a atividade de AI responde às expectativas dos seus Clientes, porém, tendo em conta os resultados apurados, ressalva-se que os mesmos apesar de positivos, são meramente suficientes. Os resultados obtidos revelam ainda imaturidade a nível da utilização da transformação digital, certificação e no âmbito do programa de avaliação de qualidade e melhoria contínua, como ferramentas de captação de novas oportunidades e de melhoria do desempenho regular da função.

As considerações finais são deveras relevantes, uma vez que o trabalho produzido pelos auditores poderá não estar a superar as expectativas dos Clientes, aquando do fornecimento de serviços de garantia e de aconselhamento, elementos proactivos para o negócio.

A investigação permitiu fundamentar que a atividade de auditoria não se encontra totalmente alinhada com os objetivos estratégicos da Organização, consideração deveras relevante na medida em que o trabalho entregue ao Cliente poderá igualmente não superar as expectativas dos SH, aquando do fornecimento de serviços de garantia e aconselhamento.

Salvaguardando alguns cenários de exceção, constatou-se também que a atividade não se encontra totalmente orientada a processos que visem a satisfação do Cliente, técnicas determinantes em prol da credibilidade da profissão, em áreas de conhecimento como a modelação de processos para prototipar, simular e testar os ambientes existentes, contextualizar os processos atuais (AS IS) realizando a análise e a aprovação do ambiente real, tendo em conta que ao desenhar os processos futuros (TO BE), o Cliente beneficiará da transformação a aplicar, bem como, elucidando as equipas de AI quanto à criação de práticas mais sólidas que conduzem a processos mais eficazes, mais eficientes e mais ágeis.

Verifica-se também que o plano de auditoria é flexível e considera-se que os recursos são adequados ao desempenho da função. No entanto, a aplicação de outras abordagens inovadoras poderá ter efeitos positivos num âmbito mais tecnológico, na medida em que a inovação compreende benefícios na flexibilidade e na poupança de recursos, ao permitir acelerar os ciclos de auditoria, otimizar os seus processos e sistemas e gerir eficientemente os recursos atribuídos, podendo esta poupança refletir-se em áreas que carecem de investimento, tal como o software de auditoria ou o recrutamento de talentos.

Evidenciam-se alguns impactos negativos relativos à reputação da função AI, uma vez que alguns inquiridos consideram que o seu departamento não tem inovado nos últimos anos, fracassando no auxílio à gestão da disrupção e criação de valor significativo. Evidentemente, a cultura organizacional é determinante para uma boa aceitação da mudança, por sua vez, constata-se que a cultura da Organização não se encontra totalmente receptiva a mudanças, nomeadamente, em processos e sistemas, considerando-se, pois, fundamental, que a cultura organizacional seja mais receptiva.

Neste sentido, releva-se a necessidade da atividade em conseguir demonstrar ser a mola impulsora na mudança e inovação na Organização.

Numa orientação mais dinâmica, 25% dos profissionais não estão a aproveitar as vantagens das ferramentas tecnológicas para serem utilizadas na monitorização e transformação dos controlos ou automatização dos processos. Por sua vez, metade dos profissionais refere não utilizar um software de auditoria, sendo que alguns profissionais consideram não ser necessário, ter custos de investimento, ou até assumir uma apetência insuficiente para o uso de novas tecnologias. Apurou-se ainda que apenas cerca de 50% dos profissionais refere utilizar software de transformação e análise de dados, demonstrando uma realidade preocupante.

Podemos equacionar e ponderar os constrangimentos típicos na utilização dos softwares. Em rigor, alguns são pouco intuitivos e não são customizáveis, existe dificuldade de parametrização dos sistemas para a elaboração dos testes, falta de flexibilidade, erros do sistema e bloqueios, problemas de comunicação/integração com outros sistemas e tempo consumido a preencher informações desnecessárias e adaptação às alterações empresariais e de negócio. Porventura são poucas as aplicações que estão totalmente adaptadas às necessidades de auditoria, todavia, a falta de formação e alguma desatualização dos sistemas face aos problemas vivenciados, ajuda na complexidade.

No domínio da comunicação como uma das *soft skill* essenciais ao bom desempenho do compromisso de auditoria, destacam-se a existência de divergências entre as conclusões de auditoria e a opinião da gestão, assim como, a falta de esforço, por alguns profissionais, em perceber os objetivos de ambas as partes com a ação, talvez reflexo de uma comunicação deficiente com repercussões a nível das implementações, conduzindo, em última análise, aos impactos negativos que tais situações repercutem na Organização.

Considera-se ainda que ao ter sido feita uma análise ao nível da certificação dos auditores e das funções de AI, em que apenas cerca de 50% dos entrevistados refere que o departamento de AI é alvo de uma avaliação externa por entidade capacitada/certificado pelo IIA e que por sua vez, a certificação de auditores é muito baixa em termos de percentagem, uma vez que a existência de auditores certificados em Sistemas de Informação pelo ISACA (cerca de 20%) e auditores certificados em AI pelo IIA (cerca de 40%) é quase uma raridade, esta realidade permite aferir que existe um longo caminho a percorrer relativamente à credibilidade da profissão, decorrente da certificação da atividade e dos auditores internos.

4.2. Limitações da investigação

A investigação em apreço apresentou algumas limitações, as quais são referidas em seguida. Inicialmente, constatou-se uma enorme dificuldade em encontrar artigos e produção científica que pudessem relacionar, simultaneamente, os temas de *Design Thinking*, mapeamento do Cliente e AI, tendo-se optado por abordar os temas separadamente. Relacionou-se igualmente a inovação com a transformação da atividade de AI. Seguidamente, a população em análise e os membros do IPAI, demonstraram relutância em responder a este tipo de questionários, tendo como consequência um número de respostas obtidas algo limitado. Ainda assim, considera-se a amostra recolhida suficiente para conferir credibilidade aos resultados da investigação.

Adicionalmente, o método de recolha de informação selecionado, inquérito por questionário, demonstrou fragilidades ao nível das respostas abertas, uma vez que a questão “a quem reporta na sua organização” não foi compreendida e respondida consoante a interpretação do seu criador, tendo conduzido à inviabilização da mesma, a qual pretendia apurar o reporte ao Conselho de Administração e Comissão de Auditoria.

Considera-se a maior limitação, a divulgação dos membros do IPAI pelos seus Clientes, independentemente do número de respostas, bem como, a falta de vontade dos entrevistados em divulgar o questionário criado propositadamente para Clientes. Perante esta realidade, não foi possível recolher a divulgação por parte do Cliente de auditoria, a qual teria fortemente enriquecido os resultados desta investigação e permitido atingir o objetivo estabelecido inicialmente, o de criar um percurso ideal para o Cliente, através das interações *offline e online* entre o Cliente da auditoria e a auditoria.

4.3. Linhas de Investigação Futura

Decorrente da principal limitação mencionada, sugerem-se como futuras linhas de investigação, as seguintes temáticas:

- realizar um estudo complementar sobre a perspetiva do Cliente de Auditoria, de modo a criar um percurso ideal para o Cliente, através das interações *offline e online* entre Cliente da AI e as equipas de AI, assim como, identificar possíveis melhorias à abordagem e metodologias utilizadas pela atividade e empregadas pelos auditores.
- efetuar uma investigação que incida sobre a qualidade e a certificação da AI, na medida em que se verificou a imaturidade do QAIP da atividade, identificando os fatores conduzem a esta situação.

Referências Bibliográficas

- ABPMP. (2019). *BPM CBOOK Version 4.0: Association of Business Process Management Professionals International – Portuguese Version (Portuguese Edition)* ISBN: 979-8706061548
- Adams, S., Astley, P., Doctor, P., Hatherell, T.; Kumpula, I., Pundmann, S., et al. (2018). *The innovation imperative Forging Internal Audit's path to greater impact and influence Deloitte's 2018 Global Chief Audit Executive research survey*. Deloitte. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/audit/articles/global-chief-audit-executive-survey.html>
- Adams, S., Celi, J., Hill, D., Narayanan, R., & Pundmann, S. (2017). *Becoming agile A guide to elevating internal audit's performance and value Part 1: Understanding agile internal audit*. Deloitte. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/finance/us-advisory-agile-internal-audit-part1-introduction-to-elevating-performance.pdf>
- Aires, L. (2015). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Al-Dawaf, A., DuBray, J., Jarczyk, J., & Joplin, B. (2019). *Agile Internal Audit Leading Practices on The Journey to Becoming Agile*. IIA. Disponível em: <https://iaa.no/agile-internal-audit>
- Agnes, M., Lukaszewski, J., Parra, H., & Rapa, J. (2017). *Issue 7 Global perspectives And Perspetivas: Crisis Resilience*. IIA. Disponível em: <https://na.theiaa.org/periodicals/Public%20Documents/GPI-Crisis-Resilience.pdf>
- Almeida, J. F. & Pinto, J. M. (1995). *A Investigação nas Ciências Sociais* (5ª ed). Lisboa: Editorial Presença
- Anand, P., Kiaer, E., Pipino, J., Pundmann, S., Regelbrugge, A. & Young, C. (2017). *Internal Audit innovation Structured methods to unlock new value*. Deloitte. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/finance/us-internal-audit-innovation.pdf>
- Arens, A., Elder, R. & Beasley, M. (2006). *Auditing and assurance services: An integrated approach* (11ª ed). Prentice Hall
- Armstrong, G., Grobler, J., Haege, M., Lamothe, J., & Pitt, S. (2012). *Quality assurance and and Improvement Program*. IIA. Disponível em: http://iaa.org.au/sf_docs/default-source/technical-resources/practice-guide-quality-assurance-and-improvement-program.pdf?sfvrsn=2

Astley, P., Fedele, S., Pundmann, S., & White, N. (2019). *Internal Audit Perspectives High-impact areas of focus 2020*. Deloitte. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/ie/en/pages/risk/articles/internal-audit-perspetivas-high-impact-areas-of-focus.html>

Bagin, M., Chesley, D., Everson, M., Grimshaw, M., Katz H., Martens, F., et al. (2017). *COSO - Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary*. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

Baharuddin, N., Lesetedi, L., Nieuwlands, H., Obeid, K., Preciado, A., & Saint, C. (2016). *Issue 5 Global Perspectives and Perspetivas: Emerging Trends Powered By Global Pulse Of Internal Audit*. IIA. Disponível em: <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/GPI-Emerging-Trends-English-American.pdf>

Baharuddin, N., Lesetedi, L., Nieuwlands, H.; Obeid, K., Preciado, A., & Saint, C. (2019). *Global Perspectives and Perspetivas - Optimizing Talent Management In An Evolving Audit Landscape*. IIA. Disponível em: <https://global.theiia.org/knowledge/Public%20Documents/GPI-Talent-Management-English.pdf>

Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, 47(8), 1323-1339.

Basden, K., Kristall, M., Mack, D., & Torcasi, S. (2017). *State of Internal Audit survey Staying the course toward True North: Navigating disruption*. PwC. Disponível em: https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/2017_State_of_the_Internal_Audit_Profession_Study.pdf

Batista da Costa, C. B. (2010). *Auditoria Financeira - Teoria & Prática*. O Rei dos Livros.

Bedoya, L., Bendermacher, J., Craig, M., Dieterle, O., & Grossi, G. (2016). *Issue 6 Global Perspectives and Perspetivas: Elevating Internal Audit's Strategic Impact*. IIA. Disponível em: <https://global.theiia.org/knowledge/Public%20Documents/GPI-Elevating-Internal-Audits-Strategic-Impact-English.pdf>

Bennett, K., King, A., & Liedtka, J. (2013.) *Solving Problems with Design Thinking – 10 stories of what works*. Columbia Business School Publishing

Bergh, J., Deschoolmeester, D., Ladeira, M., McCormack, K., Oliveira, M., & Škrinjar, R. (2009). A global investigation of key turning points in business process maturity. *Business Process Management Journal*, 15(5), 792–815. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14637150910987946>

- Bohdal-Spiegelhoff, U., Gretczko, M., Schwartz, J., & Sloan, N. (2016). *Global Human Capital Trends 2016 The new organization: Different by design*. Deloitte. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>
- Brauneis, M., Christensen, B., Goldstein, B., Jones, S., Struthers-Kennedy, A., & Thor, M. (2018). *The Next Generation of Internal Auditing – Are You Ready? Catch the Innovation Wave*. Protiviti. Disponível em: <https://www.protiviti.com/US-en/perspetivas/next-generation-internal-auditing>
- Brown, T. (2008). Design Thinking . *Harvard Business Review*, (Junho), 84-92. Disponível em: https://churchill.imgix.net/files/pdfs/IDEO_HBR_DT_08.pdf
- Burnette, A., & Price, K. (2017). *Design for emotion in customer experience*. Forrester. Disponível em: <https://www.cxnetwork.com/cx-experience/reports/forrester-exclusive-designing-for-emotion-in>
- Campenhoudt, L. V. & Quivy, R. (2005). *Manuel de Investigação em Ciências Sociais*. (4ª ed.). Lisboa: Gradiva. ISBN: 972-662-275-1
- Chalmers, J., Cheater, K., Dawson, M., Eve, J., Farrell P., Low, R., & Nixon, L. (2009). *How can innovation transform internal audit?* PwC. Disponível em: <https://www.pwc.com.au/assurance/assets/innovation-internal-audit-nov09.pdf>
- Chambers, R. (2020). *New IIA Three Lines Model Offers Timely Evolution of a Trusted Tool*. The Institute of Internal Auditors. Disponível em: <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/Pages/New-IIA-Three-Lines-Model-Offers-Timely-Evolution-of-a-Trusted-Tool.aspx>
- Chesley, D. (2017). *The top changes to the COSO ERM Framework you need to know now*. PwC Disponível em: <https://pwc.blogs.com/resilience/2017/09/the-top-changes-to-the-coso-erm-framework-you-need-to-know-now.html>
- Coimbra, E.A. (2016). *Kaizen: Uma Estratégia de Melhoria, Crescimento e Rentabilidade* (1). Madrid: Kaizen institute
- Davenport, T., & Spanyi, A. (2019). Digital Transformation Should Start With Customers. *MIT Sloan Management review*. (novembro), 35-28. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-should-start-with-customers>
- DeAsi, G. (2019). *The State of Customer Journey Management and CX Measurement in 2019*. Pointillist. Disponível em: <https://www.pointillist.com/blog/report-customer-journey-management-cx-measurement>

Díez, J. (2020). How to become a Design Driven Organization. *Design Thinking Europe Forum*. Disponível em: <https://uxdesign.cc/how-to-become-a-design-driven-organization-323a8fcd17fe>

Domingos, J. & Peralta, J. (2020). *Gestão de risco durante e após COVID-19 Reflexões para o futuro da Auditoria Interna*. Deloitte

Everson, M., Martens, F., Nottingham, L., & Steinberg, R. (2007) *Gerenciamento de Riscos na Empresa – Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura e Gerenciamento de Riscos na Empresa*. Jersey City: AICPA. PwC. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>

Foster, B., MacDonald, P., MacLeod, A., Sorlie, T., Stokka, T., & Ybarra, B. (2010). *Assessing the adequacy of risk management using ISO 31000*. IIA. Disponível em: <https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Assessing-the-Adequacy-of-Risk-Management-Practice-Guide.aspx>

Galvanize. (2019). *An overview of agile auditing*. Disponível em: <https://www.wegalvanize.com/audit/an-overview-of-agile-auditing>

Galvanize (2020) *Sprinting ahead with agile auditing ebook*. Galvanize. Disponível em: https://www.wegalvanize.com/assets/u/eBook-sprinting-ahead-with-agile-auditing.pdf?_ga=2.21528571.1131864196.1589878369-1909803068.1588154854

Ganova, A. (2017). *Business Model for Design Thinking - A Case Study for the Evolution 6² Model*. (Dissertação de Mestrado, Faculty of Engineering of University of Porto, Porto, Portugal. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/108394/2/225942.pdf>

Gomes, E. (2014). A importância do Controlo Interno no Planeamento de Auditoria. *Revisores e Auditores* (janeiro-março). Disponível em: https://www.academia.edu/18300549/Controlo_interno_auditoria_oroc

Gonçalves, R., Santos, R., Sattar, N., & Traquina, G. (2018). *O imperativo da experiência do cliente conectada*. KPMG. Disponível em: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/pt/pdf/experiencia-cliente-conectada.pdf>

Henry, C. (2019). *The global state of customer experience 2019*. CXNetwork. Disponível em: <https://www.cxnetwork.com/cx-experience/reports/the-global-state-of-customer-experience-2019>

Hitz, C., & Vojvodic, M. (2018). European Industries Customer Centricity Roadmap Stage - Business Process Management Aspect. *Acta Oeconomica Pragensia*, 26(3):47-69. Disponível em: <https://doi.org/10.18267/j.aop.603>

IIA. (2013). *The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*. The Institute of Internal Auditors. Disponível em: <https://global.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/Pages/The-Three-Lines-of-Defense-in-Effective-Risk-Management-and-Control.aspx>

IIA. (2014). *Pulse of the Profession Survey Enhancing Value Through Collaboration: A Call To Action Global Report*. The Institute of Internal Auditors. Disponível em: <https://dl.theiia.org/AECPublic/2014-Global-Pulse-of-the-ProfessionReport-Enhancing-Value-Through-Collaboration-A-Call-to-Action.pdf>

IIA. (2018). *North American Pulse of Internal Audit - The Internal Audit Transformation Imperative*. The Institute of Internal Auditors. Disponível em: <https://dl.theiia.org/AECPublic/2018-NA-Pulse-of-Internal-Audit-Report-NM.pdf>

IIA. (2019). *Preparação para o exame do CIA*. The Institute of Internal Auditors.

IIA. (2020). *North American Pulse Of Internal Audit Bridging Critical Gaps*. The Institute of Internal Auditors. Disponível em: <http://contentz.mkt5790.com/lp/2842/281068/2020-0118%20CAE-2020%20Pulse%20Report-FNLonline.pdf>

IIA. (2020.) *The IIA's Three Lines Model: An update of the Three Lines of Defense*. The Institute of Internal Auditors. Disponível em: <https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated.pdf>

IPAI. (2013). *Enquadramento internacional de práticas profissionais de Auditoria Interna*. Instituto Português de Auditoria Interna.

IPAI. (2015). *Manual de Certificações Internacionais de Auditoria Interna*. Instituto Português de Auditoria Interna. Disponível em: https://www.ipai.pt/fotos/gca/certificacoes_ia_manual_em_portugues_trad_anabela_1516383433.pdf

ISACA. (2012). *COBIT 5 - Modelo Corporativo para Governança e Gestão de TI da Organização*. Disponível em: http://www.cefet-rj.br/attachments/article/2870/Cobit_5_pt-br.pdf

ISO. (2003). *NP ISO 27001:2003 Sistemas de gestão de segurança da informação*. International Organization for Standardization

ISO. (2008). *NP ISO 9001:2008 Sistemas de gestão da qualidade*. International Organization for Standardization

ISO. (2018). *ISO 31000:2018(en) Risk management — Guidelines*. International Organization for Standardization. Disponível em: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

- Keighran, H., Gurusamy, K., & Srinivasaraghavan, N. (2016). An Integrated Framework for Design Thinking and Agile Methods for Digital Transformation. *HCI 5th International Conference*, 34-42. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/304358410_An_Integrated_Framework_for_Design_Thinking_and_Agile_Methods_for_Digital_Transformation
- Kint, J., & Pachmajer, M. (2017). *Lecture about Design Thinking*. University Frankfurt. PwC. Disponível em: https://www.m-chair.de/images/documents/lectures/2017SS/MOB2/Design_Thinking_Pachmajer_and_Kint.pdf
- Kolko, J. (2015). Design Thinking becomes of age. *Harvard Business Review*. (setembro). Disponível em: https://enterpriseproject.com/sites/default/files/design_thinking_comes_of_age.pdf
- Kromme. (2019). *Revista contabilista*, 233, 7 – 11. Disponível em: <https://pt.calameo.com/read/0003249814756365fc961>
- Leong, J., Quan, N., Siong, Y., Toh, D. & Wan, F. (2016). *State of the Internal Audit Profession Study Leadership matters: Advancing toward true north as stakeholders expect more*. PwC. Disponível em: https://www.pwc.com/sg/en/risk-assurance/assets/internal_audit_profession_study_2016.pdf
- Leong, J., Siong, Y., Toh, D., & Wan, F. (2018). *State of the Internal Audit Profession Study - Moving at the speed of innovation The foundational tools and talents of technology*. PwC. Disponível em: <https://www.pwc.com/sg/en/publications/assets/state-of-the-internal-audit-2018.pdf>
- Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). *Designing for Growth: A manager's Design Thinking toolkit*. Columbia University Press.
- Liedtka, J. (2015). *The Essential Guide to Design Thinking*. University of Virginia's Darden School of Business
- Liedtka, J. (2016). *10 Design Thinking tools: turn creativity into growth*. University of Virginia's Darden School of Business
- Lusk, S., Paley, S., & Spanyi, A. (2005). The Evolution of Business Process Management as a Professional Discipline. *BP Trends*, (June), 1–9. Disponível em: <http://www.businessprocesstrends.com/publicationfiles/06-05/WP/ABPMPActivities-Lusk et al2.pdf>
- Magalhães, G. (2019). Disruption, Preemptive, Agile: As novas temáticas nas Organizações e na Auditoria Interna. *Visão*. Disponível em: <https://visao.sapo.pt/opiniao/ponto-de-vida/silencio-da-fraude/2019-01-17-disruption-preemptive-agile-as-novas-tematicas-nas-organizacoes-e-na-auditoria-interna>

- Martins, I. (2013). *auditoria dos sistemas de informação das instituições financeiras*. (Dissertação de mestrado, ISCAL, Lisboa, Portugal). Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/3487/1/Disserta%C3%A7%C3%A3oFinal.pdf>
- Moeller, R. R. (2005). *Brink's Modern Internal Auditing* (6). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Offsey, S. (2019). *Top 5 CX Challenges and How to Solve Them*. Pointillist. Disponível em: <https://www.pointillist.com/blog/top-5-cx-challenges-today-how-to-solve-them>
- Pattillo, C. (2018). *Leveraging Agile with audits*. Deloitte. Disponível em: <https://chapters.theia.org/san-francisco/ChapterDocuments/04%20Leveraging%20Agile%20IIA%20Fall%202018.pdf>
- Pestana, M. (2019). *Agile vs Waterfall* (Dissertação de mestrado, Universidade da Madeira, Funchal, Portugal). Disponível em: <https://digituma.uma.pt/handle/10400.13/2604>
- Pinto, J. (2019) *Assessing the relationship between BPM maturity and the success of organizations*. (Dissertação de mestrado, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal). Disponível em: <https://run.unl.pt/handle/10362/94890>
- Richardson, A. (2010). Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience. *Harvard Business Publishing*. (novembro). Disponível em: <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>
- Rigby, Sutherland, e Takeuchi. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*. (maio). 40–48. Disponível em: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>
- Romano, J. & Wong, S. (2019). *The Agile Internal Audit Journey Part 1: Transforming Internal Audit To Add Greater Value*. Bakertilly. Disponível em: www.bakertilly.co.th/media/1270/bt_agile-journey-series_article-1.pdf
- Romano, J. (2019). *The Agile Internal Audit Journey: Part 1 – Transforming internal audit to add greater value*. Bakertilly. Disponível em: <https://www.bakertilly.com/perspetivas/the-agile-internal-audit-journey-series-part-i--transforming-internal-audit-to-add-greater-value>
- Romano, J. (2019). *The Agile Internal Audit Journey: Part 2 – Applying the Agile manifesto and principles to internal audit*. Bakertilly. Disponível em: <https://www.bakertilly.com/perspetivas/the-agile-internal-audit-journey-part-2-applying>
- Ruiter, T. (2017). *The global state of customer experience 2017*. CXnetwork. Disponível em: <https://www.cxnetwork.com/cx-experience/reports/customer-experience-2017>

Shostack, L. (1984). Design services that deliver. *Harvard Business Review*, 84(1), (janeiro-fevereiro), 132 -139. Disponível em: <https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver>

Siggelkow, N., & Terwiesch, C. (2019). The Age of Continuous. *Harvard Business Review*. (May – June). 64–73. Disponível em: <https://hbr.org/2019/05/the-age-of-continuous-connection>

Silva, A. (2019). *Melhoria de processos integrada ao ciclo PDCA: uma análise nas aquisições de bens do Instituto Federal de Sergipe – Campus Aracaju*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal Do Rio Grande Do Norte, Natal, Brasil). Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/26886/1/Melhoriaprocessosintegrada_Silva_2019.pdf

Toth, E. (2017). *The Path to Customer Centric Operational Excellence*. OPEX

WEBINARS:

Baptista, I. (2020). *Missão e visão do governo no quadro da estratégia de segurança nacional de segurança do ciberespaço*. ISCAL. Disponível em: https://www.iscal.ipl.pt/pt/destaques_eventos/8898-missao-e-visao-do-governo-no-quadro-da-estrategia-de-seguranca-nacional-de-seguranca-do-ciberespaco

Carvalho, P. (2020). *managing uncertainty: strategies to survive in turbulent times*. ISEG Executive Education. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=oWVPE2ZWZOE>

Picoito, J., Godinho, M., & Toste, L. (2020). *Winning the Age of Disruption with Agile Transformation*. ISEG. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=IFRyALSw51c>

Sandwith, L., & Ryan, R. (2020). *Internal Audit's impact in a time of crisis*. Galvanize ft Chartered IIA. Disponível em: <https://info.wegalvanize.com/internal-audit-agile-webinar-od.html>

CONGRESSOS:

XIII Congresso dos Revisores Oficiais de Contas. (2019). Fórum Lisboa

Apêndice A – Inquérito por Questionário

Auditoria a Processos e Sistemas: Um Mapa do Percorso do Cliente

O presente questionário enquadra-se na fase exploratória do processo de investigação científica, no âmbito de um projeto de dissertação no mestrado em Auditoria do ISCAL, subordinado ao tema: «Auditoria a Processos e Sistemas: Um Mapa do Percorso do Cliente».

Com o presente questionário pretende-se efetuar um levantamento dos constrangimentos que surgem durante uma ação de auditoria, através das interações offline e online entre Cliente e Organização, com base na perspetiva do Auditor, identificado, descrevendo e avaliando as experiências negativas envolventes e equacionando potenciais melhorias.

A presente análise pretende desenvolver o percurso ideal para o Cliente, numa ótica de supressão do gap de expectativas existente e transformação da reputação associada à profissão.

A sua colaboração é essencial e totalmente confidencial.

Obrigada.

***Obrigatório**

Enquadramento

1. Em que setor se insere a sua organização? *

2. Qual a dimensão da organização? *

Marcar apenas uma oval.

- Microentidade
- Pequena empresa
- Média Empresa
- Grande Empresa

3. Qual a função que desempenha na sua organização? *

4. A quem reporta na sua organização? *

5. À quanto tempo exerce a função acima indicada? *

6. Quantos auditores constituem o departamento de Auditoria Interna? *

Questões técnicas: Alinhamento Estratégico

7. A atividade de Auditoria Interna encontra-se alinhada com os objetivos estratégicos da organização? * *Marcar apenas uma oval.*

- Sim, a atividade encontra-se totalmente alinhada
- A atividade encontra-se muito alinhada com os objetivos estratégicos
- A atividade encontra-se pouco alinhada com os objetivos estratégicos
- A atividade não se encontra alinhada

8. A atividade de Auditoria Interna é orientada a processos que visem a satisfação do Cliente, nomeadamente as suas expectativas e necessidades? * *Marcar apenas uma oval.*

- Sim, encontra-se totalmente orientada a processos que visem a satisfação do Cliente
- Encontra-se muito orientada a processos que visem a satisfação do Cliente
- Encontra-se pouco orientada a processos que visem a satisfação do Cliente
- Não se encontra orientada a processos que visem a satisfação do Cliente

9. Considera que o Departamento de Auditoria Interna possui um plano de auditoria flexível que permita responder aos riscos atuais e emergentes, tais como ataques informáticos, proteção de dados e planos de recuperação? * *Marcar apenas uma oval.*

- Sim, o plano de auditoria é totalmente flexível
- O plano de auditoria é muito flexível
- O plano de auditoria é pouco flexível
- Não, o plano de auditoria não é flexível

Governança

10. Os recursos colocados à disposição da atividade de Auditoria Interna são adequados ao desempenho da função? * *Marcar apenas uma oval.*

- Os recursos são totalmente adequados
- Os recursos poderiam ser mais adequados
- Os recursos são pouco adequados
- Os recursos são inadequados

11. O órgão de gestão executivo limita ou restringe o âmbito dos trabalhos da atividade de Auditoria Interna? * *Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

Pessoas

12. De acordo com o North American Pulse of Internal Audit publicado pelo IIA's Audit Executive Center, em 2016, seis das características essenciais para um Auditor Interno são: Capacidade de Comunicação; Pensamento Crítico/Analítico; Conhecimento do Negócio; Conhecimentos em Tecnologias de Informação; Contabilidade e Gestão de Riscos. Considera estas habilitações necessárias para a atividade de auditoria interna? * *Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

13. O recrutamento efetuado para a atividade de Auditoria Interna tem como base as soft skills enunciadas no numero anterior * *Marcar apenas uma oval.*

- Sim, tem como base todas as características enunciadas
- Tem como base a maioria das características enunciadas
- Tem como base a minoria das características enunciadas
- Não

14. Considera que o departamento de Auditoria Interna tem inovado as abordagens para com os seus Clientes nos últimos anos? * *Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

Cultura

15. Existem mecanismo de denúncia de fraude na sua empresa (whistleblowing)? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

16. A cultura empresarial apresenta-se recetiva a mudanças, nomeadamente, mudanças nos seus processos e sistemas? * *Marcar apenas uma oval.*

- Sim, encontra-se totalmente recetiva
- Encontra-se muito recetiva
- Encontra-se pouco recetiva
- Não

17. A cultura empresarial considera que a atividade de Auditoria Interna acrescenta valor à organização? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não *Pular para a pergunta 19*

18. Em caso afirmativo, priorize em que medida a atividade de Auditoria Interna contribui para a criação de valor (considere 1 - muito importante e 5 - menos importante). Preencha uma resposta por coluna: *

Marque todas que se aplicam.

	1	2	3	4	5
Contribuição para a Prevenção e Detecção da Fraude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contribuição para a avaliação do sistema de controlo interno, governação e gestão de riscos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contribuição para a avaliação dos sistema de informação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contribuição para a economia, eficiência e eficácia dos recursos, processos e sistemas da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Software de Auditoria

Auditoria Interna

19. São aproveitadas as vantagens de ferramentas tecnológicas para serem usadas na monitorização e transformação dos controlos ou automatização dos processos? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

20. Utiliza um software de auditoria na sua empresa? *

Marcar apenas uma oval.

Sim *Pular para a pergunta 22*

Não

21. Porque razão não utiliza um software de auditoria? *

Marcar apenas uma oval.

- Conservadorismo
- Apetência insuficiente para o uso de novas tecnologias
- Custo de
- investimento Outro:
-

Pular para a pergunta 27

22. Qual o software de auditoria que utiliza na sua empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- ASD
- SIPTA
- Caseware
- AS2
- ACD
- Outro:
-

23. Tem conhecimentos de outros softwares similares? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- NÃO

24. Porque razão utiliza esse software em detrimento dos restantes? *

25. Costuma ter constrangimentos na utilização dos softwares? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

26. Quais os constrangimentos típicos na utilização dos softwares e que medidas de melhoria sugere?
? *

27. Utiliza um software de transformação e análise de dados na sua empresa? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não *Pular para a pergunta 29*

28. Qual software de transformação e análise de dados na sua empresa? *

Marcar apenas uma oval.

IDEA

Microsoft Power BI

Microsoft Excel (Macros)

R

SPSS

Outro:

Reunião inicial - Apresentação

29. Existe um esforço para o que Cliente fique esclarecido quanto aos objetivos do Auditor com a ação de Auditoria? * *Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

30. Existe um esforço para que o Auditor fique esclarecido quanto aos objetivos do Cliente com a ação de Auditoria? * *Marcar apenas uma oval.*

- Sim
 Não

Decorrer da ação de auditoria

31. A atividade de Auditoria Interna aplica técnicas de modelagem para identificar e contextualizar o modelo do processo atual (AS IS) e futuro (TO BE)? * *Marcar apenas uma oval.*

- Sim
 Não

Interações

32. Quais as principais dificuldades no trabalho de campo (ex: obtenção de elementos, esclarecimento de questões)? *

Follow-up

33. Existem follow-up da implementação e execução dos processos recomendados? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

34. As recomendações são normalmente implementadas? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, as recomendações são sempre implementadas
 As recomendações são implementadas na maioria das situações
 As recomendações são implementadas em poucas situações
 Não

35. Existe um esforço para perceber os motivos da falta de implementação? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

QAIP - Quality Assurance and Improvement Program

36. Os objetivos estratégicos da atividade de Auditoria Interna são transformados em KPIs que permitam a monitoriza do seu desempenho? * *Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

37. As avaliações internas incluem avaliações periódicas e a monitorização contínua do desempenho da atividade de Auditoria Interna através do Ciclo de Deming (ciclo Planear-Executar-Verificar-Atuar)? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

38. É efetuado um inquérito de satisfação aos Auditados? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

39. É efetuado um inquérito de satisfação anual aos Auditores? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

40. É efetuado um inquérito de satisfação anual ao Órgão de Gestão? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

41. O QAIP é utilizado como programa de capacitação e melhoria contínua da equipa e processos de auditoria? * *Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

42. O departamento de Auditoria Interna é alvo de uma avaliação externa por entidade capacitada/certificado pelo IIA? * *Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

43. Quantos auditores são certificados em Sistemas de Informação pelo ISACA (CISA - Certified Information Systems Auditor)? *

44. Quantos auditores são certificados em Auditoria interna pelo IIA (CIA - Certified Internal Auditor)? *

Agradeço imenso a sua preciosa colaboração.

Para efeitos da presente investigação seria igualmente fundamental obter o feedback do Cliente (auditado), neste sentido gostaria de solicitar, se possível, o envio do questionário seguinte a 2/ Auditados, de forma a recolher a sua perspetiva/<https://forms.gle/GCXkmTztpodVb9>.

Grata por toda a atenção disponibilizada,

Margarida Costa

Apêndice B – Entrevistas

1. Ata de reunião com Consultora na área de desenvolvimento de software de auditoria externa

Data | 14/08/2019

Objetivo | Estudar possíveis linhas de investigação, plausíveis de abordar auditoria, relacionadas com o tema *Design Thinking (Customer Journey - auditados)*.

M. Inicialmente introduziu-se a ideia da investigação, nomeadamente, de criar uma ferramenta de diagnóstico (através de um questionário) que com base nas várias fases de contacto entre o auditado e o auditor (acompanhamento ao cliente), identifique os momentos de contacto mais complicados, bem como, os mais benéficos, e analise a perceção do cliente quanto à criação de valor oferecida pelo trabalho da auditoria, de forma a identificar os pontos de melhoria da abordagem da auditoria, numa ótica de criação de valor. O questionário pretende ainda envolver a avaliação da auditoria pelo auditado/cliente, interligando-se com um dos requisitos da norma de avaliação de qualidade de auditoria interna.

C. Após esta introdução, a consultora iniciou por questionar se o trabalho seria direcionado para a auditoria interna ou externa, uma vez que a sua experiência profissional encontra-se focalizada na auditoria externa.

M. A ideia, por enquanto, encontra-se direcionada para uma ferramenta aplicável à auditoria interna, porém, o ideal seria aplicar à auditoria no geral.

C. A consultora começou por exibir um manual de normas de auditoria externa (ISA's), expondo que a ideia que lhe surgiu seria identificar os vários contactos obrigatórios entre a auditoria e o seu cliente através da ISA 260 - Comunicação com os Encarregados da Governação, tendo ilustrado o apêndice 1 da referida norma.

Os encarregados de governação compreendem as partes interessadas da empresa, nomeadamente, a administração, a gestão, bem como, os sócios maioritários. Por sua vez, as auditorias externas têm duas fases: o planeamento e a execução.

Na fase de planeamento, os auditores definem as matérias relevantes de auditoria, sendo que apresentam estas matérias ao cliente, aquando da reunião inicial, sendo ainda apresentados os objetivos da auditoria. Nesta fase seria interessante verificar:

- Se o cliente ficou esclarecido quanto aos objetivos da auditoria e do auditor;
- O porquê de os auditores considerarem aquelas matérias como relevantes;
- Se o cliente absorveu a ideia de porquê ser necessário aquela auditoria.

Na fase de execução, as matérias relevantes de auditoria são trabalhadas pelos auditores, podendo ser identificadas novas matérias relevantes, ou excluídas as definidas inicialmente, sendo que nesta fase seria interessante verificar se:

- Caso existam alterações nas matérias relevantes de auditoria, o cliente percebeu porquê;
- Após deteção e comunicação de erros, qual foi a postura do cliente?
 - Corrigiu?
 - Corrigiu e preveniu?

Este último aspeto tem impacto direto no risco de auditoria e dependerá da noção do cliente da relevância da auditoria.

Por fim, será interessante perceber qual foi a pegada da auditoria, ou seja, qual a noção do cliente relativamente à auditoria efetuada, bem como a noção da auditoria quanto à postura do cliente relativamente à auditoria com base, por exemplo, na correção e prevenção de erros detetados. Esta noção do cliente costuma encontrar-se formada aquando da emissão das matérias relevantes.

2. Ata de reunião com Consultor especializado em Auditoria Interna

Data | 23/10/2019

Objetivo | Estudar as várias interações entre Auditor e respetivos Clientes, de forma relacionar com o tema *Design Thinking (Customer Journey* do percurso de Auditoria).
Validação do questionário efetuado.

M. Inicialmente introduziu-se a ideia da investigação, nomeadamente, de criar uma o percurso de Auditoria com base nas várias fases de contacto entre o auditado e o auditor (acompanhamento ao cliente), identificando os momentos de contacto mais complicados, bem como, os mais benéficos, e analise a perceção do cliente quanto à criação de valor oferecida pelo trabalho da auditoria, de forma a identificar os pontos de melhoria da abordagem da auditoria, numa ótica de criação de valor. O questionário pretende ainda envolver a avaliação de qualidade de auditoria, interligando-se com um dos requisitos da norma de avaliação de qualidade de auditoria interna.

C. Após esta introdução, o consultor iniciou por abordar os vários pontos típicos de interação entre Auditor e Clientes, tendo, seguidamente, abordado a evolução da atividade de auditoria interna, nomeadamente:

1. No passado, a auditoria tradicional encontrava-se vocacionada para a inspeção;
2. Evolução para auditorias baseadas no Risco;
3. Evolução de um papel de garantia para um papel de consultoria, bem como, evolução da auditoria tradicional para uma auditoria *Agile*.

Após a explicação efetuada, procedeu-se à validação do questionário, tendo sido adicionadas as questões 73 e 74, nomeadamente, “Quantos auditores são certificados em Sistemas de Informação pelo ISACA (CISA - *Certified Information Systems Auditor*)” e “Quantos auditores são certificados em Auditoria interna pelo IIA (CIA - *Certified Internal Auditor*)?”.

3. Ata de entrevista com Auditor Interno I

Data | 23/10/2019

Objetivo | Entrevista e validação do questionário efetuado.

Enquadramento

1. Em que setor se insere a sua organização? [Serviços de Consultoria/ setor público](#)
2. Qual a dimensão da organização? [Pequena Empresa](#)
3. Qual a função que desempenha na sua organização? [Auditor Interno](#)
4. A quem reporta na sua organização? [Presidência do Serviço](#)
5. À quanto tempo exerce a função acima indicada? [6 anos de auditoria interna, porém 40 anos no geral, na medida em que antigamente a atividade de auditoria interna englobava tudo, tendo começado a ser repartida em várias especialidades ao longo dos anos.](#)

Questões técnicas: Alinhamento Estratégico

6. A atividade de Auditoria Interna encontra-se alinhada com os objetivos estratégicos da organização? [Sim.](#)
7. A atividade de Auditoria Interna é orientada a processos que visem a satisfação do Cliente, nomeadamente as suas expectativas e necessidades? [Sim.](#)
8. Considera que o Departamento de Auditoria Interna possui um plano de auditoria flexível que permita responder aos riscos atuais e emergentes, tais como ataques informáticos, proteção de dados e planos de recuperação? [O plano de auditoria é muito flexível, a equipa recorre à contratação de serviços externos especialistas, por vezes internacionais, relativamente a assuntos que não seja possível serem respondidos pela equipa, tal como, equipa de informáticos especialistas em detetar se os sistemas são “ímmunes” a ataques.](#)

Governança

9. Os recursos colocados à disposição da atividade de Auditoria Interna são adequados ao desempenho da função? *Sim, embora os auditores considerem que é sempre pouco. O rácio de auditores por auditados, segundo a literatura será de 1 a 2 auditores por 1000 auditados, porém o número depende sempre do tamanho e complexidade da Organização. Um banco, por exemplo, possui uma estrutura de auditoria interna necessariamente mais “musculada”.*
10. O órgão de gestão executivo limita ou restringe o âmbito dos trabalhos da atividade de Auditoria Interna? *Não, caso a situação se verifique o auditor deverá negar a limitação, saindo da empresa ou pedindo uma comunicação por escrito, de forma a que a empresa explique o porquê de a auditoria não auditar determinada área. O auditor deve ter independência intelectual – ética do auditor.*

Pessoas

11. De acordo com o North American Pulse of Internal Audit publicado pelo IIA's Audit Executive Center, em 2016, seis das características essenciais para um Auditor Interno são: Capacidade de Comunicação; Pensamento Crítico/Analítico; Conhecimento do Negócio; Conhecimentos em Tecnologias de Informação; Contabilidade e Gestão de Riscos. Considera estas habilitações necessárias para a atividade de auditoria interna? *Sim, neste âmbito interessa ressaltar a existência de comunicação verbal (escrita e oral) e comunicação não verbal (movimentos corporais), normalmente, este último não chega à auditoria interna. A comunicação, motivação e liderança são três pilares fundamentais.*
12. O recrutamento efetuado para a atividade de Auditoria Interna tem como base as *soft skills* enunciadas no número anterior? *Sim, porém ressalva que na empresa multinacional onde exerceu funções, eram efetuadas 3 entrevistas, sendo que a última inclui-a um almoço, por vezes até com o conjugue em casos de cargos mais elevados, de forma a entender todas as questões que não tinham sido respondidas nas fases anteriores e a entender o tipo de pessoa que passava metade do dia com o auditor, podendo influenciar o mesmo.*
13. Considera que o departamento de Auditoria Interna tem inovado as abordagens para com os seus Clientes nos últimos anos? *Sim.*

Cultura

14. Existem mecanismo de denúncia de fraude na sua empresa (*whistleblowing*)? **Sim.**
15. A cultura empresarial apresenta-se recetiva a mudanças, nomeadamente, mudanças nos seus processos e sistemas? **Encontra-se muito recetiva, é sempre complicado fazer com que uma pessoa altere a forma como está a fazer algo, após muitos anos a fazê-lo. É complicado fazer com que alguém saia da zona de conforto.**
16. A cultura empresarial considera que a atividade de Auditoria Interna acrescenta valor à organização? **Sim.**
17. Em caso afirmativo, priorize em que medida a atividade de Auditoria Interna contribui para a criação de valor (considere 1 - muito importante e 5 - menos importante).
 1. – Contribuição para a deteção de Fraude;
 2. – Contribuição para a avaliação do SCI e gestão de riscos;
 3. – Contribuição para a avaliação de SI;
 4. – Contribuição para a eficiência e eficácia dos processos e sistemas da organização (*Value for Money*);
 5. Outro.

Software de Auditoria

18. São aproveitadas as vantagens de ferramentas tecnológicas para serem usadas na monitorização e transformação dos controlos ou automatização dos processos? **Sim.**
19. Utiliza um software de auditoria na sua empresa? **Sim, Caseware.**
20. Tem conhecimentos de outros softwares similares? **Sim.**
21. Porque razão utiliza esse software em detrimento dos restantes? **Foi decidido assim.**
22. Costuma ter constrangimentos na utilização dos softwares? **Não.**
23. Utiliza um software de transformação e análise de dados na sua empresa? **Sim.**
24. Qual software de transformação e análise de dados na sua empresa? **IDEA.**

Reunião inicial - Apresentação

25. Existe um esforço para o que Cliente fique esclarecido quanto aos objetivos do Auditor com a ação de Auditoria? [Sim](#).
26. Existe um esforço para que o Auditor fique esclarecido quanto aos objetivos do Cliente com a ação de Auditoria? [Sim](#).

Decorrer da ação de auditoria

27. A atividade de Auditoria Interna aplica técnicas de modelagem para identificar e contextualizar o modelo do processo atual (AS IS) e futuro (TO BE)? [Sim](#).

Interações

28. Quais as principais dificuldades no trabalho de campo (ex: obtenção de elementos, esclarecimento de questões)? [Aqui entra a comunicação, que conduz à existência de mais ou menos situações deste género. Se os auditores entram “a pés juntos” esta obtenção de informação é sempre mais complicada. O auditor deve primeiro criar uma relação antes de “atacar”, por exemplo, deslocar-se primeiro ao gabinete do auditado, de forma a que este se sinta mais cómodo e tem todas as informações que poderá necessitar, posteriormente, combinar reuniões conforme oportuno para o mesmo. Conhecer a pessoa, tomar nota do filho Fernando \(exemplo\), criar uma relação antes do contacto profissional, senão o auditado fica defensivo. Existem sempre pessoas mais complicadas, por exemplo, com problemas de saúde ou pessoas. Tem tudo a ver com a forma como se aborda a pessoa. É necessário tentar perceber a melhor hora para comunicar, efetuar perguntas objetivas e agradáveis de forma a minimizar situações desagradáveis.](#)

Follow-up

29. Existem follow-up da implementação e execução dos processos recomendados? [Sim](#)
30. As recomendações são normalmente implementadas? [As recomendações são implementadas na maioria das situações.](#)
31. Existe um esforço para perceber os motivos da falta de implementação? [Sim, se foi por falta de tempo, questionar quando tem.](#)

QAIP - Quality Assurance and Improvement Program

32. Os objetivos estratégicos da atividade de Auditoria Interna são transformados em KPIs que permitam a monitoriza do seu desempenho? *Sim.*
33. As avaliações internas incluem avaliações periódicas e a monitorização contínua do desempenho da atividade de Auditoria Interna através do Ciclo de Deming (ciclo Planear-Executar-Verificar-Atuar)? *Sim.*
34. É efetuado um inquérito de satisfação aos Auditados? *Não, normalmente o feedback negativo é sempre comunicado.*
35. É efetuado um inquérito de satisfação anual aos Auditores? *Sim, é questionado os aspetos positivos e negativos, melhorias, bem como, trabalhos que gostariam de realizar (coaching).*
36. É efetuado um inquérito de satisfação anual ao Órgão de Gestão? *Sim, existe sempre alguma queixa, por exemplo, falta de educação por atraso do auditor às reuniões.*
37. O QAIP é utilizado como programa de capacitação e melhoria contínua da equipa e processos de auditoria? *Tecnicamente sim, este produto encontra-se a ser vendido aos responsáveis de auditoria pelo IIA/IPAI.*
38. O departamento de Auditoria Interna é alvo de uma avaliação externa por entidade capacitada/certificado pelo IIA? *Sim.*

4. Ata de entrevista com Auditor Interno II

Data | 23/10/2019

Objetivo | Entrevista e validação do questionário efetuado.

Enquadramento

1. Em que setor se insere a sua organização? **Educação**
2. Qual a dimensão da organização? **Média Empresa**
3. Qual a função que desempenha na sua organização? **Auditor Interno**
4. A quem reporta na sua organização? **Presidência do Serviço**
5. À quanto tempo exerce a função acima indicada? **7 anos em auditoria interna.**

Questões técnicas: Alinhamento Estratégico

6. A atividade de Auditoria Interna encontra-se alinhada com os objetivos estratégicos da organização? **Sim.**
7. A atividade de Auditoria Interna é orientada a processos que visem a satisfação do Cliente, nomeadamente as suas expectativas e necessidades? **Sim, encontra-se muito orientada.**
8. Considera que o Departamento de Auditoria Interna possui um plano de auditoria flexível que permita responder aos riscos atuais e emergentes, tais como ataques informáticos, proteção de dados e planos de recuperação? **O plano é muito flexível, encontra-se em fase de implementação.**

Governança

9. Os recursos colocados à disposição da atividade de Auditoria Interna são adequados ao desempenho da função? **Sim.**
10. O órgão de gestão executivo limita ou restringe o âmbito dos trabalhos da atividade de Auditoria Interna? **Não.**

Pessoas

11. De acordo com o North American Pulse of Internal Audit publicado pelo IIA's Audit Executive Center, em 2016, seis das características essenciais para um Auditor Interno são: Capacidade de Comunicação; Pensamento Crítico/Analítico; Conhecimento do Negócio; Conhecimentos em Tecnologias de Informação; Contabilidade e Gestão de Riscos. Considera estas habilitações necessárias para a atividade de auditoria interna? **Sim.**
12. O recrutamento efetuado para a atividade de Auditoria Interna tem como base as *soft skills* enunciadas no número anterior? **Tem como base a maioria das características, valoriza-se igualmente conhecimentos na área do direito.**
13. Considera que o departamento de Auditoria Interna tem inovado as abordagens para com os seus Clientes nos últimos anos? **Sim, a nova chefia tem uma postura mais cortês e de ajuda ao serviço, mais colaborativa e menos intrusiva/impositiva.**

Cultura

14. Existem mecanismo de denúncia de fraude na sua empresa (*whistleblowing*)? **Sim.**
15. A cultura empresarial apresenta-se recetiva a mudanças, nomeadamente, mudanças nos seus processos e sistemas? **Sim.**
16. A cultura empresarial considera que a atividade de Auditoria Interna acrescenta valor à organização? **Sim.**
17. Em caso afirmativo, priorize em que medida a atividade de Auditoria Interna contribui para a criação de valor (considere 1 - muito importante e 5 - menos importante).
 1. Contribuição para a avaliação do SCI e gestão de riscos;
 2. Contribuição para a eficiência e eficácia dos processos e sistemas da organização (*Value for Money*);
 3. Contribuição para a avaliação de SI;
 4. Contribuição para a deteção de Fraude;
 5. Outro.

Software de Auditoria

18. São aproveitadas as vantagens de ferramentas tecnológicas para serem usadas na monitorização e transformação dos controlos ou automatização dos processos? [Sim](#).
19. Utiliza um software de auditoria na sua empresa? [Não, utiliza-se o Excel e as aplicações das próprias áreas](#).
20. Tem conhecimentos de outros softwares similares? [Sim](#).
21. Porque razão utiliza esse software em detrimento dos restantes? [Foi decidido assim](#).
22. Costuma ter constrangimentos na utilização dos softwares? [Não](#).
23. Utiliza um software de transformação e análise de dados na sua empresa? [Sim](#).
24. Qual software de transformação e análise de dados na sua empresa? [Excel](#).

Reunião inicial - Apresentação

25. Existe um esforço para o que Cliente fique esclarecido quanto aos objetivos do Auditor com a ação de Auditoria? [Sim](#).
26. Existe um esforço para que o Auditor fique esclarecido quanto aos objetivos do Cliente com a ação de Auditoria? [Sim](#).

Decorrer da ação de auditoria

27. A atividade de Auditoria Interna aplica técnicas de modelagem para identificar e contextualizar o modelo do processo atual (AS IS) e futuro (TO BE)? [Sim](#).

Interações

28. Quais as principais dificuldades no trabalho de campo (ex: obtenção de elementos, esclarecimento de questões)? [Restrições de informação e informação não fidedigna](#).

Follow-up

29. Existem follow-up da implementação e execução dos processos recomendados? [Sim e são verificados os que não foram implementados](#).
30. As recomendações são normalmente implementadas? [As recomendações são implementadas na maioria das situações](#).

31. Existe um esforço para perceber os motivos da falta de implementação? **Sim, implementam sempre, o que costuma ocorrer é o delay na implementação.**

QAIP - Quality Assurance and Improvement Program

32. Os objetivos estratégicos da atividade de Auditoria Interna são transformados em KPIs que permitam a monitoriza do seu desempenho? **Sim, verificam se os objetivos estabelecidos são atingidos, por exemplo, prazos e número de ações feitas.**
33. As avaliações internas incluem avaliações periódicas e a monitorização contínua do desempenho da atividade de Auditoria Interna através do Ciclo de Deming (ciclo Planear-Executar-Verificar-Atuar)? **Sim.**
34. É efetuado um inquérito de satisfação aos Auditados? **Não.**
35. É efetuado um inquérito de satisfação anual aos Auditores? **Não, tem 10 dias para discordar das incidências e recomendações efetuadas.**
36. É efetuado um inquérito de satisfação anual ao Órgão de Gestão? **Não.**
37. O QAIP é utilizado como programa de capacitação e melhoria contínua da equipa e processos de auditoria? **É efetuada uma autoavaliação da necessidade formação e são validados os objetivos.**
38. O departamento de Auditoria Interna é alvo de uma avaliação externa por entidade capacitada/certificado pelo IIA? **Não, porém, são efetuadas inspeções pelos órgãos de supervisão.**

5. Ata de entrevista com Auditor Interno III

Data | 27/10/2019

Objetivo | Entrevista e validação do questionário efetuado.

Enquadramento

1. Em que setor se insere a sua organização? [Bancário](#)
2. Qual a dimensão da organização? [Grande Empresa](#)
3. Qual a função que desempenha na sua organização? [Assessor do Dir. de Auditoria](#)
4. A quem reporta na sua organização? [CAE/Comité de Auditoria](#)
5. À quanto tempo exerce a função acima indicada? [7 anos](#)
6. Quantos auditores constituem o departamento de Auditoria Interna? [50](#)

Questões técnicas: Alinhamento Estratégico

7. A atividade de Auditoria Interna encontra-se alinhada com os objetivos estratégicos da organização? [Sim.](#)
8. A atividade de Auditoria Interna é orientada a processos que visem a satisfação do Cliente, nomeadamente as suas expectativas e necessidades? [Sim.](#)
9. Considera que o Departamento de Auditoria Interna possui um plano de auditoria flexível que permita responder aos riscos atuais e emergentes, tais como ataques informáticos, proteção de dados e planos de recuperação? [O plano de auditoria é muito flexível.](#)

Governança

10. Os recursos colocados à disposição da atividade de Auditoria Interna são adequados ao desempenho da função? [Os recursos poderiam ser mais adequados.](#)
11. O órgão de gestão executivo limita ou restringe o âmbito dos trabalhos da atividade de Auditoria Interna? [Não.](#)

Pessoas

12. De acordo com o North American Pulse of Internal Audit publicado pelo IIA's Audit Executive Center, em 2016, seis das características essenciais para um Auditor Interno são: Capacidade de Comunicação; Pensamento Crítico/Analítico; Conhecimento do Negócio; Conhecimentos em Tecnologias de Informação; Contabilidade e Gestão de Riscos. Considera estas habilitações necessárias para a atividade de auditoria interna? [Sim](#).
13. O recrutamento efetuado para a atividade de Auditoria Interna tem como base as *soft skills* enunciadas no número anterior? [O recrutamento tem como base a maioria das características enunciadas.](#)
14. Considera que o departamento de Auditoria Interna tem inovado as abordagens para com os seus Clientes nos últimos anos? [Sim](#).

Cultura

15. Existem mecanismo de denúncia de fraude na sua empresa (*whistleblowing*)? [Sim](#).
16. A cultura empresarial apresenta-se recetiva a mudanças, nomeadamente, mudanças nos seus processos e sistemas? [Encontra-se muito recetiva.](#)
17. A cultura empresarial considera que a atividade de Auditoria Interna acrescenta valor à organização? [Sim](#).
18. Em caso afirmativo, priorize em que medida a atividade de Auditoria Interna contribui para a criação de valor (considere 1 - muito importante e 5 - menos importante).
1. – Contribuição para a deteção de Fraude;
 2. – Contribuição para a avaliação do SCI e gestão de riscos;
 3. – Contribuição para a avaliação de SI;
 4. – Contribuição para a eficiência e eficácia dos processos e sistemas da organização (*Value for Money*);
 5. Outro.

Software de Auditoria

19. São aproveitadas as vantagens de ferramentas tecnológicas para serem usadas na monitorização e transformação dos controlos ou automatização dos processos? Não.
20. Utiliza um software de auditoria na sua empresa? *Sim, concebido in house.*
21. Tem conhecimentos de outros softwares similares? *Sim.*
22. Porque razão utiliza esse software em detrimento dos restantes? *Custo e flexibilidade.*
23. Costuma ter constrangimentos na utilização dos softwares? *Sim, falta de flexibilidade e problemas de comunicação/integração com outros sistemas do banco.*
24. Utiliza um software de transformação e análise de dados na sua empresa? *Sim.*
25. Qual software de transformação e análise de dados na sua empresa? *SAS.*

Reunião inicial - Apresentação

26. Existe um esforço para o que Cliente fique esclarecido quanto aos objetivos do Auditor com a ação de Auditoria? *Sim.*
27. Existe um esforço para que o Auditor fique esclarecido quanto aos objetivos do Cliente com a ação de Auditoria? *Sim.*

Decorrer da ação de auditoria

28. A atividade de Auditoria Interna aplica técnicas de modelagem para identificar e contextualizar o modelo do processo atual (AS IS) e futuro (TO BE)? *Sim.*

Interações

29. Quais as principais dificuldades no trabalho de campo (ex: obtenção de elementos, esclarecimento de questões)? *Obtenção de elementos e esclarecimento de questões.*

Follow-up

30. Existem follow-up da implementação e execução dos processos recomendados? *Sim.*
31. As recomendações são normalmente implementadas? *As recomendações são implementadas na maioria das situações.*
32. Existe um esforço para perceber os motivos da falta de implementação? *Não, uma vez que se já se encontra no relatório é porque já foi negociado e aceite. Se durante a negociação o auditado justificar que a implementação da recomendação é impossível por uma questão de custo/benefício poderá atender-se.*

QAIP - Quality Assurance and Improvement Program

33. Os objetivos estratégicos da atividade de Auditoria Interna são transformados em KPIs que permitam a monitoriza do seu desempenho? *Sim.*
34. As avaliações internas incluem avaliações periódicas e a monitorização contínua do desempenho da atividade de Auditoria Interna através do Ciclo de Deming (ciclo Planear-Executar-Verificar-Atuar)? *Sim.*
35. É efetuado um inquérito de satisfação aos Auditados? *Sim, porém, às vezes não respondem.*
36. É efetuado um inquérito de satisfação anual aos Auditores? *Sim, anualmente.*
37. É efetuado um inquérito de satisfação anual ao Órgão de Gestão? *Sim, anualmente.*
38. O QAIP é utilizado como programa de capacitação e melhoria contínua da equipa e processos de auditoria? *Sim.*
39. O departamento de Auditoria Interna é alvo de uma avaliação externa por entidade capacitada/certificado pelo IIA? *Sim.*
40. Quantos auditores são certificados pelo ISACA (CISA)? *3.*
41. Quantos auditores são certificados pelo IIA (CIA)? *8 + 3 CRMA.*

Apêndice C – Análise às variáveis Setor de Atividade e Experiência Profissional

No presente apêndice pretende-se ilustrar a análise de dados efetuada aos resultados obtidos através dos questionários e entrevistas realizadas. A análise efetuada pretende verificar a correlação entre as questões efetuadas e o setor de atividade do respondente, bem como, investigar a correlação entre as questões efetuadas e a experiência do respondente na função atual. Neste sentido, procedeu-se à análise supracitada com recurso à ferramenta Microsoft Excel, na qual iniciou-se por correlacionar as variáveis setor e experiência do respondente na função atual com as restantes questões efetuadas no questionário, através de *Pivot Tables*. Posteriormente, transformou-se a informação obtida em gráficos de barras 100% empilhadas.

Capítulo 1 – Alinhamento Estratégico

Questão 7 - A atividade de Auditoria Interna encontra-se alinhada com os objetivos estratégicos da organização?

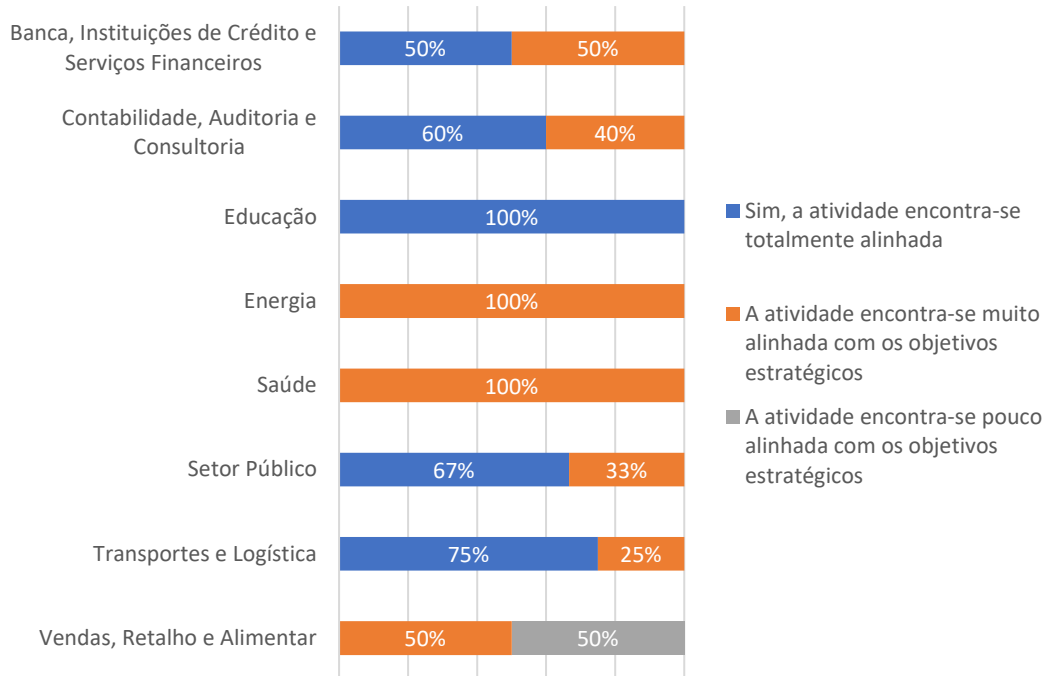


Gráfico 5.1 – Alinhamento entre a atividade de AI e os objetivos estratégicos – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

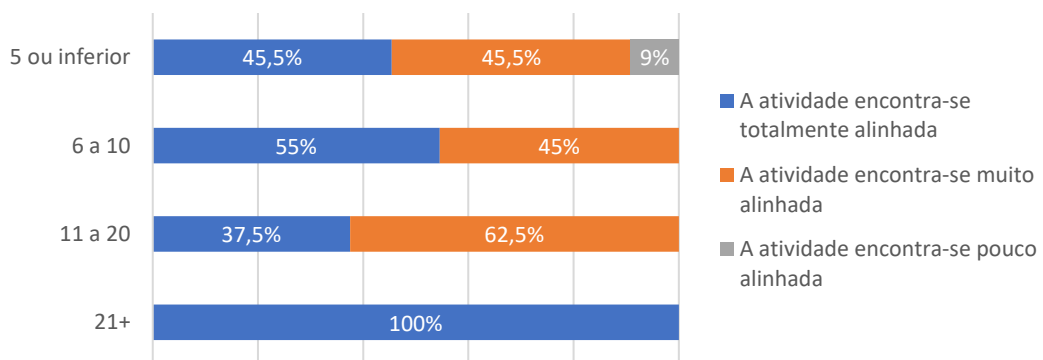


Gráfico 5.2 – Alinhamento entre a atividade de AI e os objetivos estratégicos – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Questão 8 - A atividade de Auditoria Interna é orientada a processos que visem a satisfação do Cliente, nomeadamente as suas expectativas e necessidades?

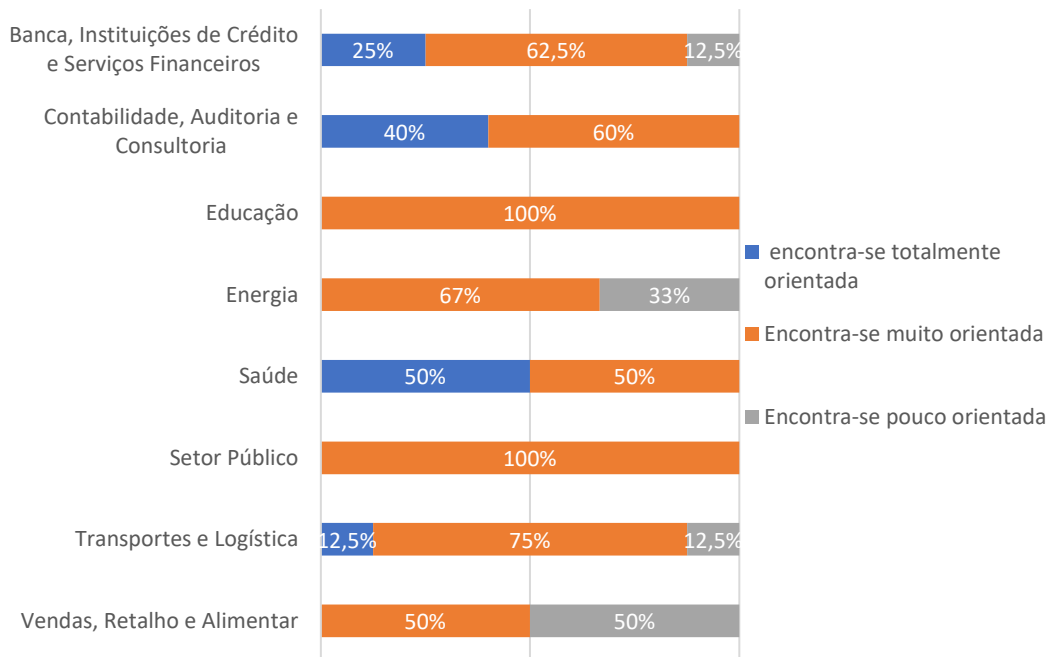


Gráfico 5.3 – Orientação da atividade de AI a processos que visem a satisfação do Cliente – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

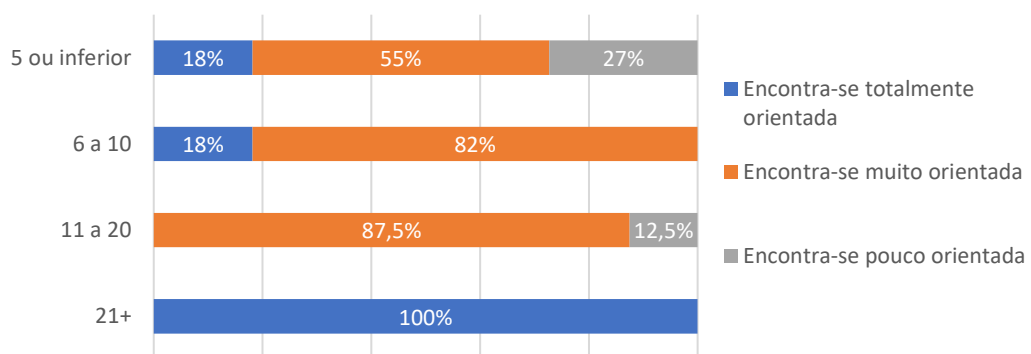


Gráfico 5.4 – Orientação da atividade de AI a processos que visem a satisfação do Cliente – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Questão 9 - Considera que o Departamento de Auditoria Interna possui um plano de auditoria flexível que permita responder aos riscos atuais e emergentes, tais como ataques informáticos, proteção de dados e planos de recuperação?

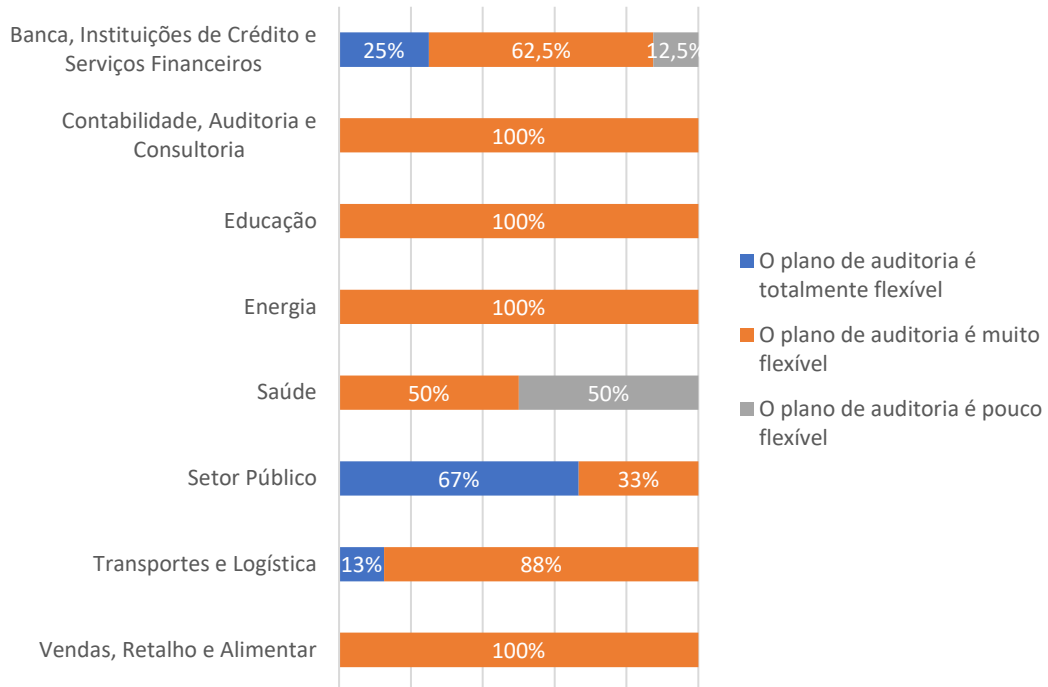


Gráfico 5.5 – Flexibilização do plano de auditoria, permitindo responder aos riscos atuais/emergentes - Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

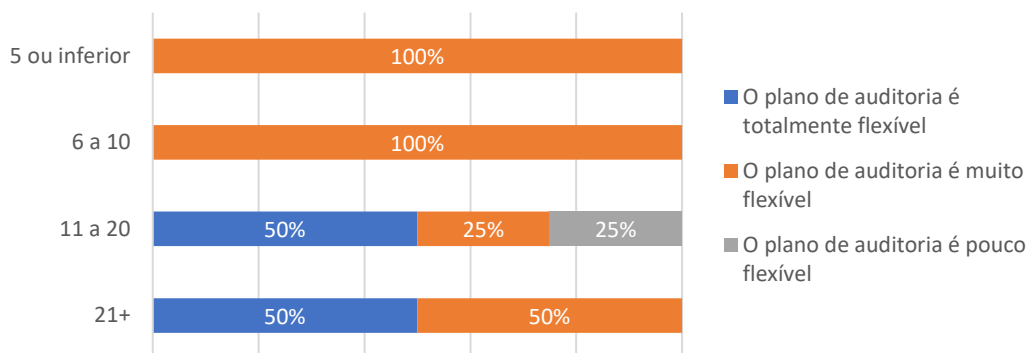


Gráfico 5.6 – Flexibilização do plano de auditoria, permitindo responder aos riscos atuais/emergentes - Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Capítulo 2 – Governação

Questão 10 - Os recursos colocados à disposição da atividade de Auditoria Interna são adequados ao desempenho da função?

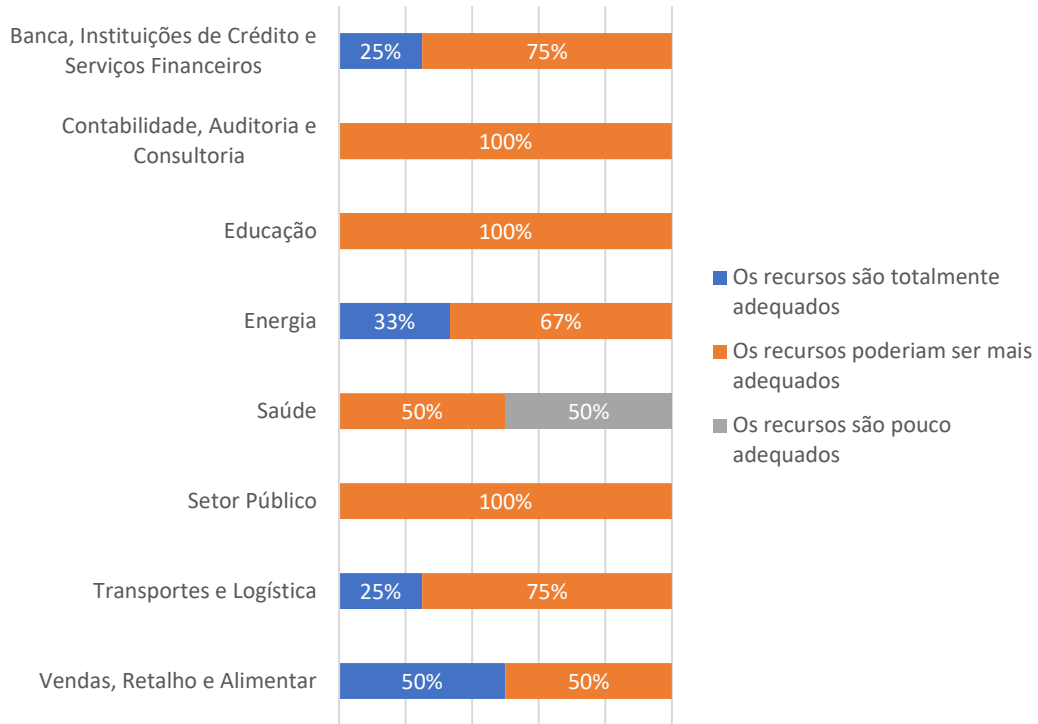


Gráfico 5.7 – Adequação dos recursos colocados à disposição da atividade de AI - Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

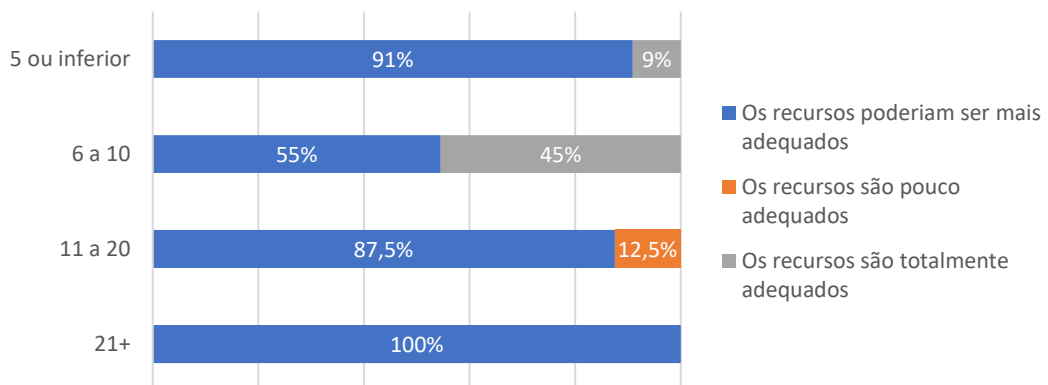


Gráfico 5.8 – Adequação dos recursos colocados à disposição da atividade de AI - Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Questão 11 - O órgão de gestão executivo limita ou restringe o âmbito dos trabalhos da atividade de Auditoria Interna?

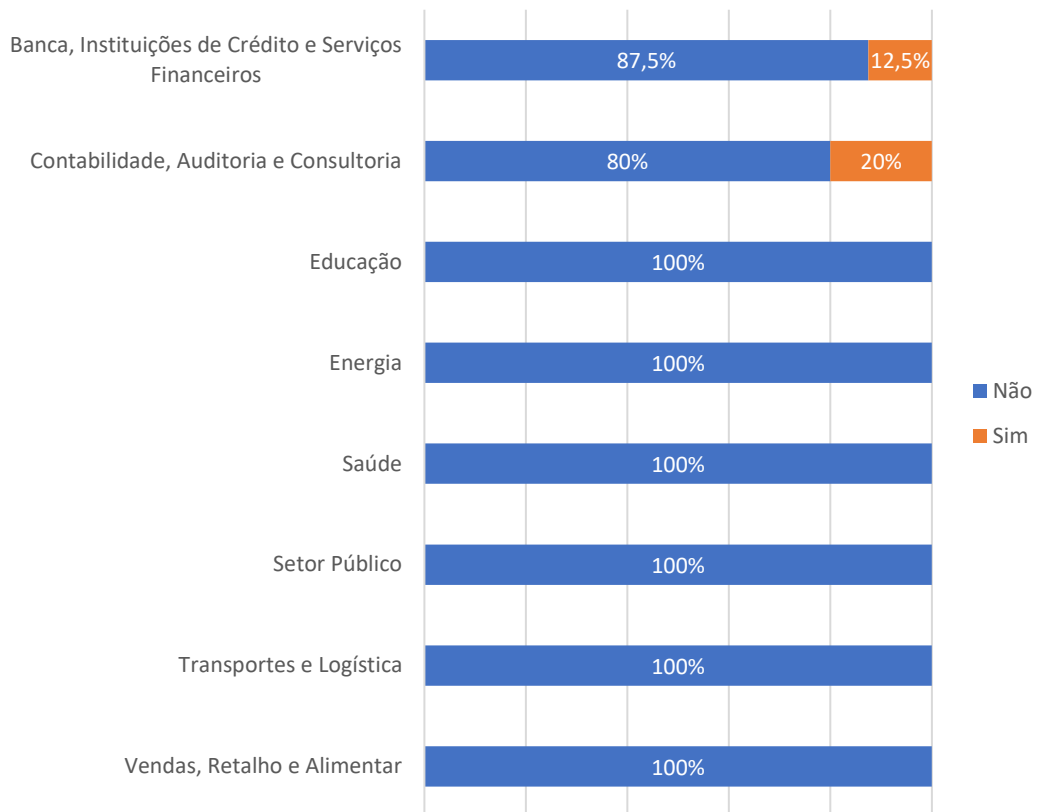


Gráfico 5.9 – Restrição do âmbito dos trabalhos da atividade de Auditoria Interna – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

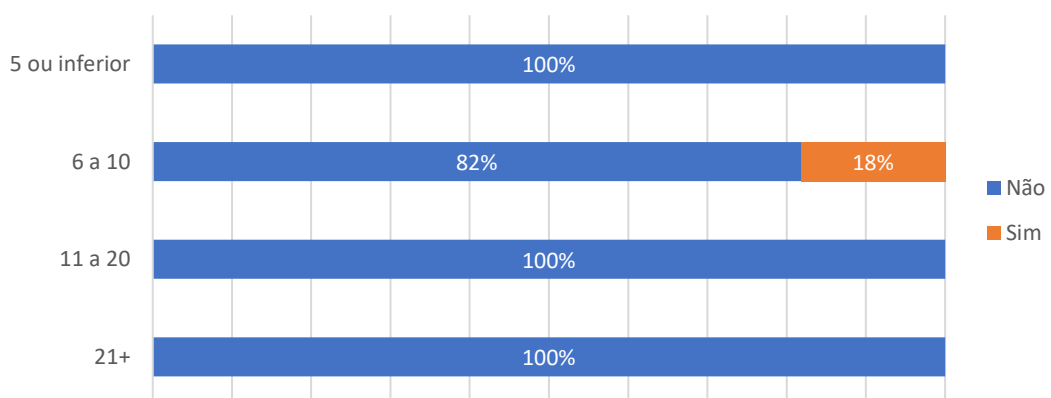


Gráfico 5.10 – Restrição do âmbito dos trabalhos da atividade de Auditoria Interna – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Questão 13 - O recrutamento efetuado para a atividade de Auditoria Interna tem como base as soft skills enunciadas no número anterior

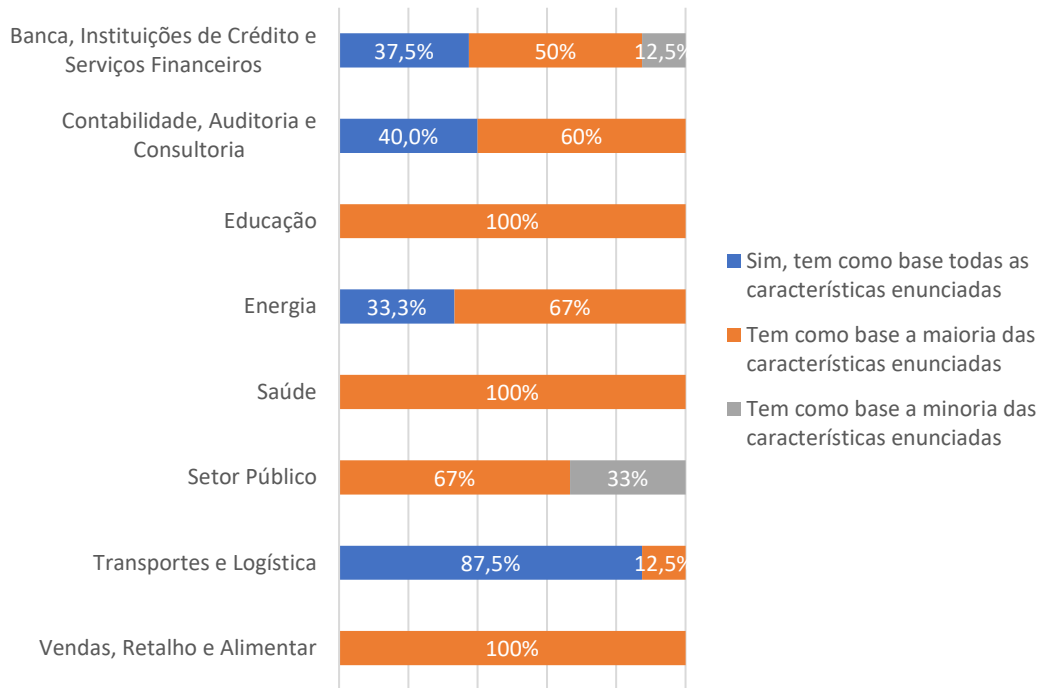


Gráfico 5.11 – Recrutamento efetuado pela atividade de Auditoria Interna – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

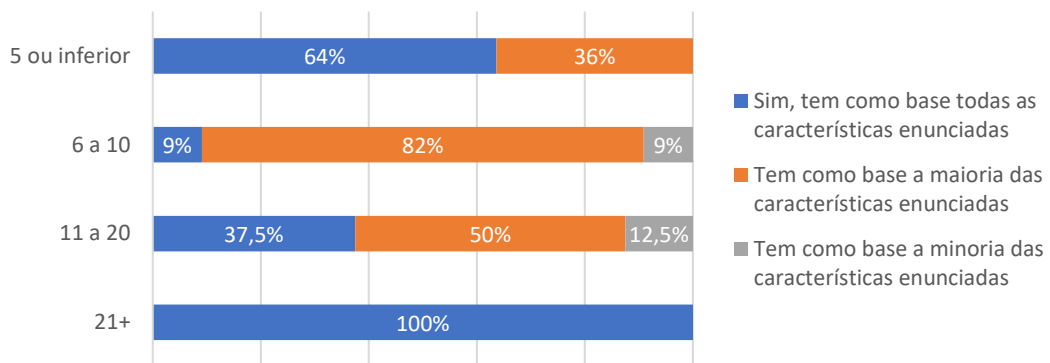


Gráfico 5.12 – Recrutamento efetuado pela atividade de Auditoria Interna – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Questão 14 - Considera que o departamento de Auditoria Interna tem inovado as abordagens para com os seus Clientes nos últimos anos?

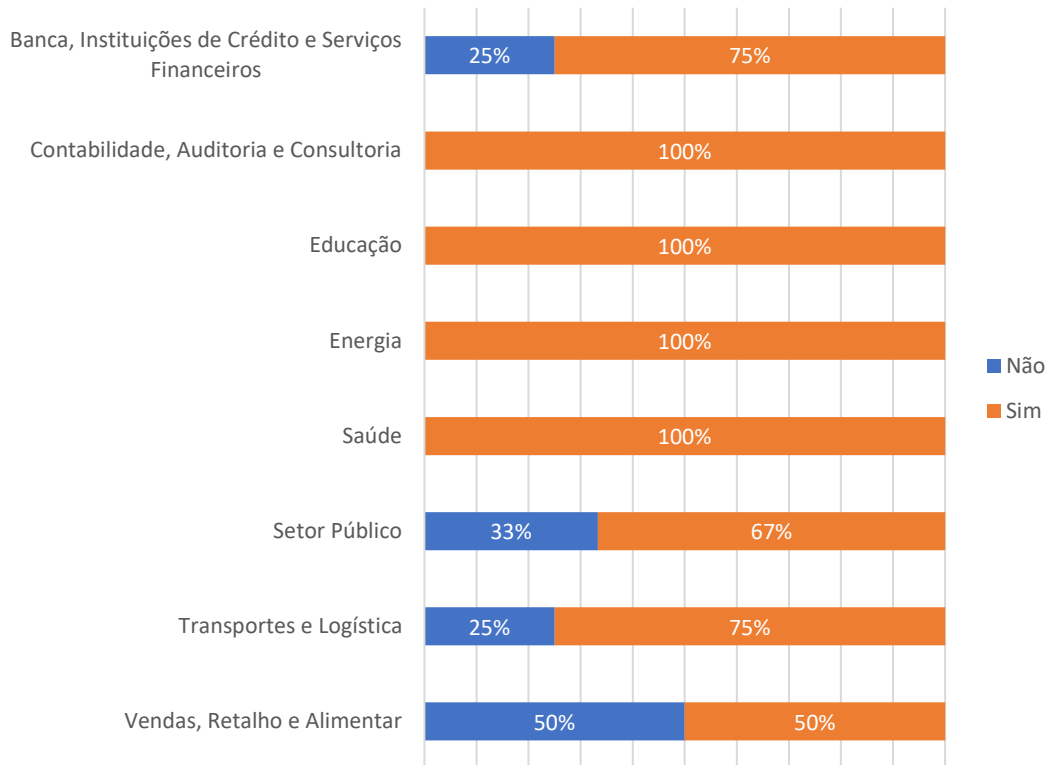


Gráfico 5.13 – Inovação do departamento de Auditoria Interna – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

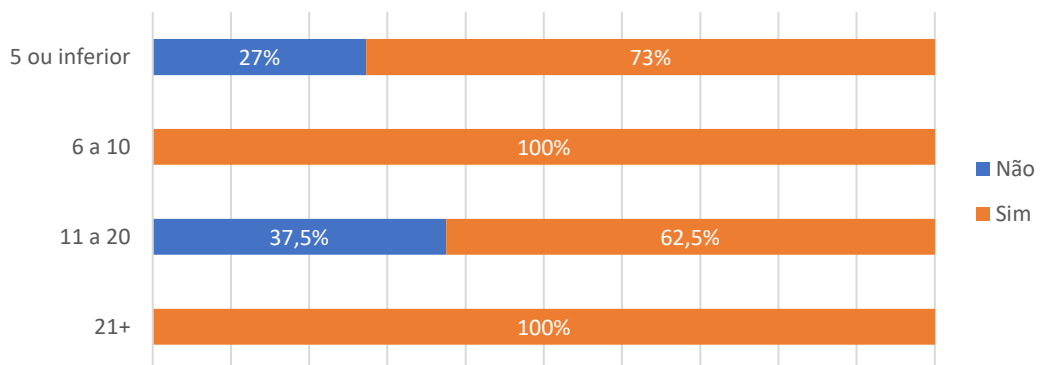


Gráfico 5.14 – Inovação do departamento de Auditoria Interna – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Capítulo 3 – Cultura

Questão 15 - Existem mecanismo de denúncia de fraude na sua empresa (*whistleblowing*)?

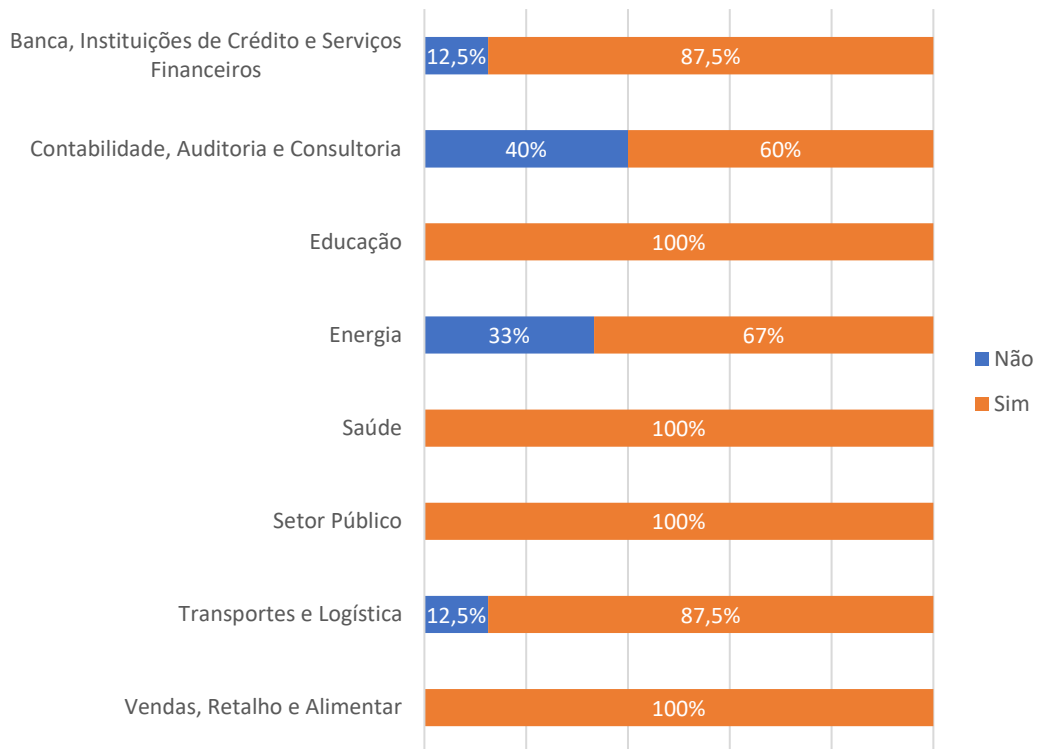


Gráfico 5.15 – Existência de mecanismos de denúncia de fraude – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

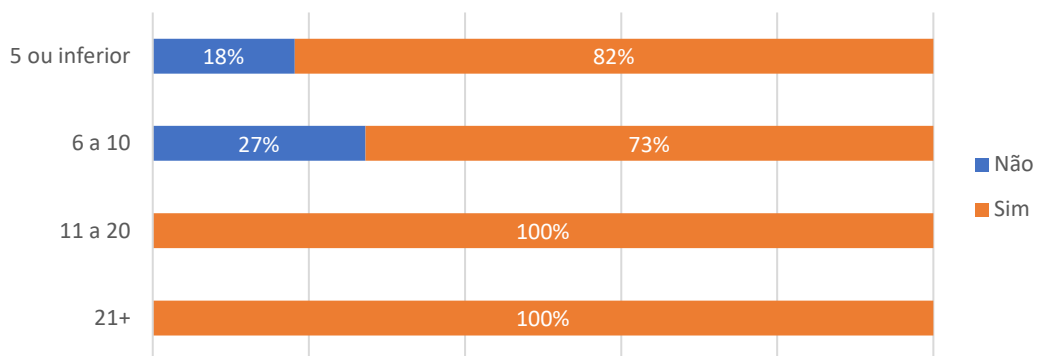


Gráfico 5.16 – Existência de mecanismos de denúncia de fraude – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Questão 16 - A cultura empresarial apresenta-se receptiva a mudanças, nomeadamente, mudanças nos seus processos e sistemas?

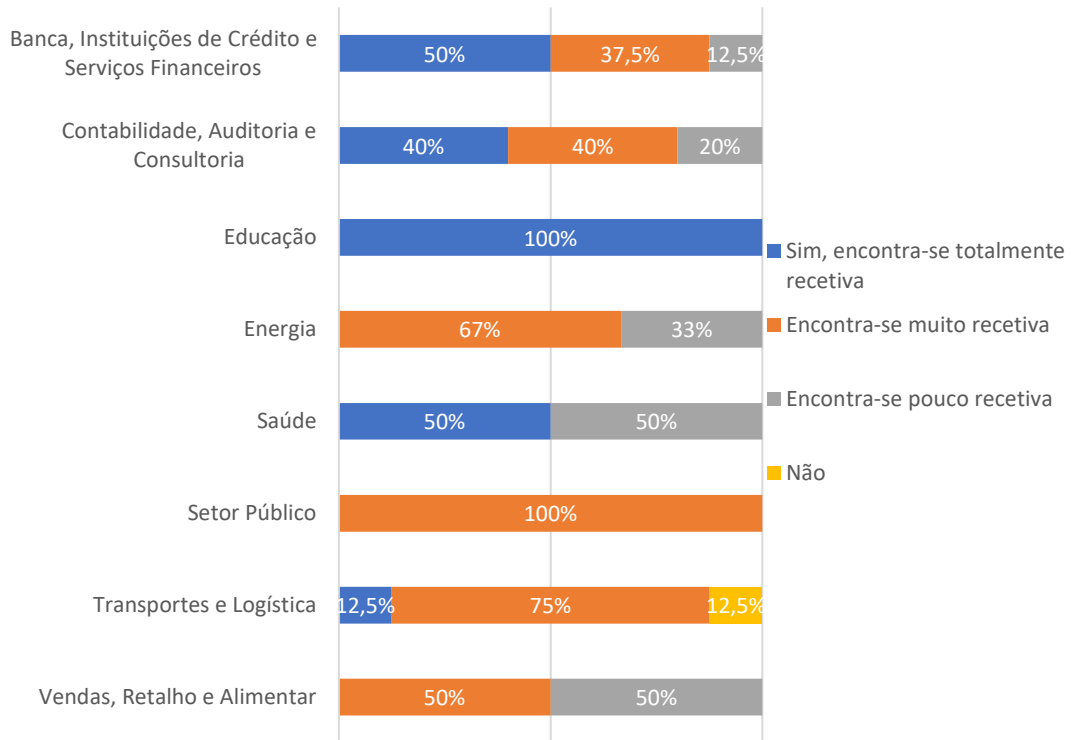


Gráfico 5.17 – A cultura da organização encontra-se receptiva a mudanças, nomeadamente, em processos e sistemas – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

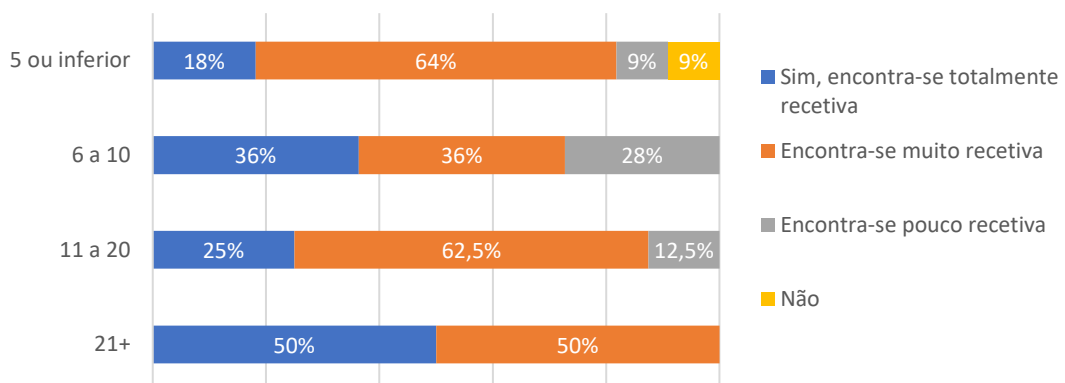


Gráfico 5.18 – A cultura da organização encontra-se receptiva a mudanças, nomeadamente, em processos e sistemas – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Questão 17 - A cultura empresarial considera que a atividade de Auditoria Interna acrescenta valor à organização?

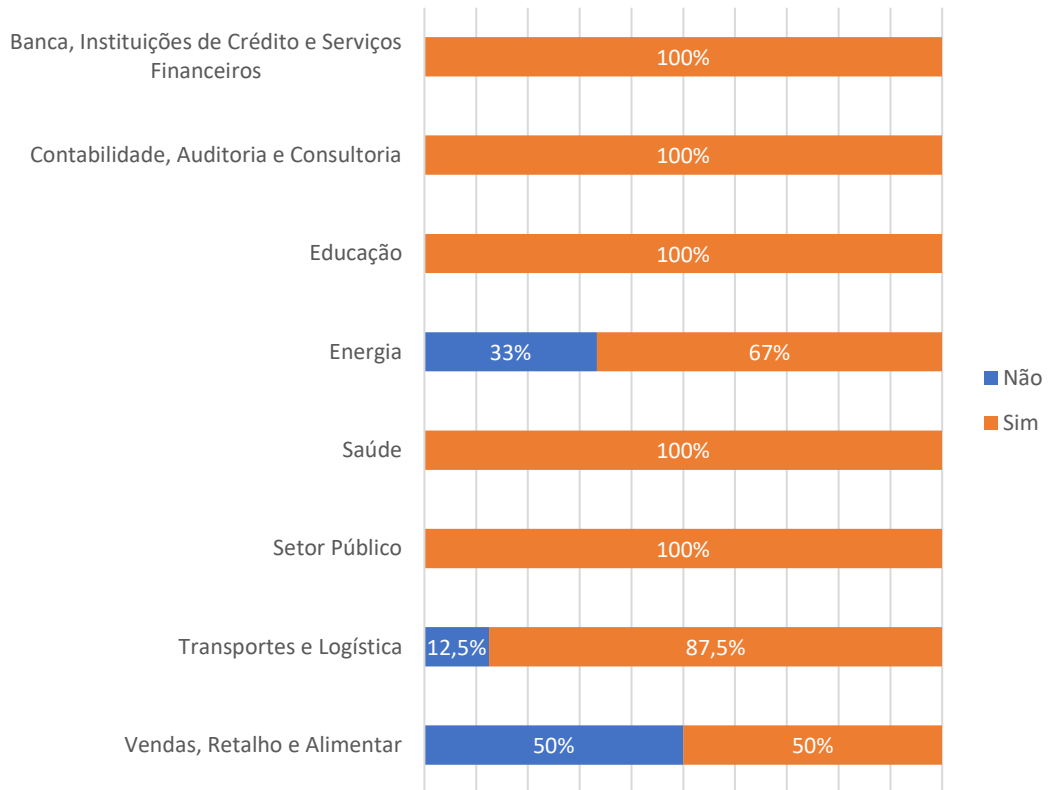


Gráfico 5.19 – Criação de valor pela atividade de Auditoria Interna – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

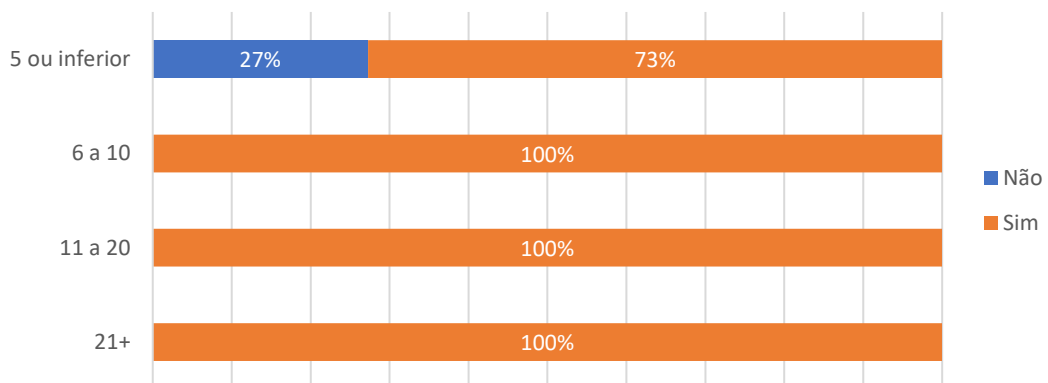


Gráfico 5.20 – Criação de valor pela atividade de Auditoria Interna – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Questão 18 - Em caso afirmativo, priorize em que medida a atividade de Auditoria Interna contribui para a criação de valor (considere 1 - muito importante e 5 - menos importante).

- Contribuição para a Prevenção e Detecção da Fraude

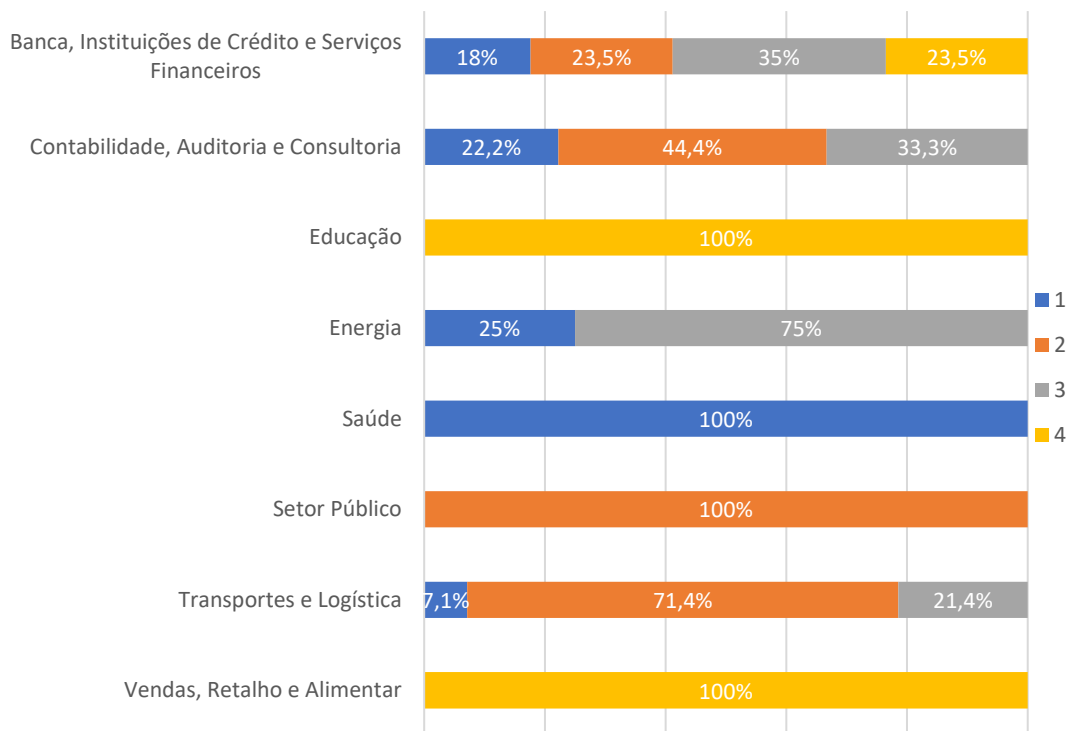


Gráfico 5.21 – Contribuição para a Prevenção e Detecção da Fraude – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

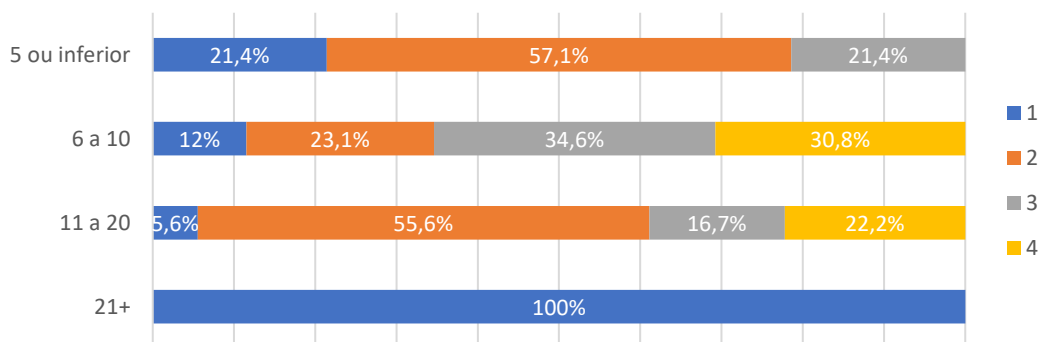


Gráfico 5.22 – Contribuição para a Prevenção e Detecção da Fraude – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

- Contribuição para a avaliação do sistema de controlo interno, governação e gestão de riscos

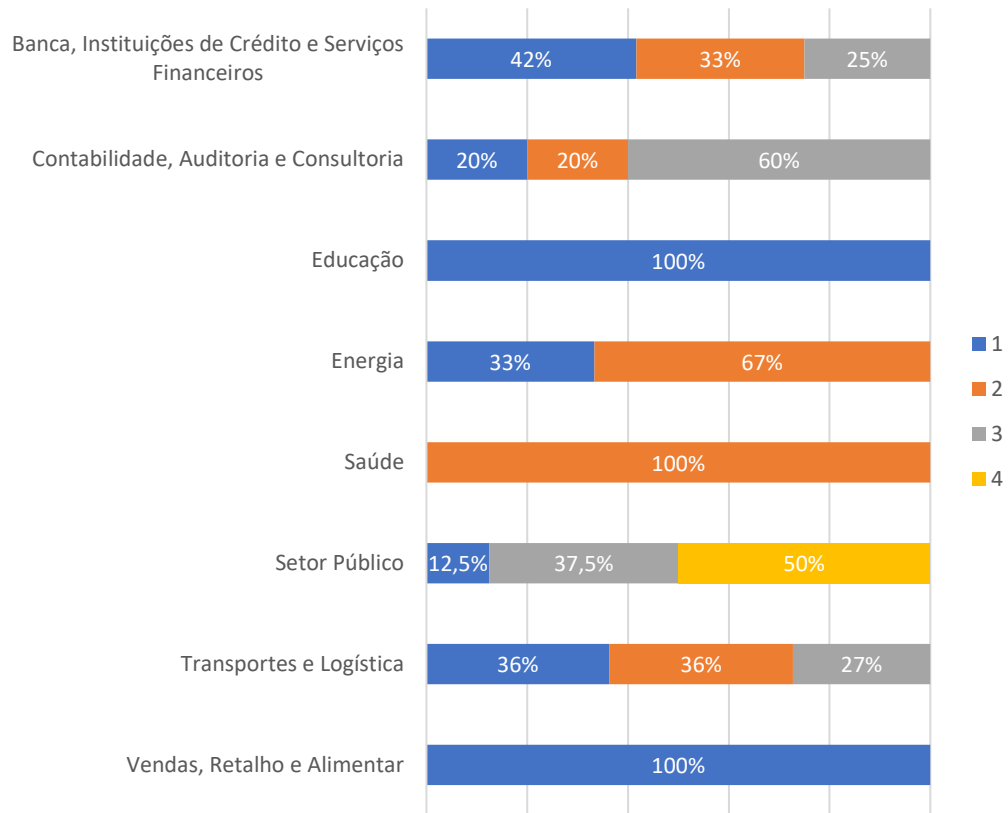


Gráfico 5.23 – Contribuição para a avaliação do sistema de controlo interno, governação e gestão de riscos – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

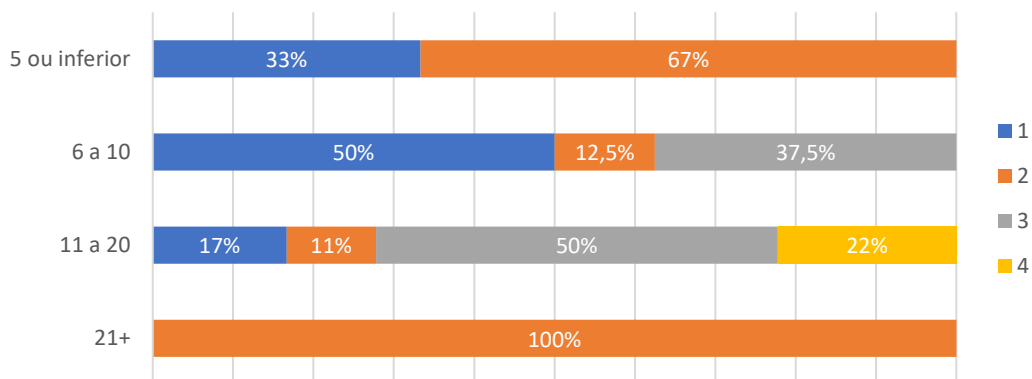


Gráfico 5.24 – Contribuição para a avaliação do sistema de controlo interno, governação e gestão de riscos (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

- Contribuição para a avaliação dos sistemas de informação

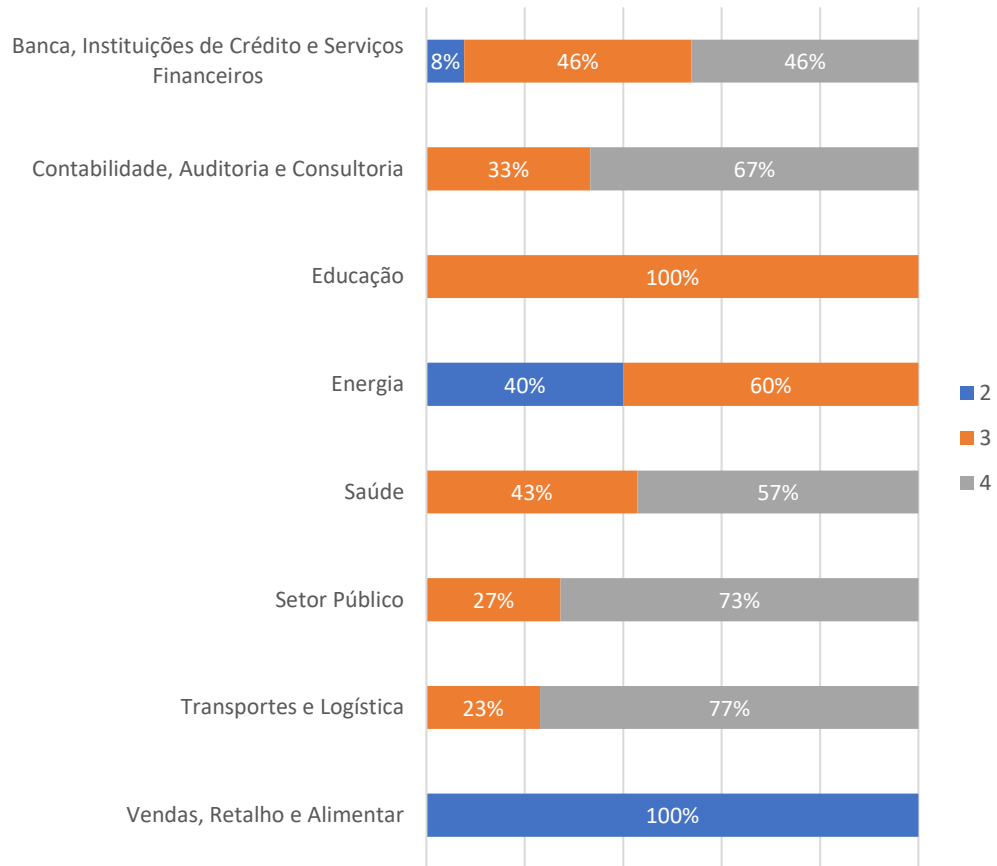


Gráfico 5.25 – Contribuição para a avaliação dos sistemas de informação – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

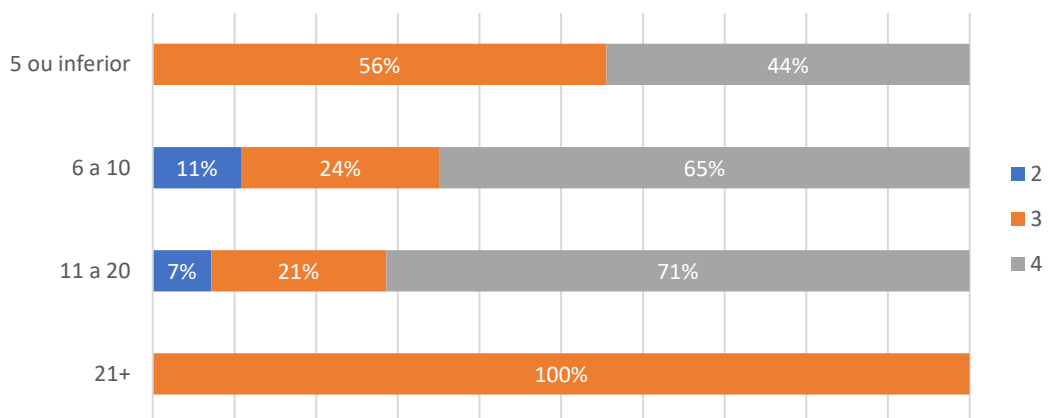


Gráfico 5.26 – Contribuição para a avaliação dos sistemas de informação – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

- Contribuição para a economia, eficiência e eficácia dos recursos, processos e sistemas da organização

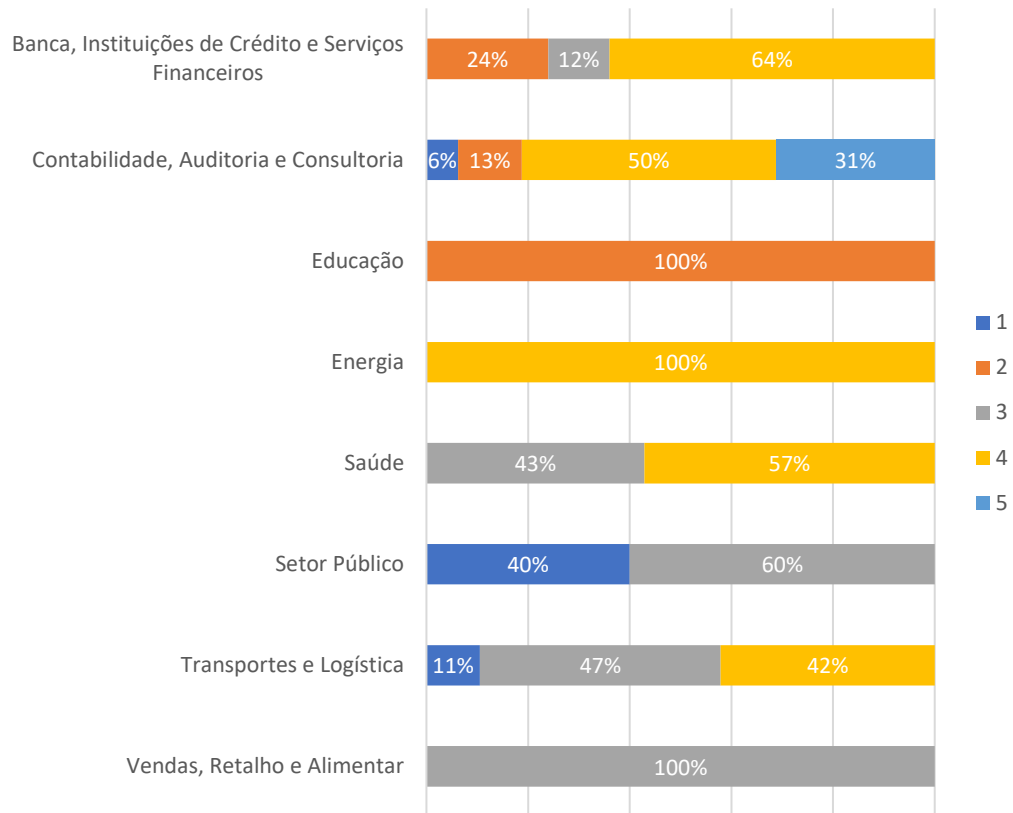


Gráfico 5.27 – Contribuição para a economia, eficiência e eficácia dos recursos, processos e sistemas da organização – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

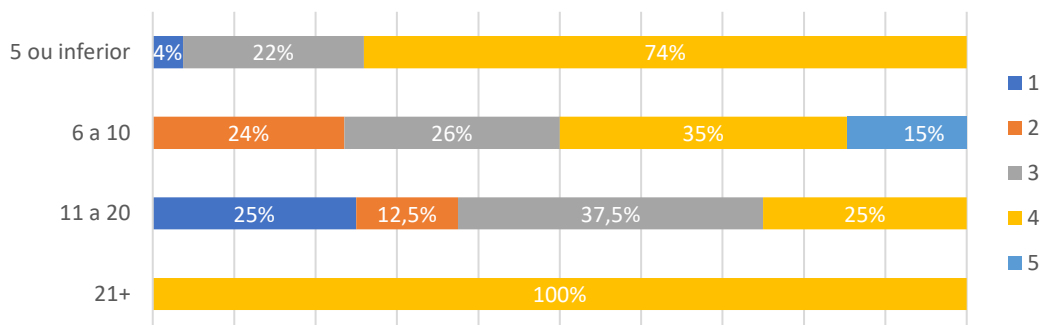


Gráfico 5.28 – Contribuição para a economia, eficiência e eficácia dos recursos, processos e sistemas da organização – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

- Outro

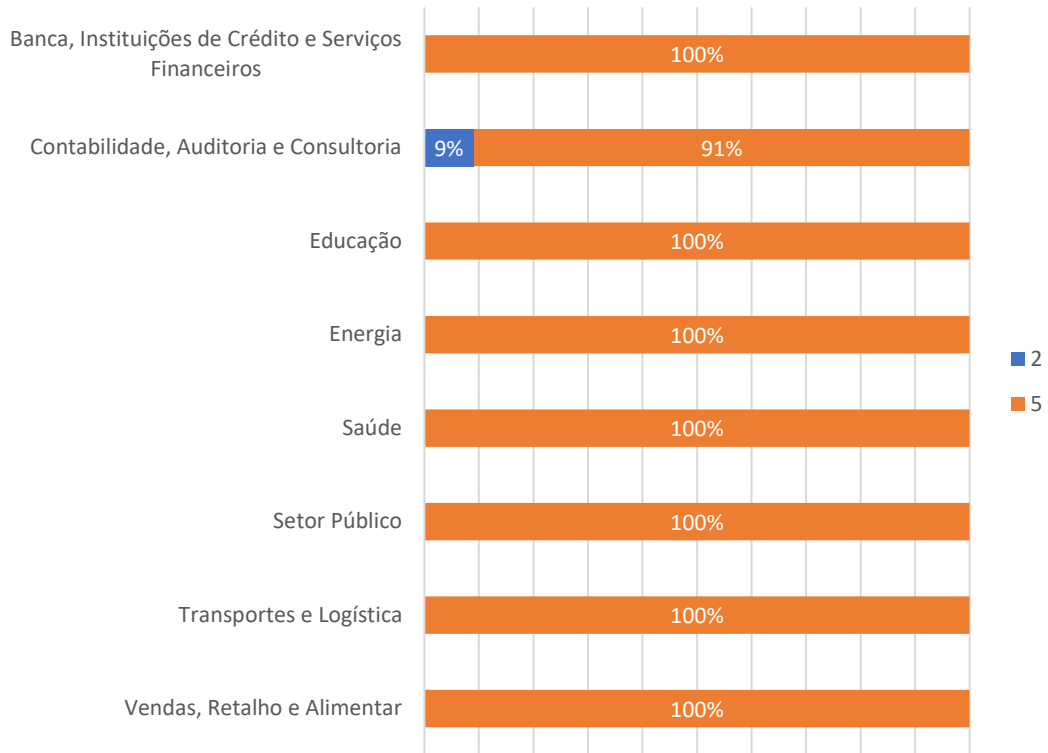


Gráfico 5.29 – Outro – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

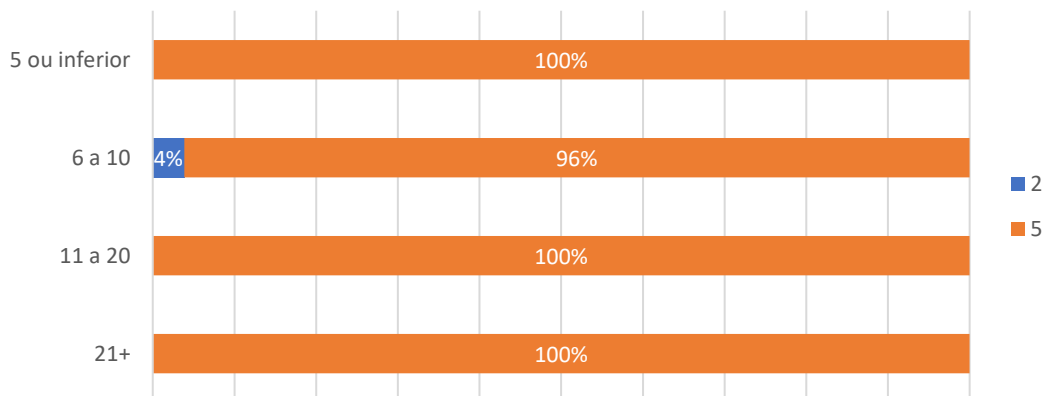


Gráfico 5.30 – Outro – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Capítulo 4 – Software de auditoria

Questão 19 - São aproveitadas as vantagens de ferramentas tecnológicas para serem usadas na monitorização e transformação dos controlos ou automatização dos processos?

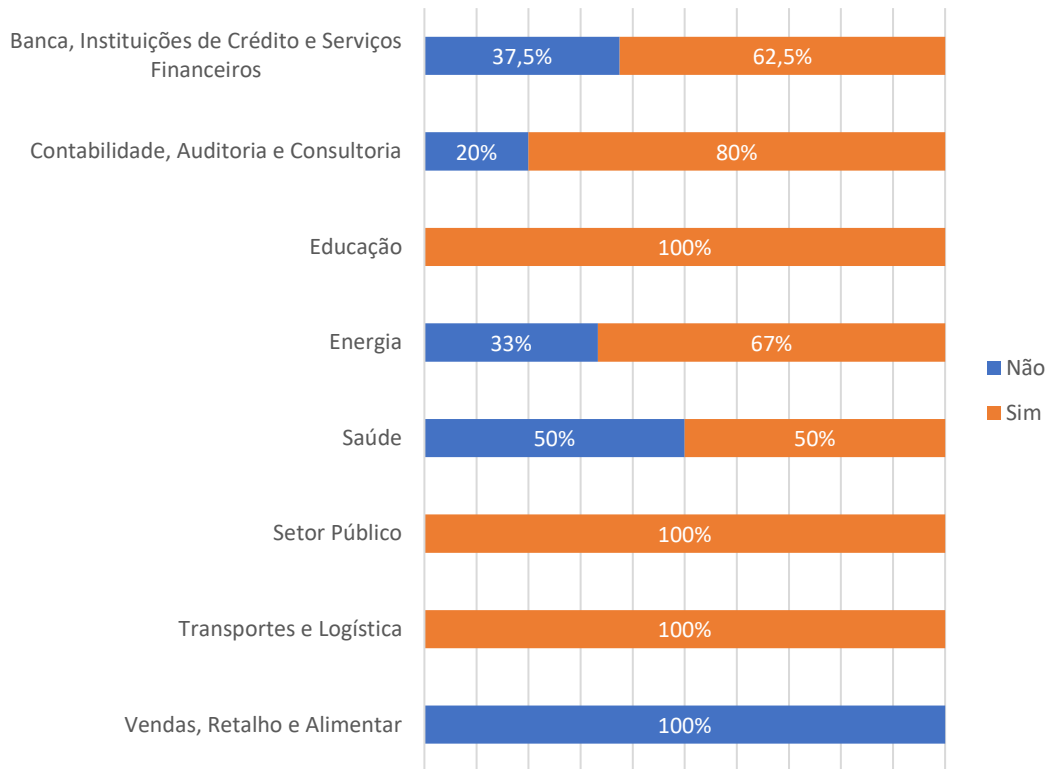


Gráfico 5.31 – Aproveitamento das vantagens de ferramentas tecnológicas – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

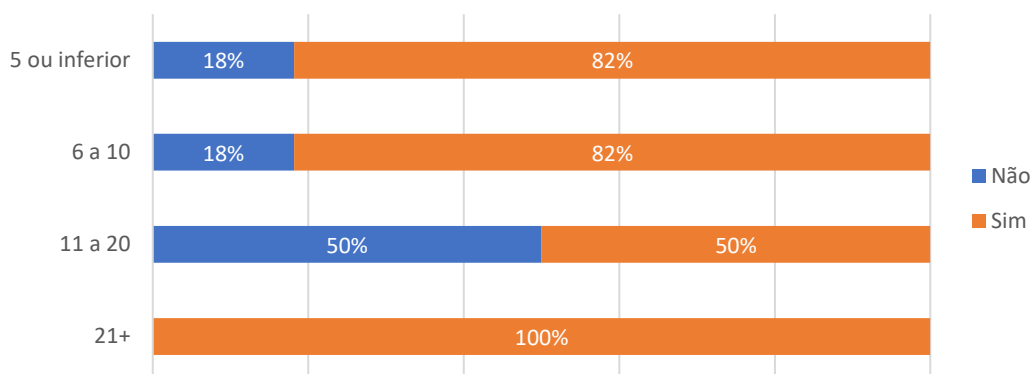


Gráfico 5.32 – Aproveitamento das vantagens de ferramentas tecnológicas – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Questão 20 - Utiliza um software de auditoria na sua empresa?

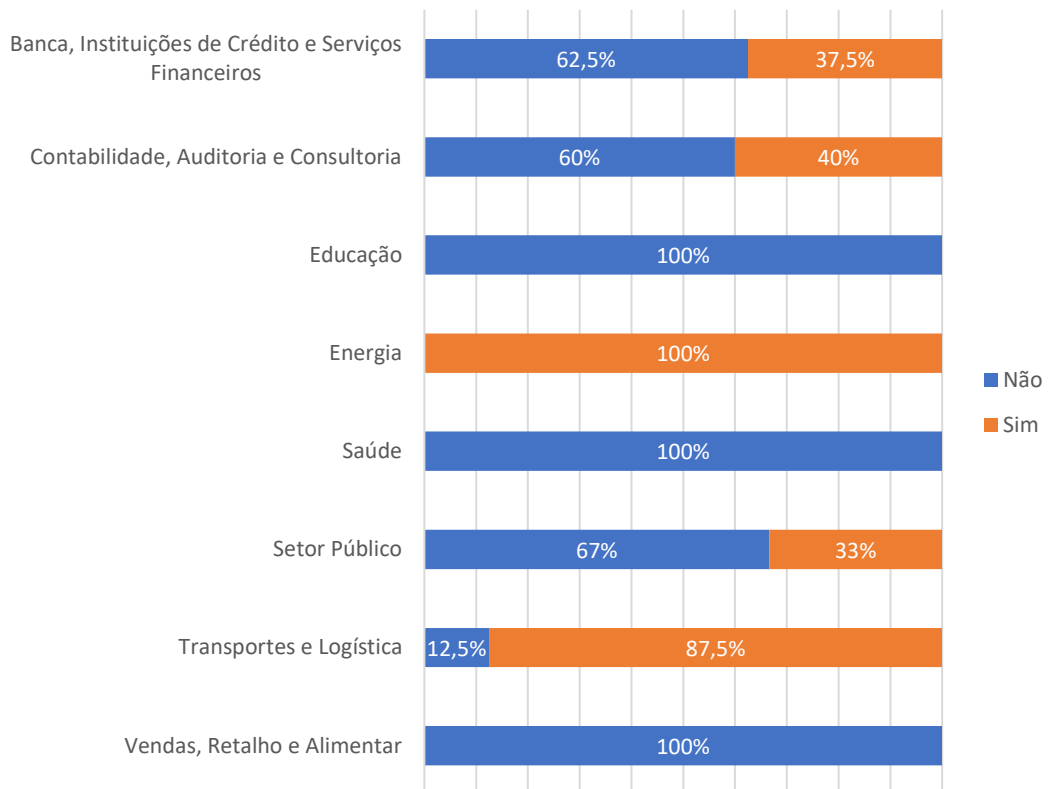


Gráfico 5.33 – Utilização de software de auditoria – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

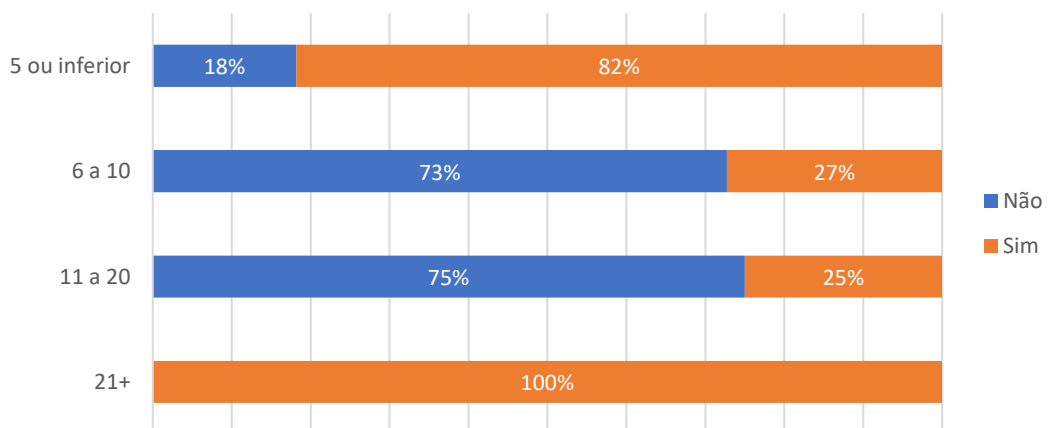


Gráfico 5.34 – Utilização de software de auditoria – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Questão 21 - Porque razão não utiliza um software de auditoria?

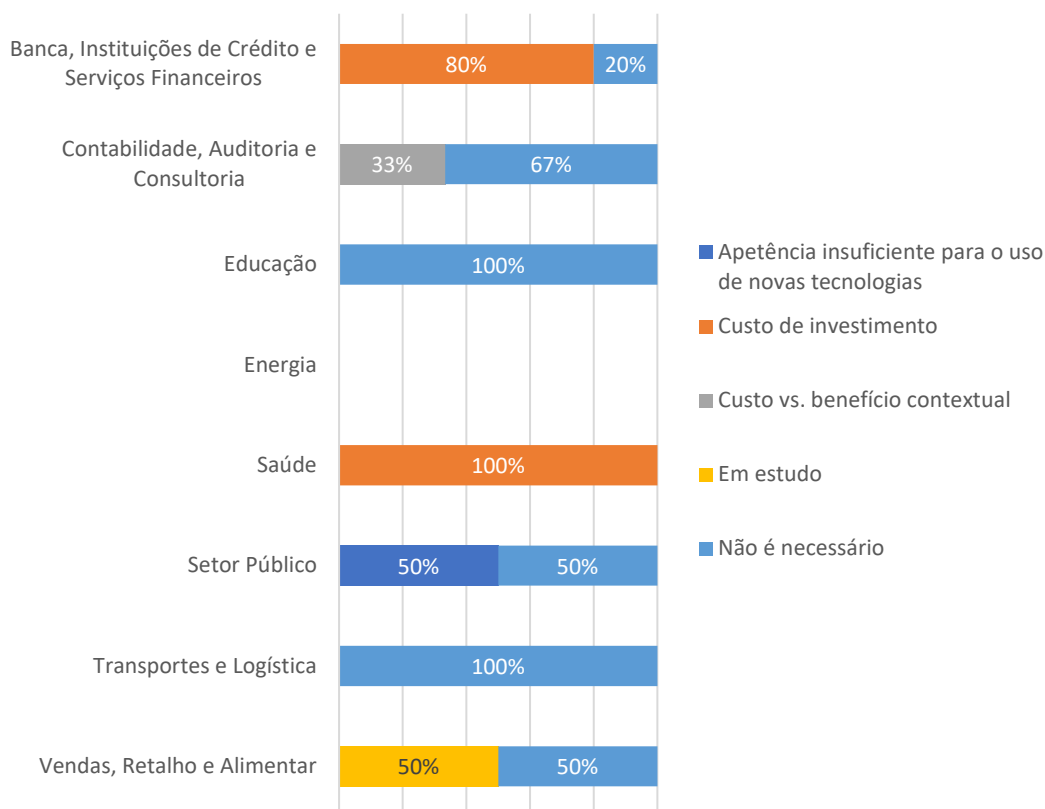


Gráfico 5.35 – Razões de utilização de software de auditoria – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

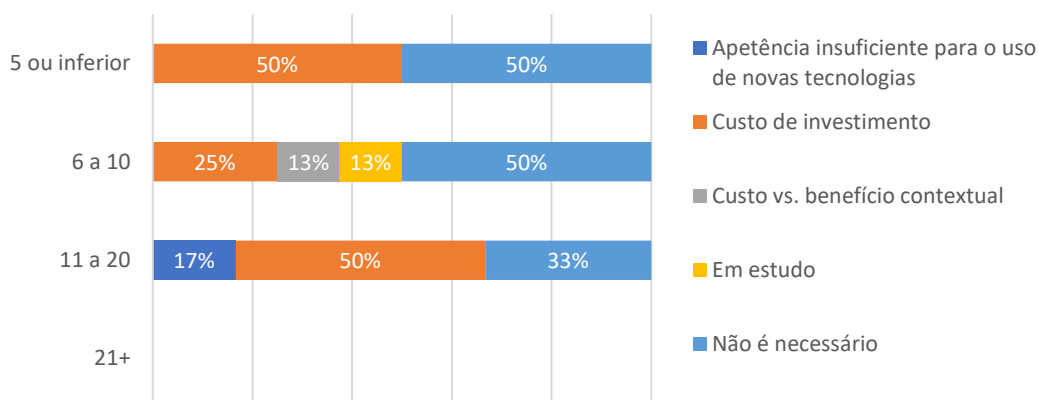


Gráfico 5.36 – Razões de utilização de software de auditoria – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Questão 22 - Qual o software de auditoria que utiliza na sua empresa?

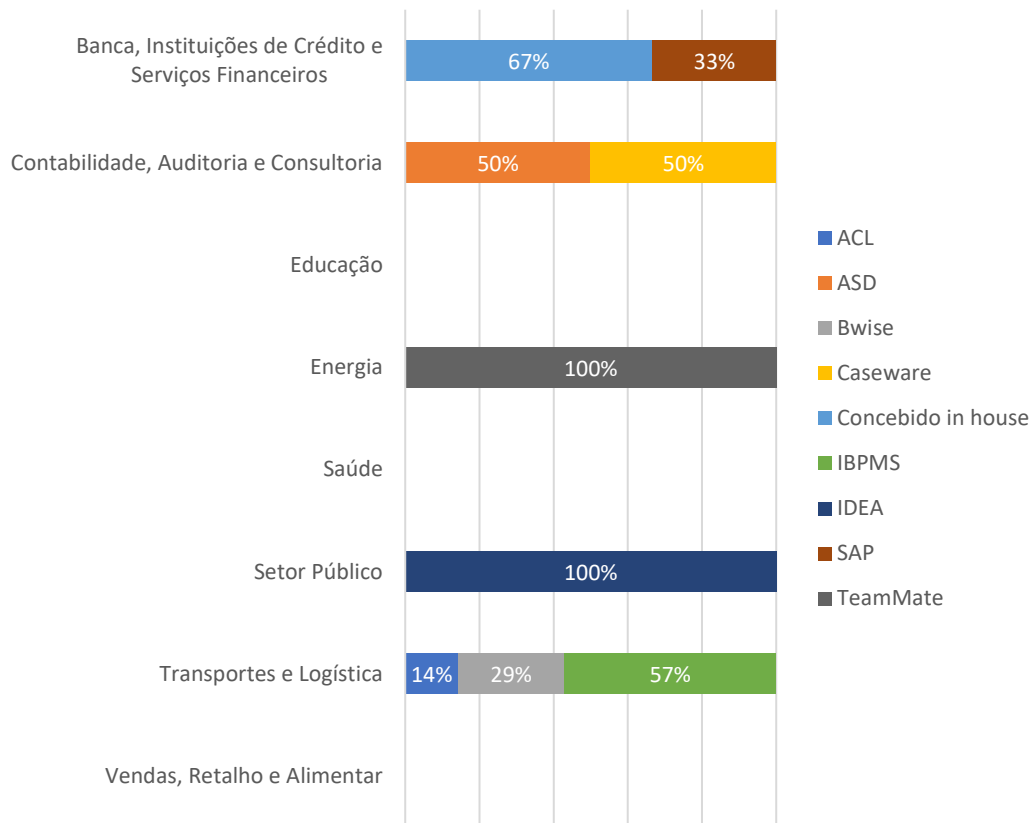


Gráfico 5.37 – Qual o software de auditoria utilizado – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

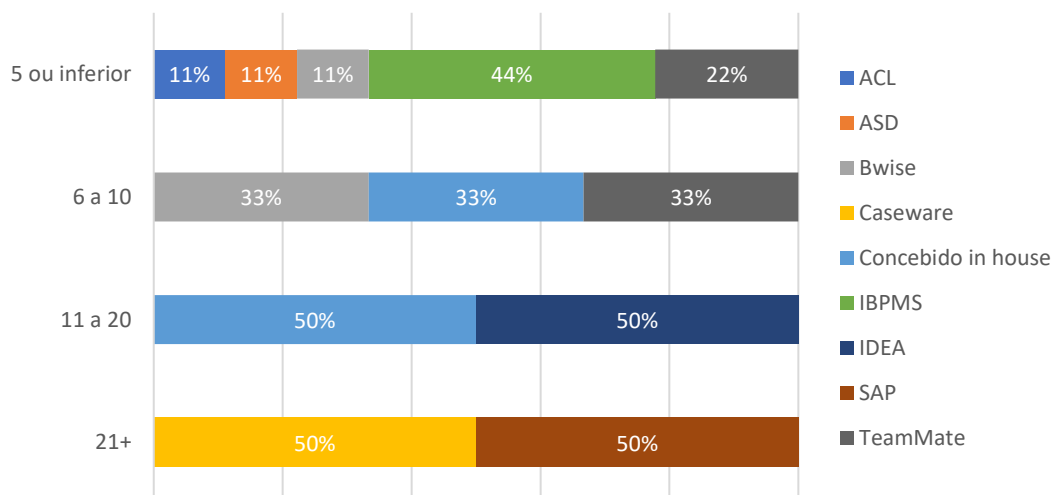


Gráfico 5.38 – Qual o software de auditoria utilizado – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Questão 23 - Tem conhecimentos de outros *softwares* similares?

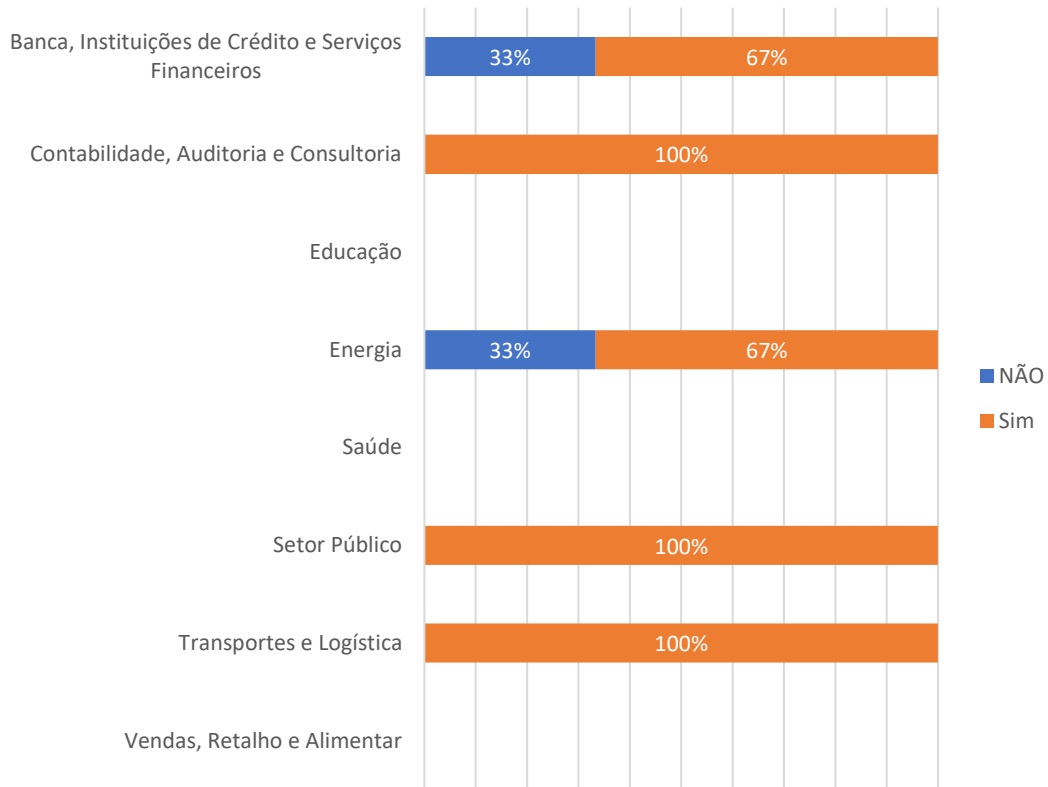


Gráfico 5.39 – Conhecimento de software de auditoria similar – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

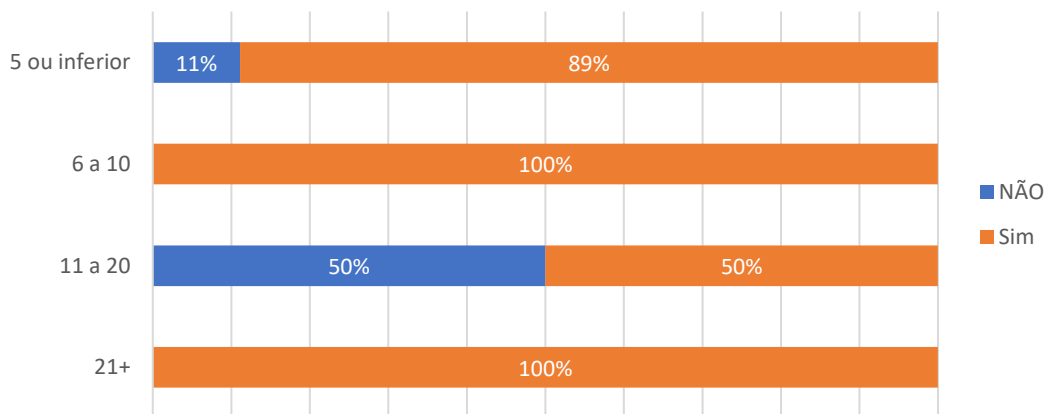


Gráfico 5.40 – Conhecimento de software de auditoria similar – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Questão 24 - Porque razão utiliza esse software em detrimento dos restantes?

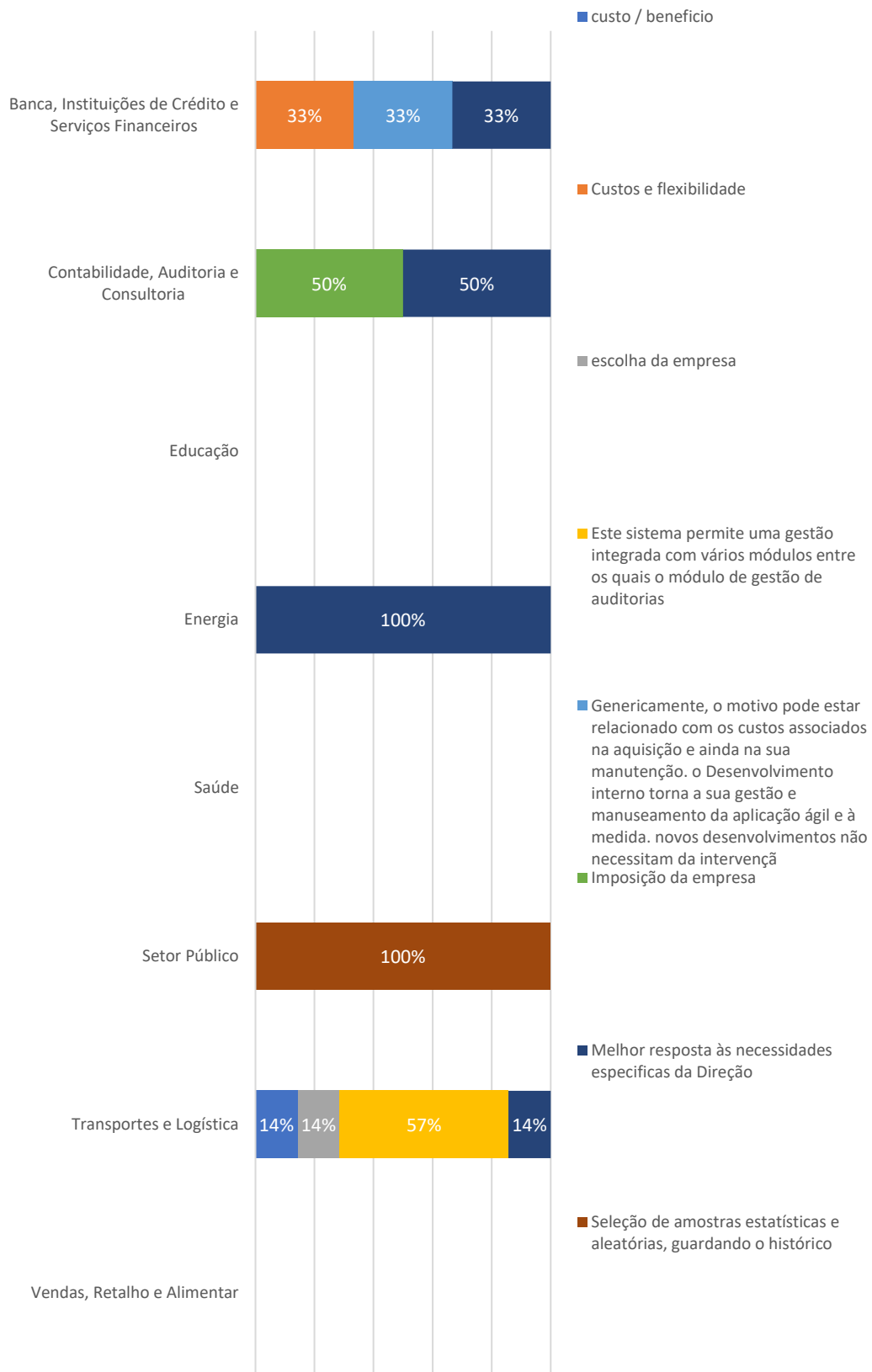


Gráfico 5.41 – Razão de utilização do *software* de auditoria – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

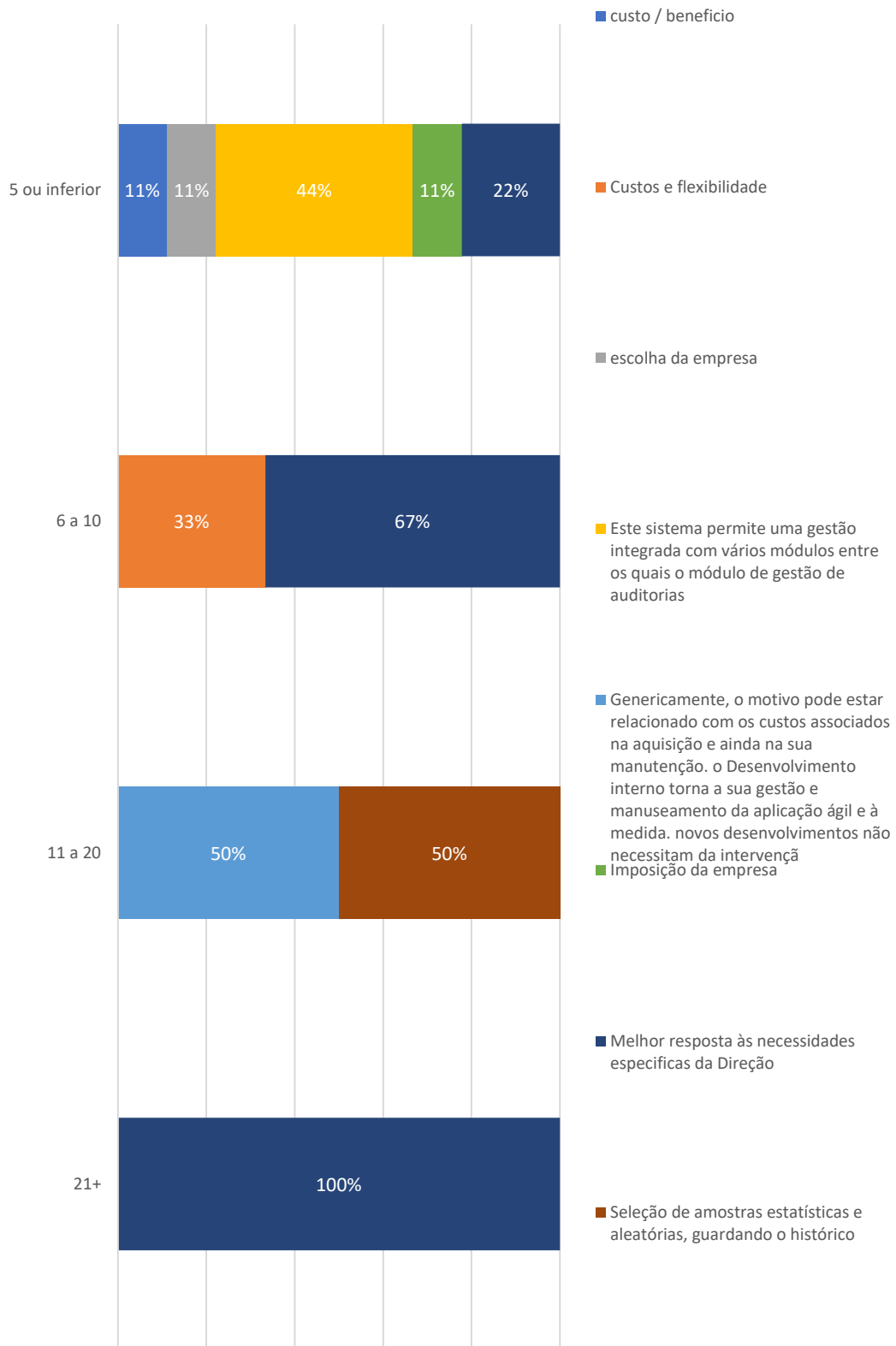


Gráfico 5.42 – Razão de utilização do software de auditoria – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Questão 25 - Costuma ter constrangimentos na utilização dos softwares?

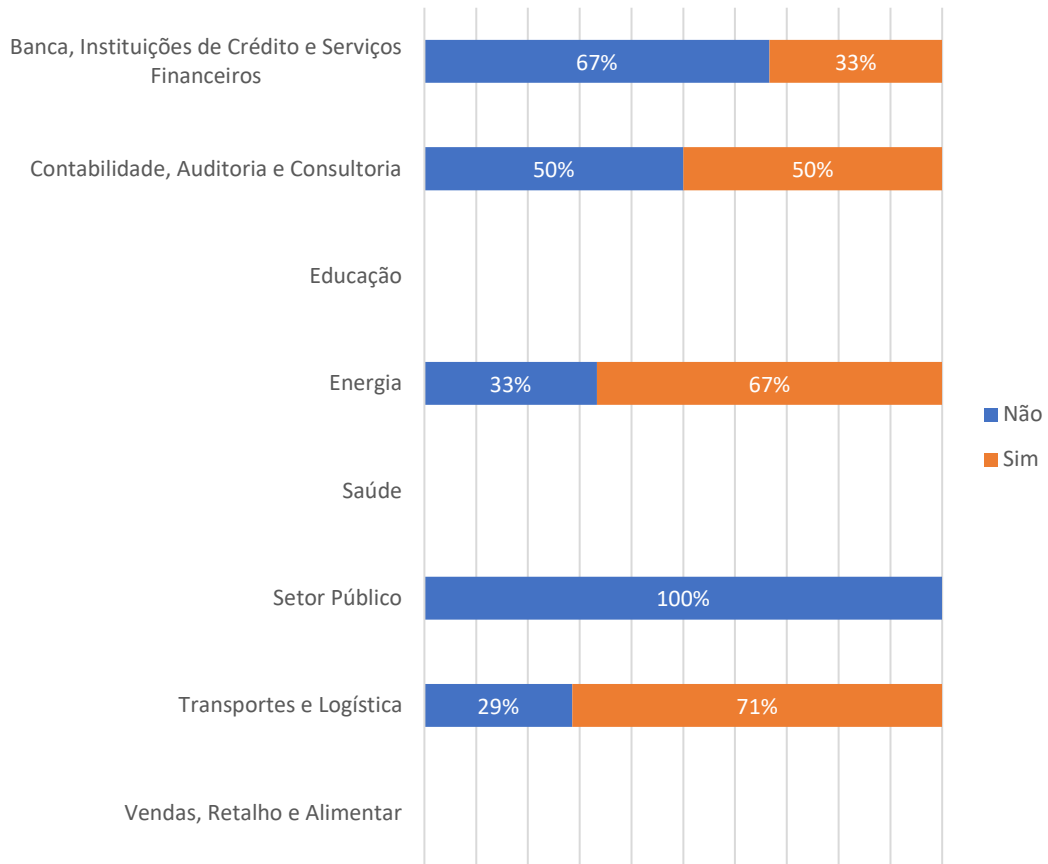


Gráfico 5.43 – Constrangimentos na utilização do software de auditoria – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

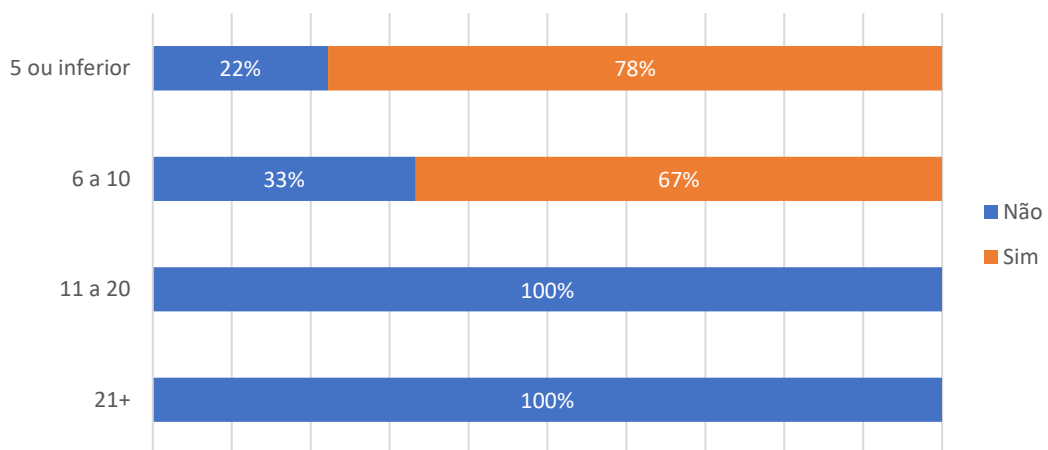


Gráfico 5.44 – Constrangimentos na utilização do software de auditoria – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Questão 26 - Quais os constrangimentos típicos na utilização dos softwares e que medidas de melhoria sugere?

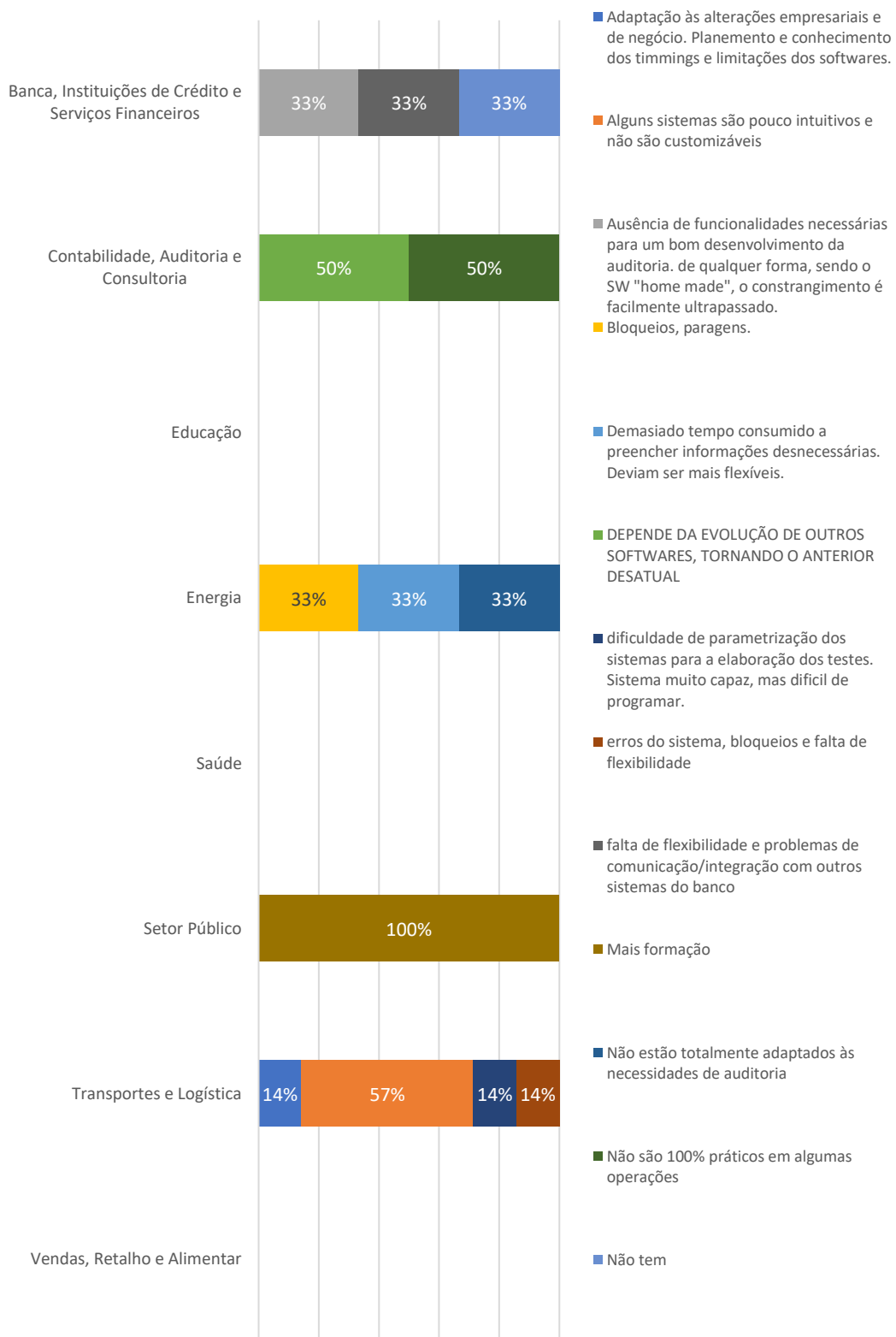


Gráfico 5.45 – Constrangimentos na utilização do software de auditoria – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Auditoria a Processos e Sistemas: Um Mapa do Percurso do Cliente

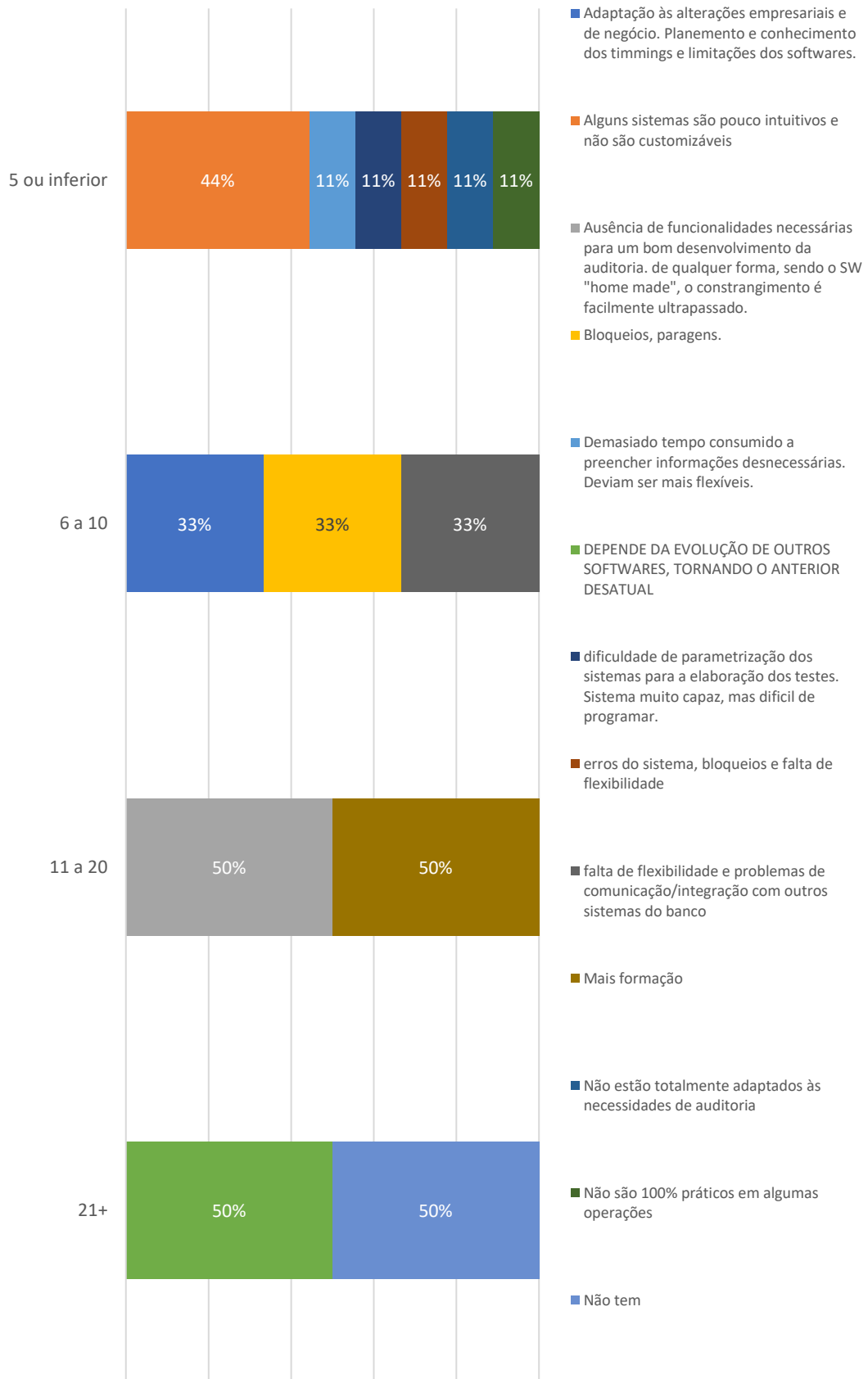


Gráfico 5.46 – Constrangimentos na utilização do software de auditoria – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Questão 27 - Utiliza um software de transformação e análise de dados na sua empresa?

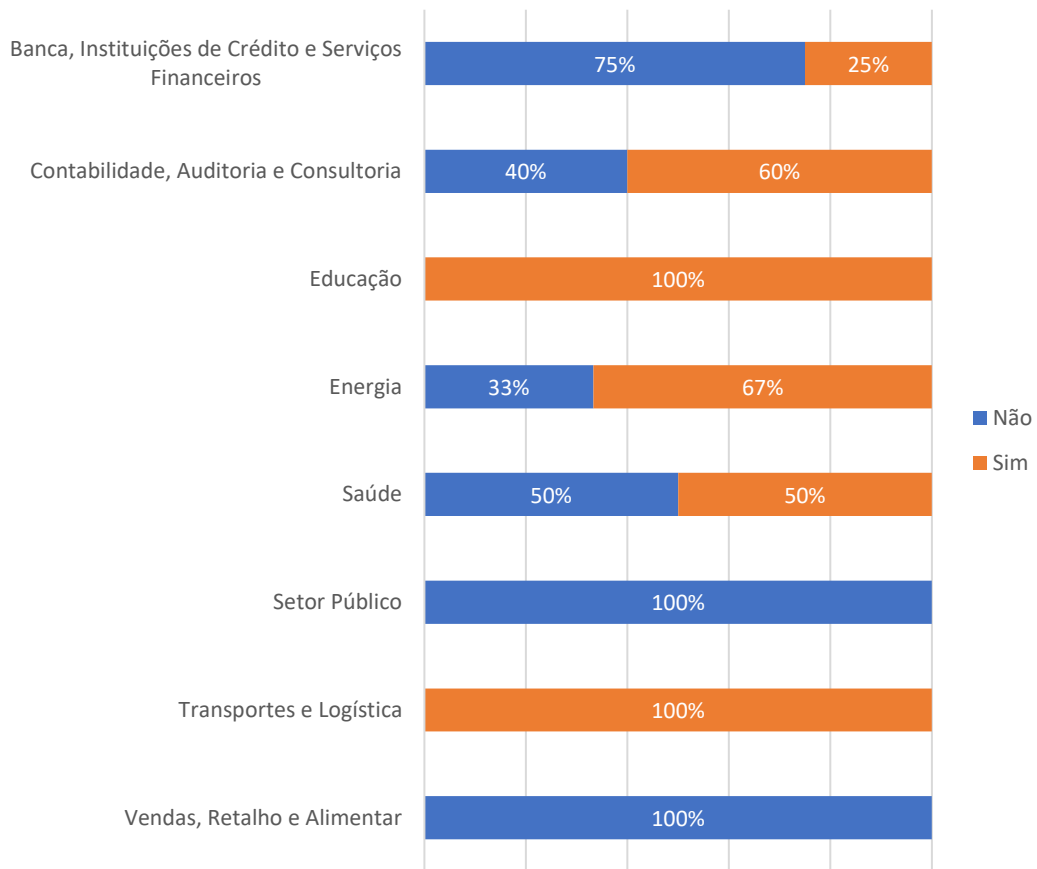


Gráfico 5.47 – Utilização de software de transformação e análise de dados – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

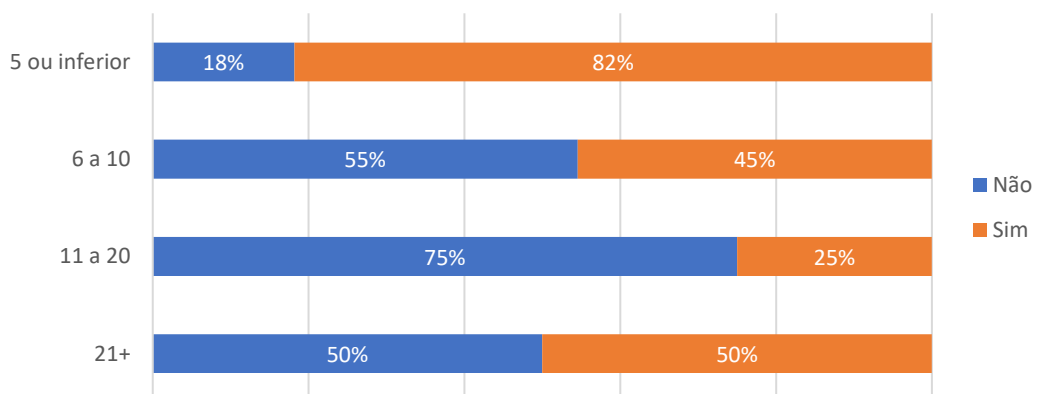


Gráfico 5.48 – Utilização de software de transformação e análise de dados – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Questão 28 - Qual software de transformação e análise de dados na sua empresa?

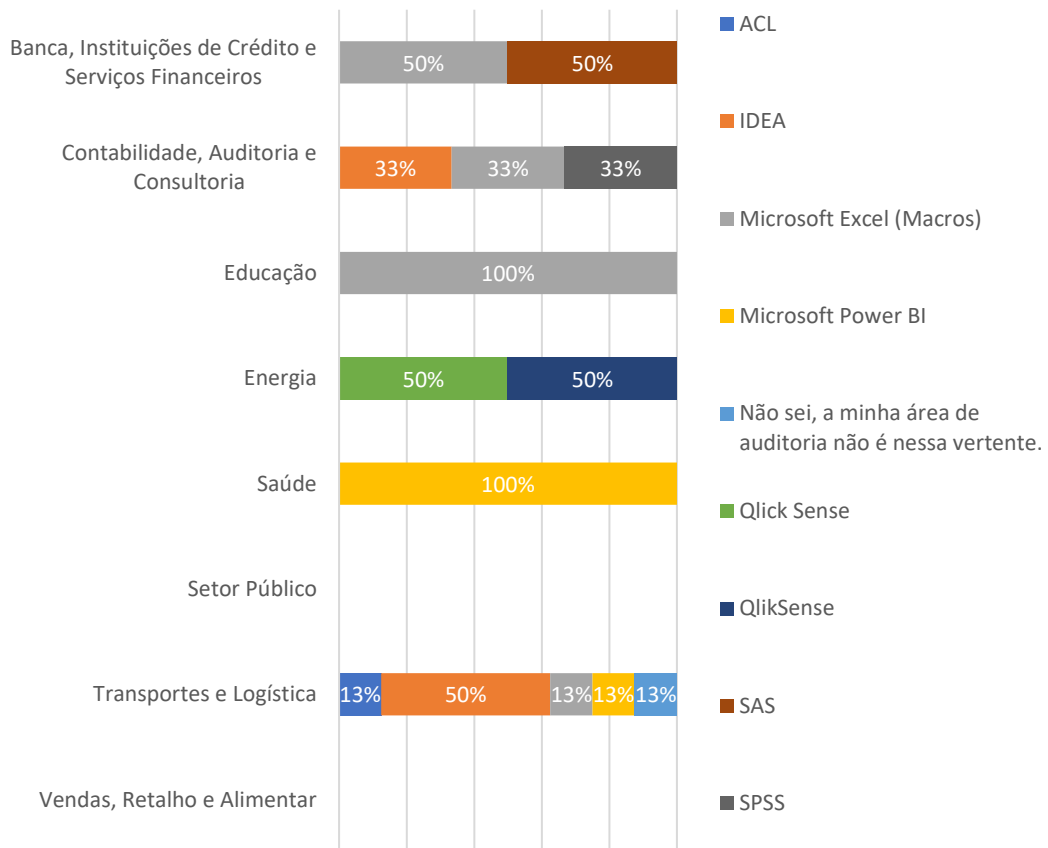


Gráfico 5.49 – Qual o de software de transformação e análise de dados utilizado – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

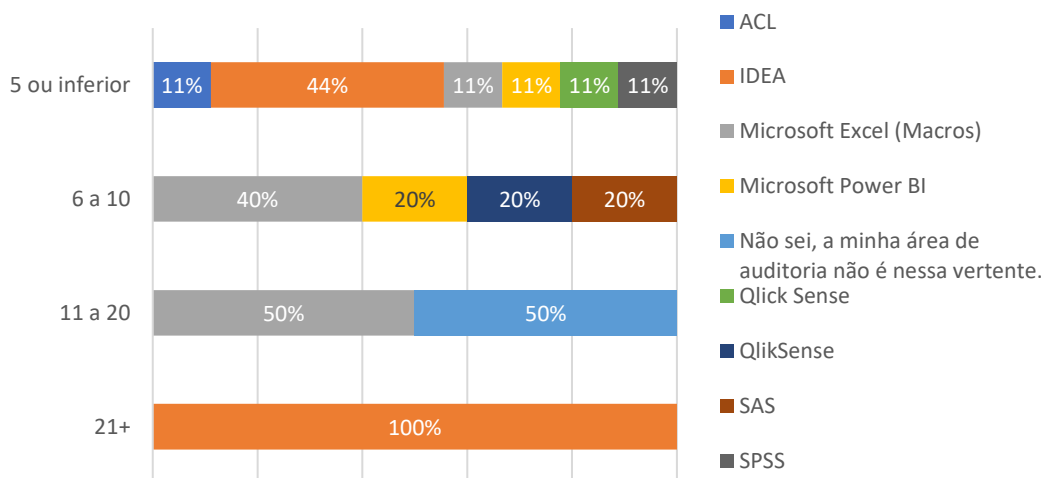


Gráfico 5.50 – Qual o de software de transformação e análise de dados – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Capítulo 5 – Reunião Inicial - Apresentação

Questão 29 - Existe um esforço para o que Cliente fique esclarecido quanto aos objetivos do Auditor com a ação de Auditoria?

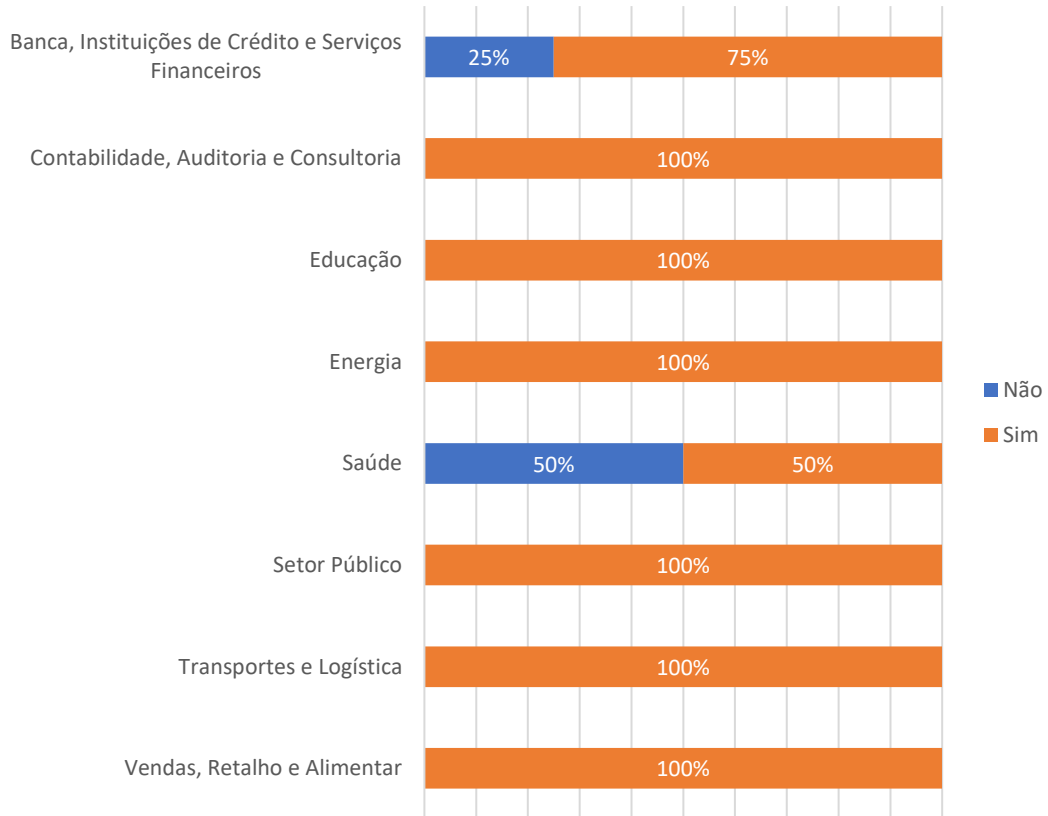


Gráfico 5.51 – Esclarecimento dos objetivos do Auditor com a ação – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

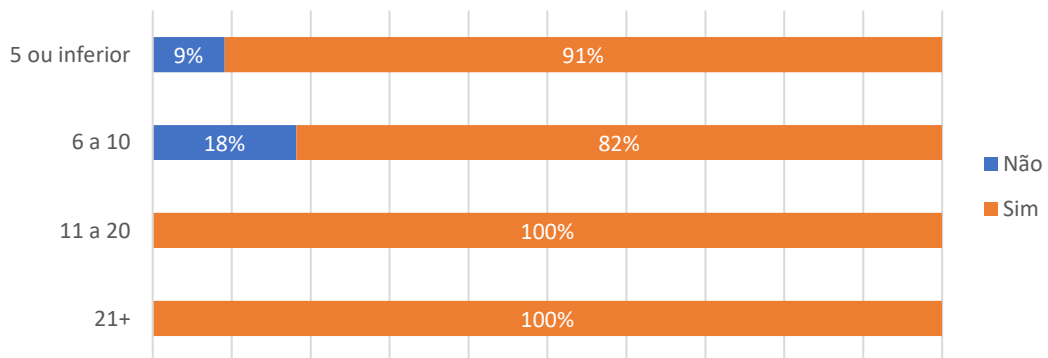


Gráfico 5.52 – Esclarecimento dos objetivos do Auditor com a ação – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Questão 30 - Existe um esforço para que o Auditor fique esclarecido quanto aos objetivos do Cliente com a ação de Auditoria?

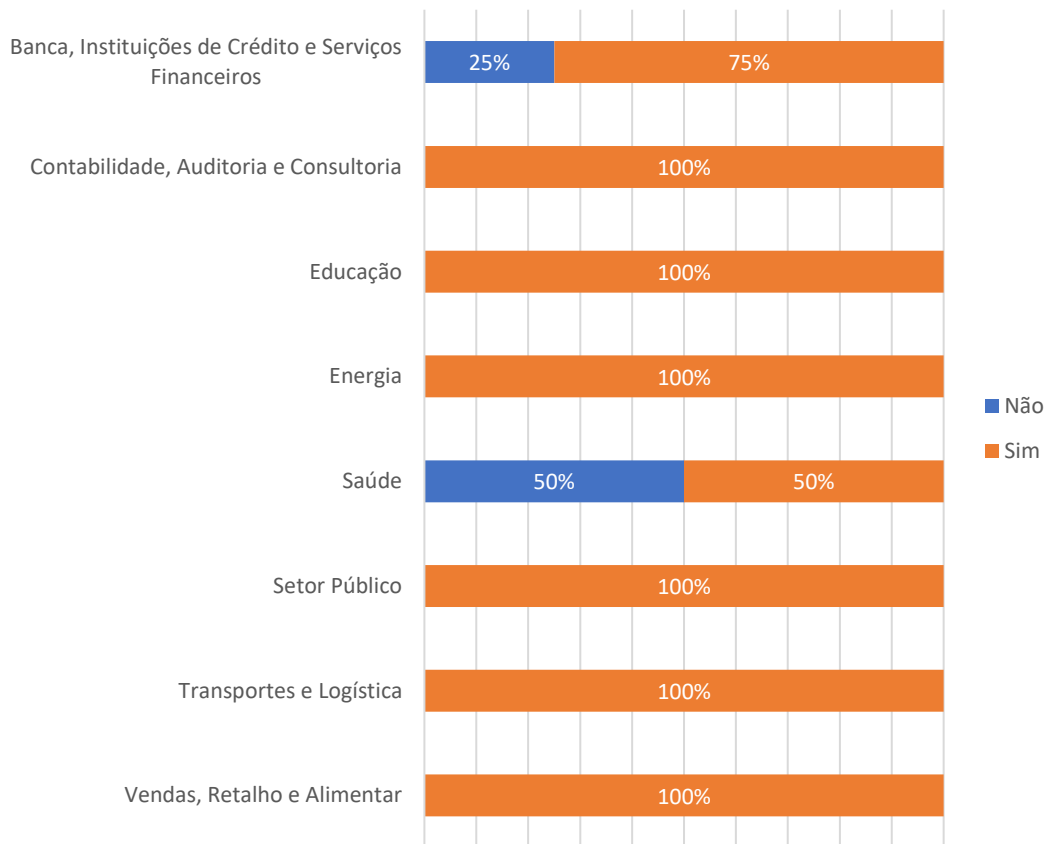


Gráfico 5.53 – Esclarecimento dos objetivos do Cliente com a ação de Auditoria – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

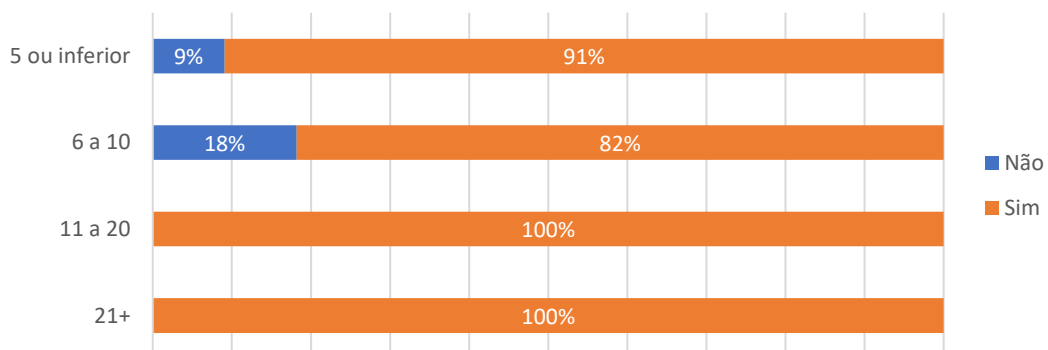


Gráfico 5.54 – Esclarecimento dos objetivos do Cliente com a ação de Auditoria – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Capítulo 6 – Decorrer da ação de auditoria

Questão 31 - A atividade de Auditoria Interna aplica técnicas de modelagem para identificar e contextualizar o modelo do processo atual (AS IS) e futuro (TO BE)?

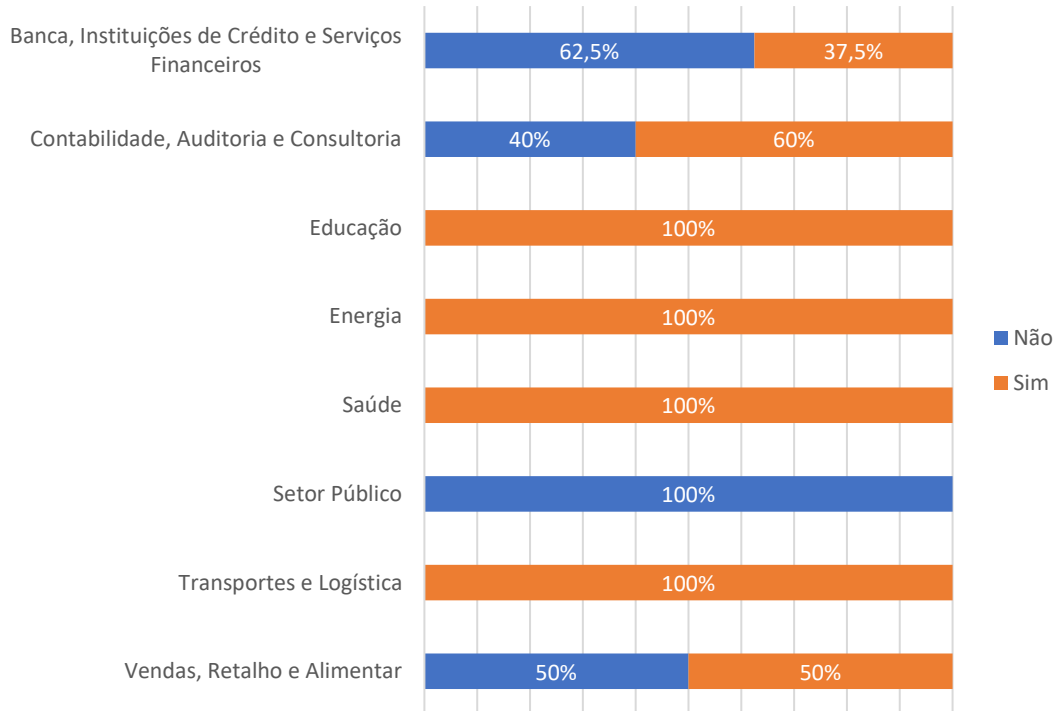


Gráfico 5.55 – Aplicação de técnicas de modelação (AS IS) e (TO BE) pela atividade de Auditoria Interna – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

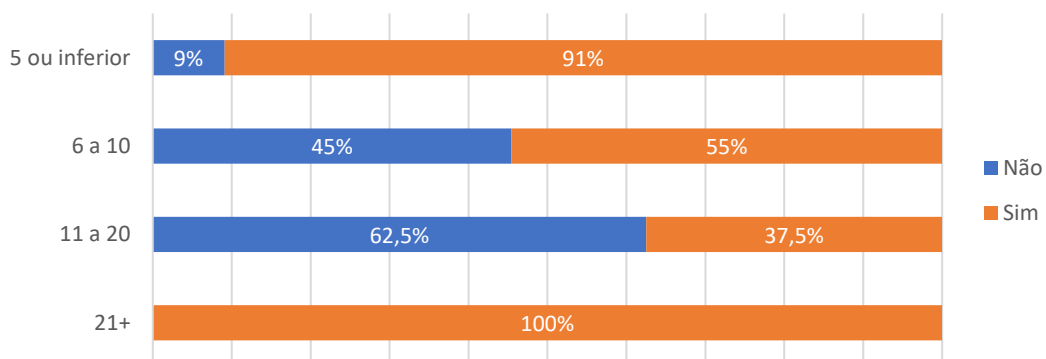


Gráfico 5.56 – Aplicação de técnicas de modelação (AS IS) e (TO BE) pela atividade de Auditoria Interna – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Capítulo 7 – Interações

Questão 32 - Quais as principais dificuldades no trabalho de campo?

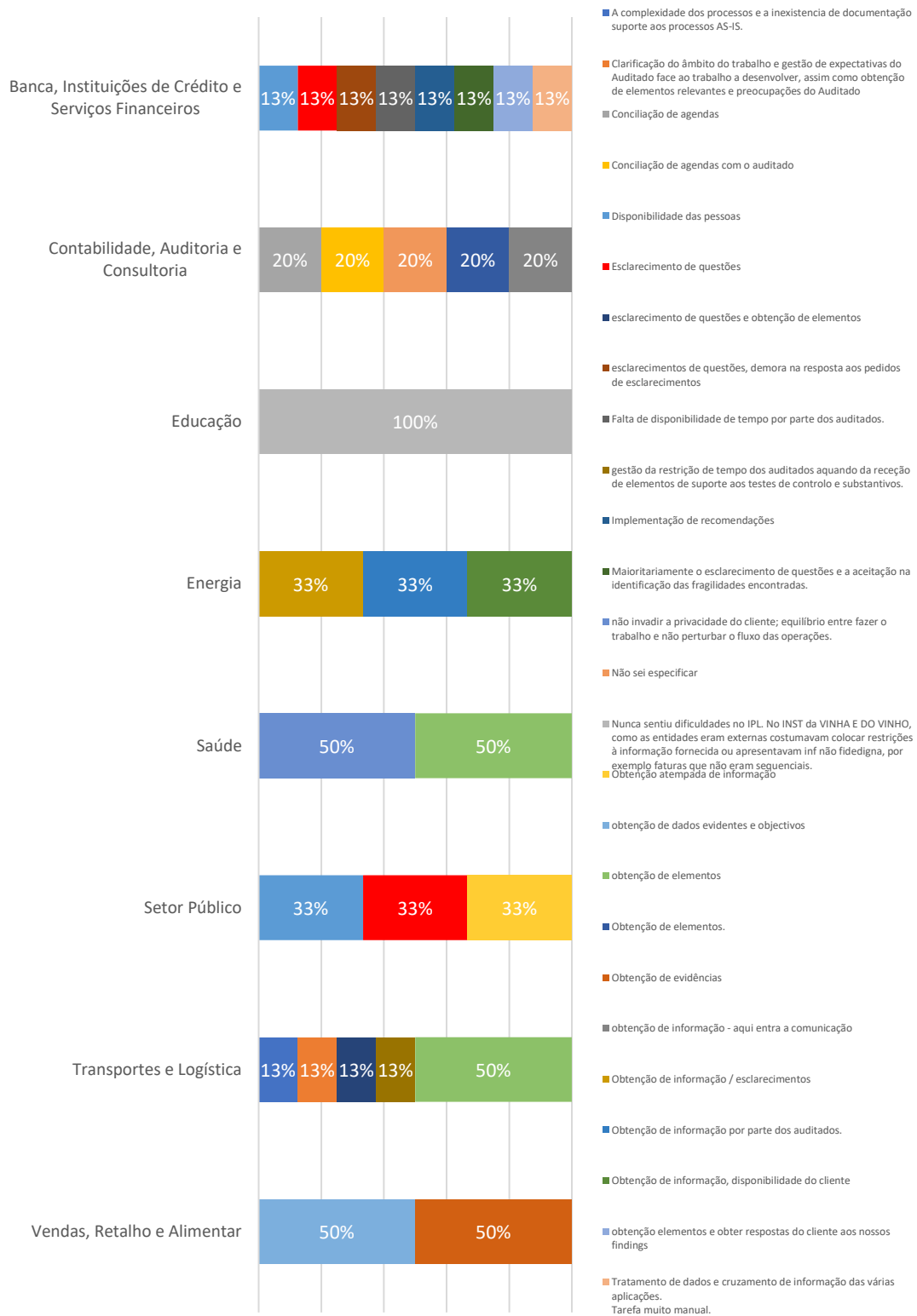


Gráfico 5.57 – Principais dificuldades no trabalho de campo – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Auditoria a Processos e Sistemas: Um Mapa do Percurso do Cliente

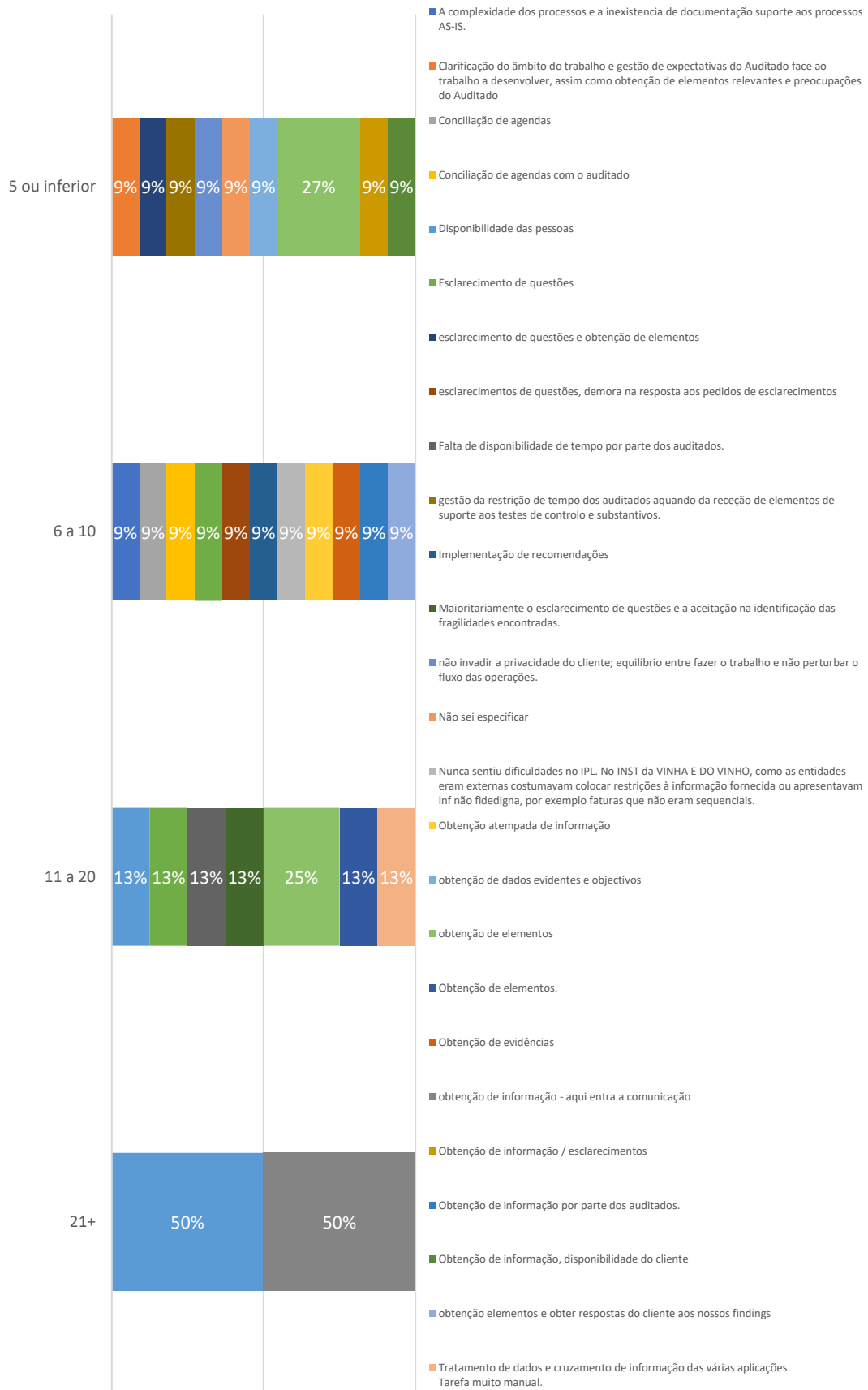


Gráfico 5.58 – Principais dificuldades no trabalho de campo – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Capítulo 8 - Follow-up

Questão 34 - As recomendações são normalmente implementadas?

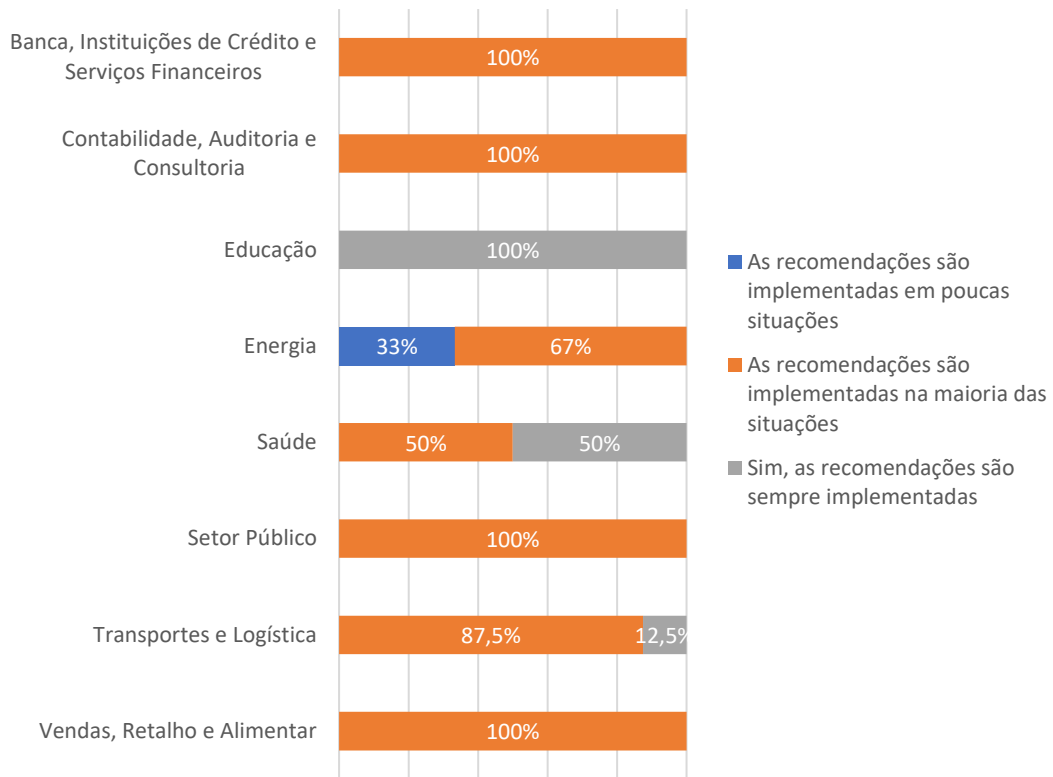


Gráfico 5.59 – Implementação de recomendações – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

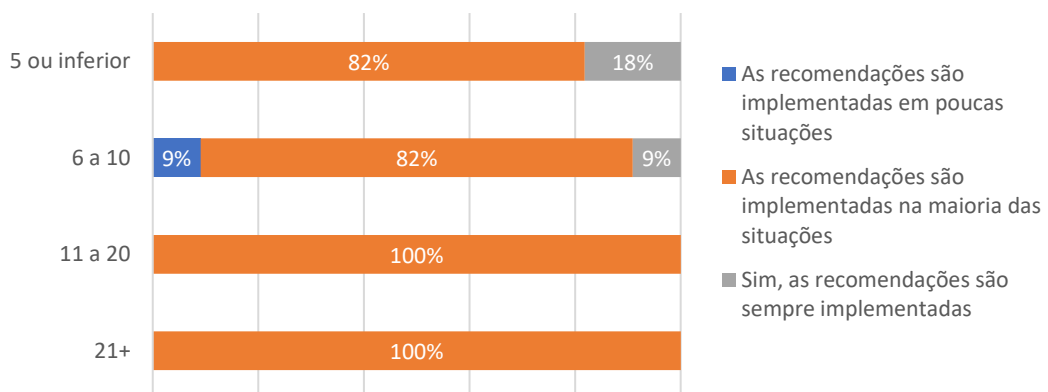


Gráfico 3.60 – Implementação de recomendações – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Questão 35 - Existe um esforço para perceber os motivos da falta de implementação?

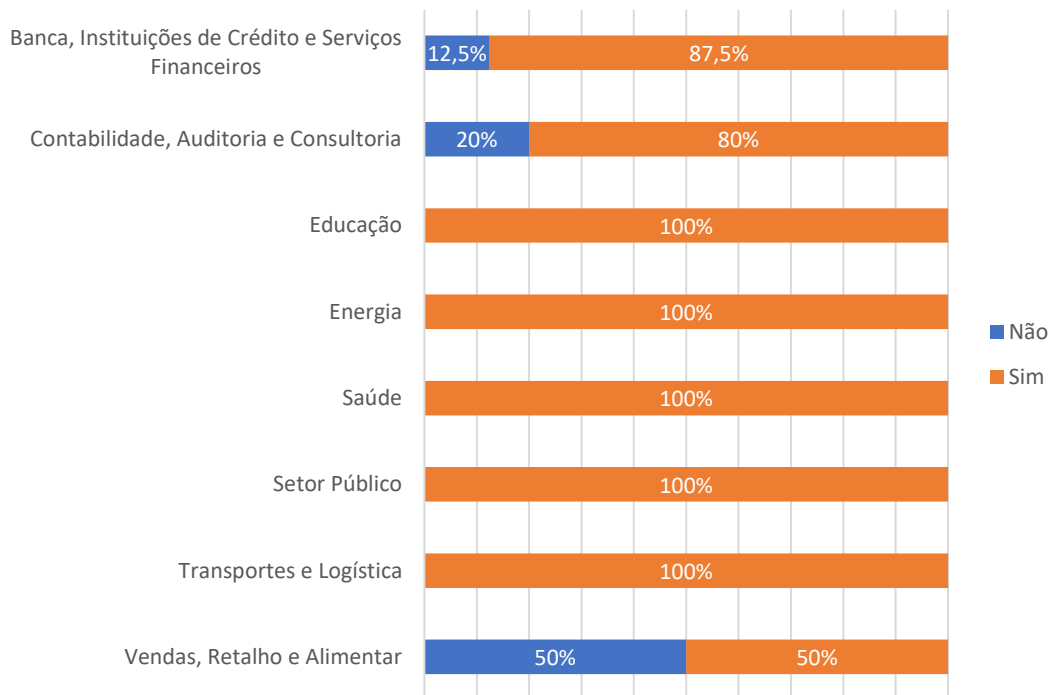


Gráfico 5.61 – Percepção dos motivos da não implementação de Recomendações – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

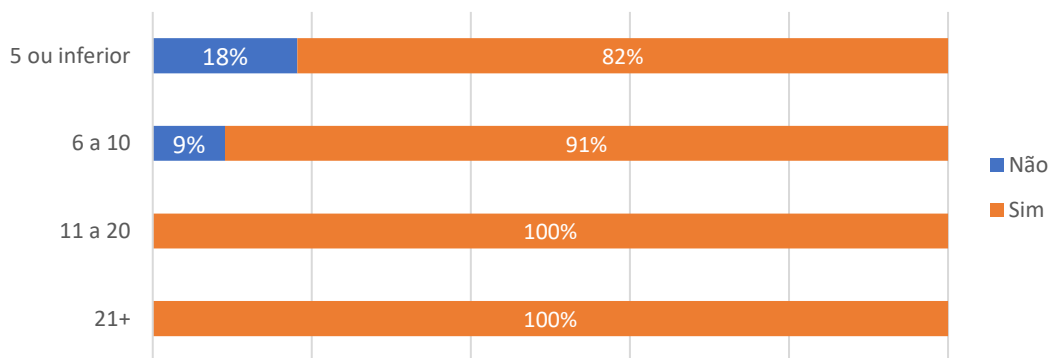


Gráfico 5.62 – Percepção dos motivos da não implementação de recomendações – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Capítulo 9 - QAIP - Quality Assurance and Improvement Program

Questão 36 - Os objetivos estratégicos da atividade de Auditoria Interna são transformados em KPIs que permitam a monitoriza do seu desempenho?

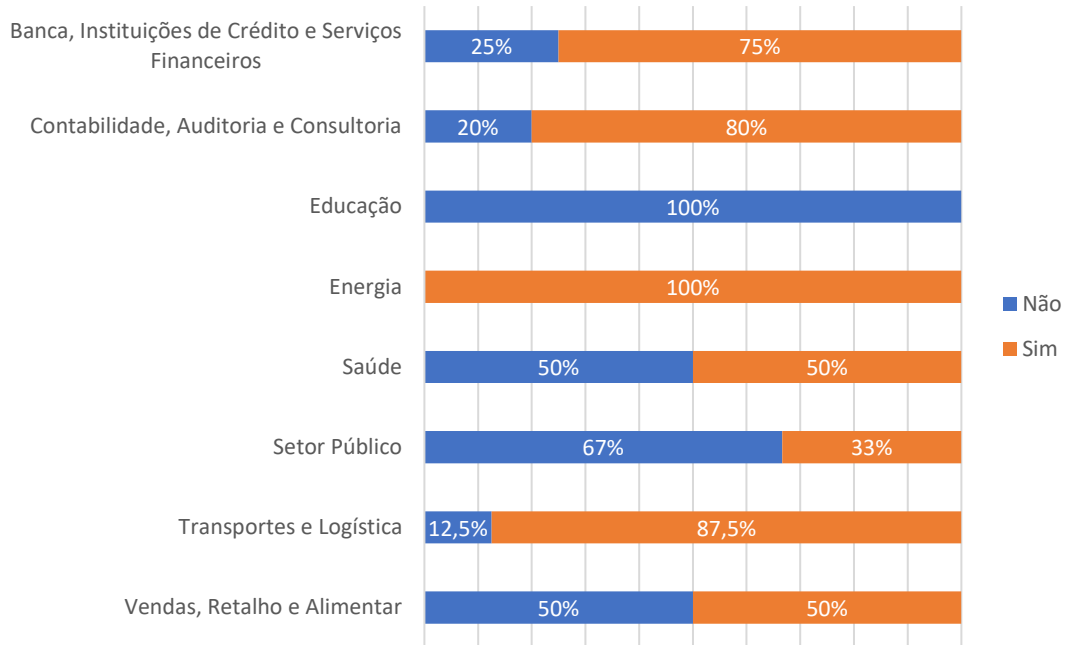


Gráfico 5.63 – Transformação dos objetivos estratégicos da atividade em KPI – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

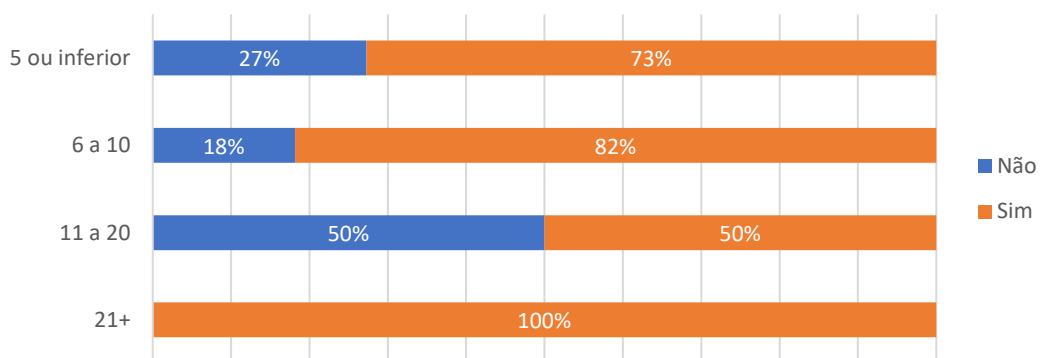


Gráfico 5.64 – Transformação dos objetivos estratégicos da atividade em KPI – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Questão 37 - As avaliações internas incluem avaliações periódicas e a monitorização contínua do desempenho da atividade de Auditoria Interna através do Ciclo de Deming (ciclo Planear-Executar-Verificar-Atuar)?

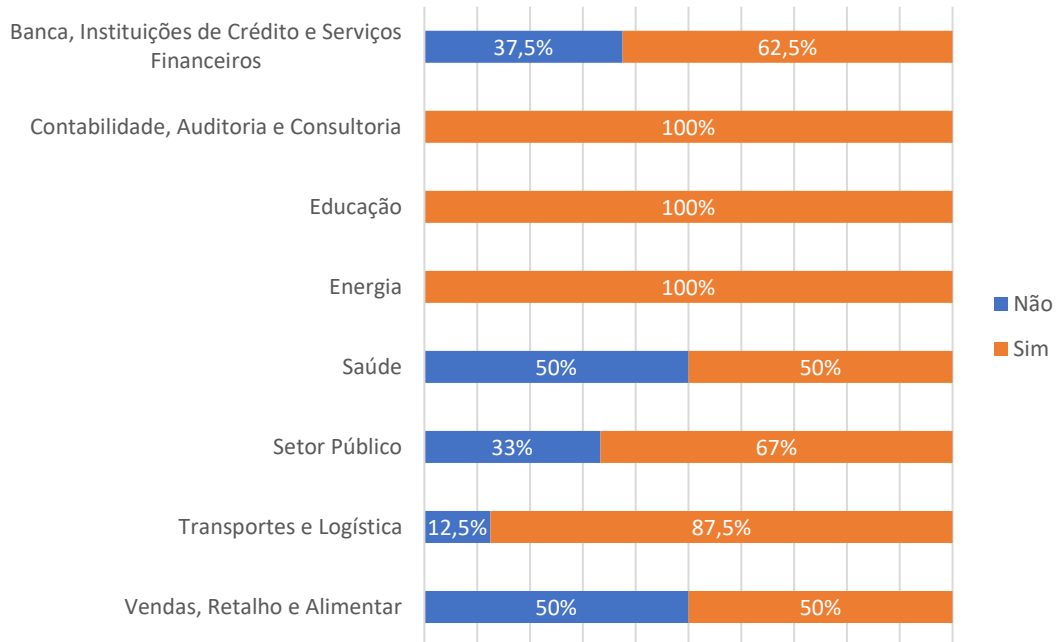


Gráfico 5.65 – Avaliações internas da atividade – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

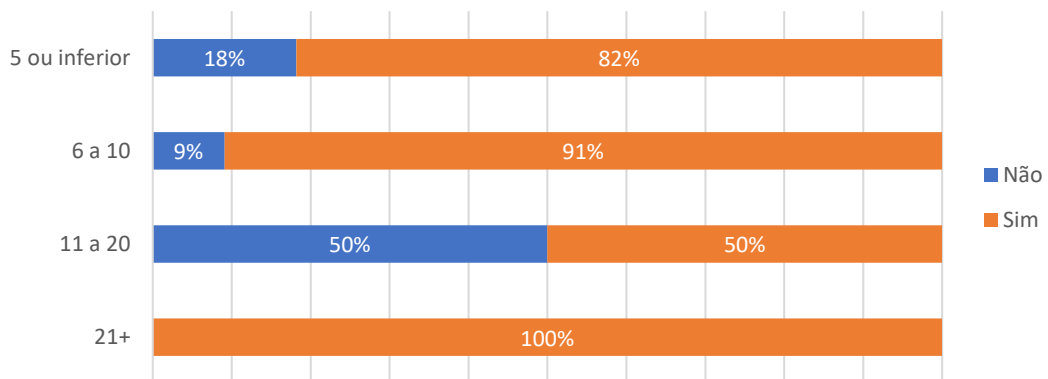


Gráfico 5.66 – Avaliações internas da atividade – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Questão 38 - É efetuado um inquérito de satisfação aos Auditados?

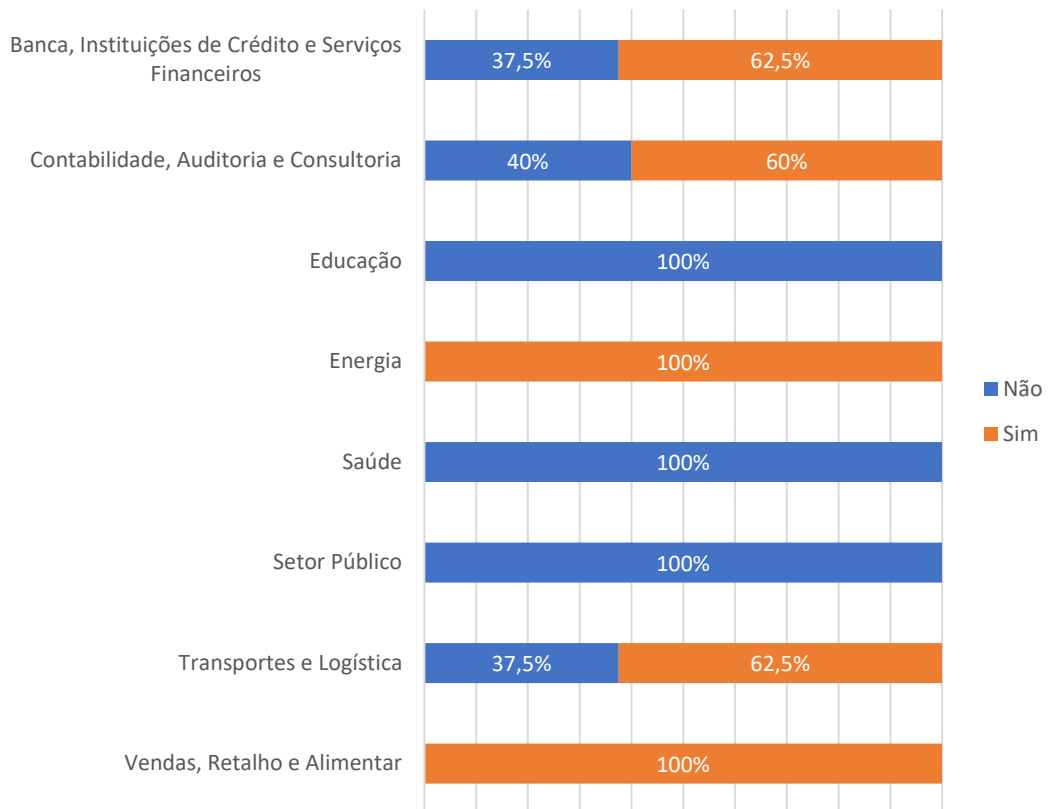


Gráfico 5.67 – Inquérito de satisfação aos Auditados – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

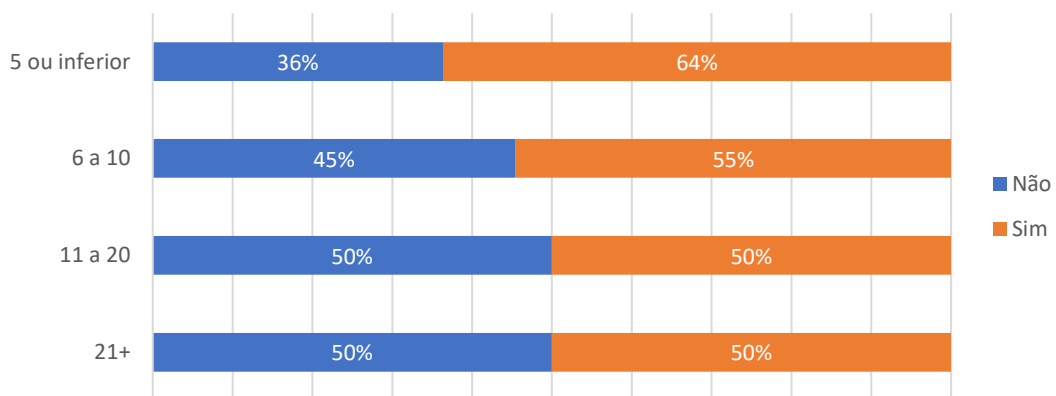


Gráfico 5.68 – Inquérito de satisfação aos Auditados – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Questão 39 - É efetuado um inquérito de satisfação anual aos Auditores?

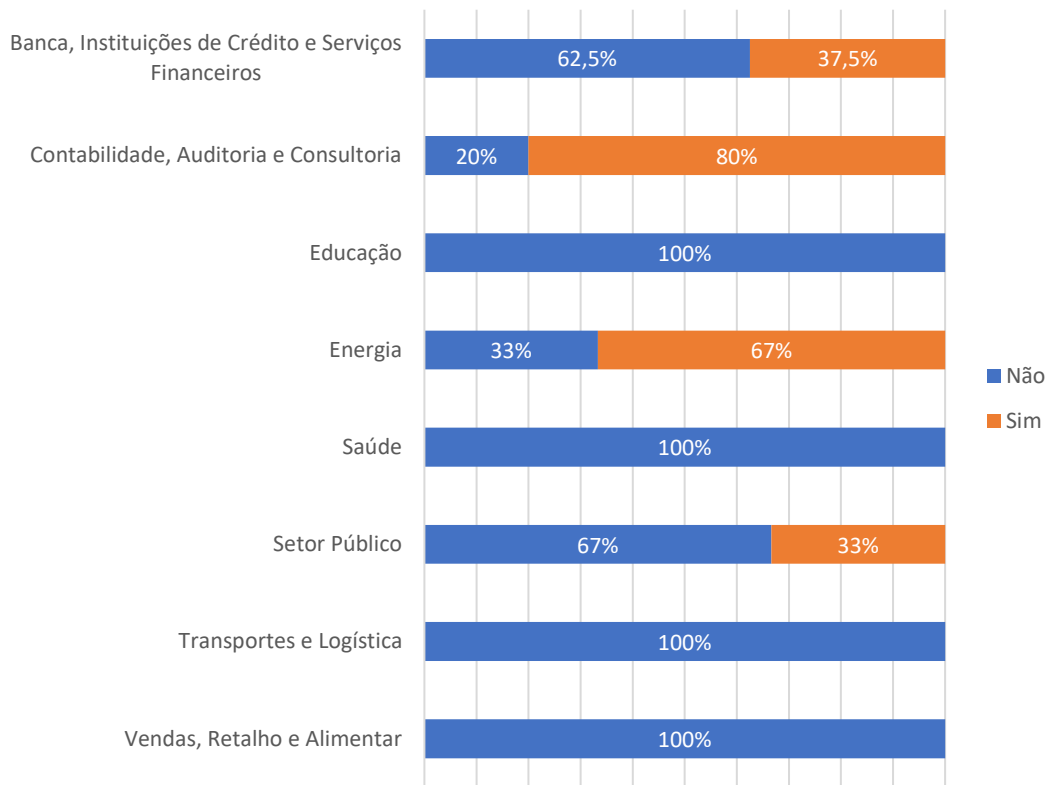


Gráfico 5.69 – Inquérito de satisfação aos Auditores – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

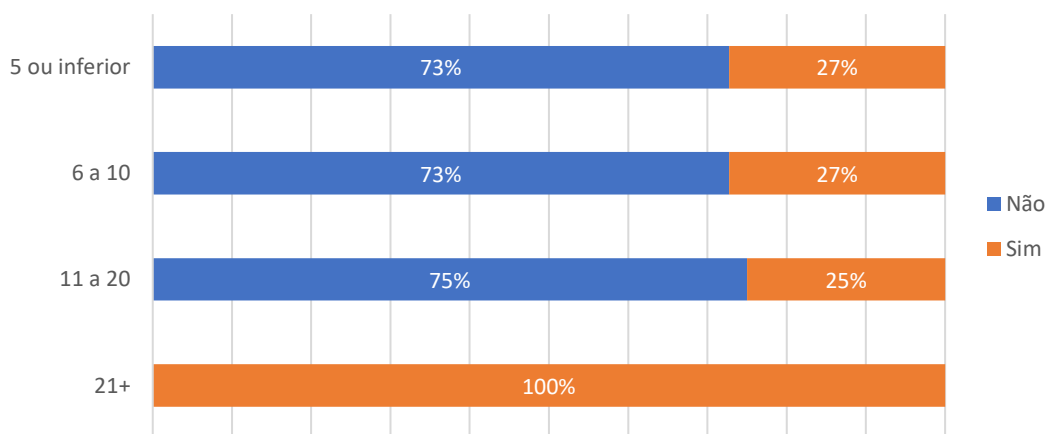


Gráfico 5.70 – Inquérito de satisfação aos Auditores – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Questão 40 - É efetuado um inquérito de satisfação anual ao Órgão de Gestão?

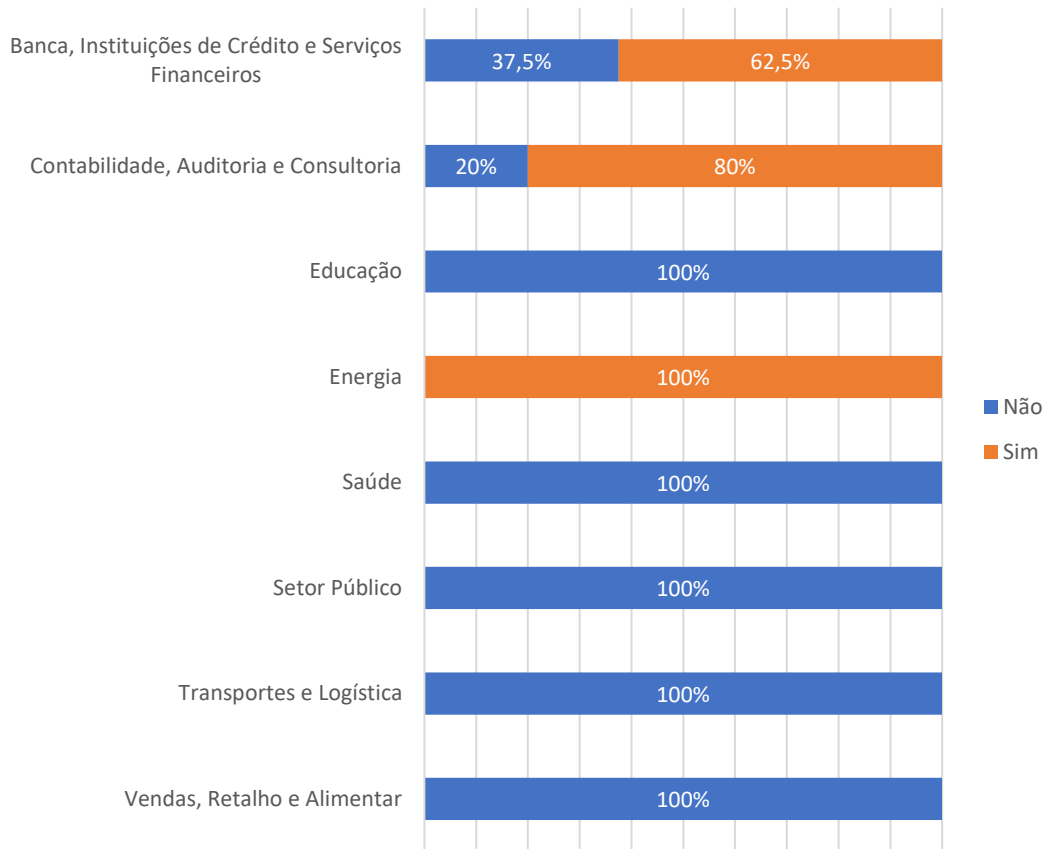


Gráfico 5.71 – Inquérito de satisfação ao Órgão de Gestão – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

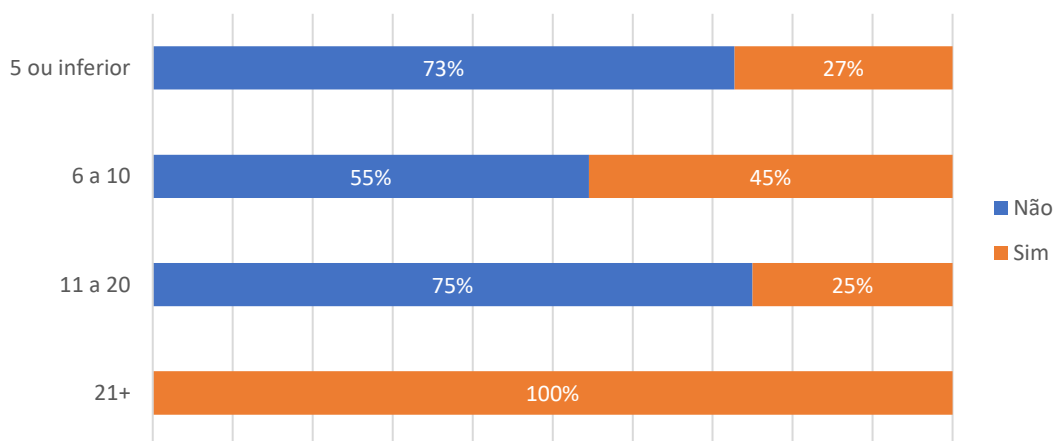


Gráfico 5.72 – Inquérito de satisfação ao Órgão de Gestão – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Questão 41 - O QAIP é utilizado como programa de capacitação e melhoria contínua da equipa e processos de auditoria?

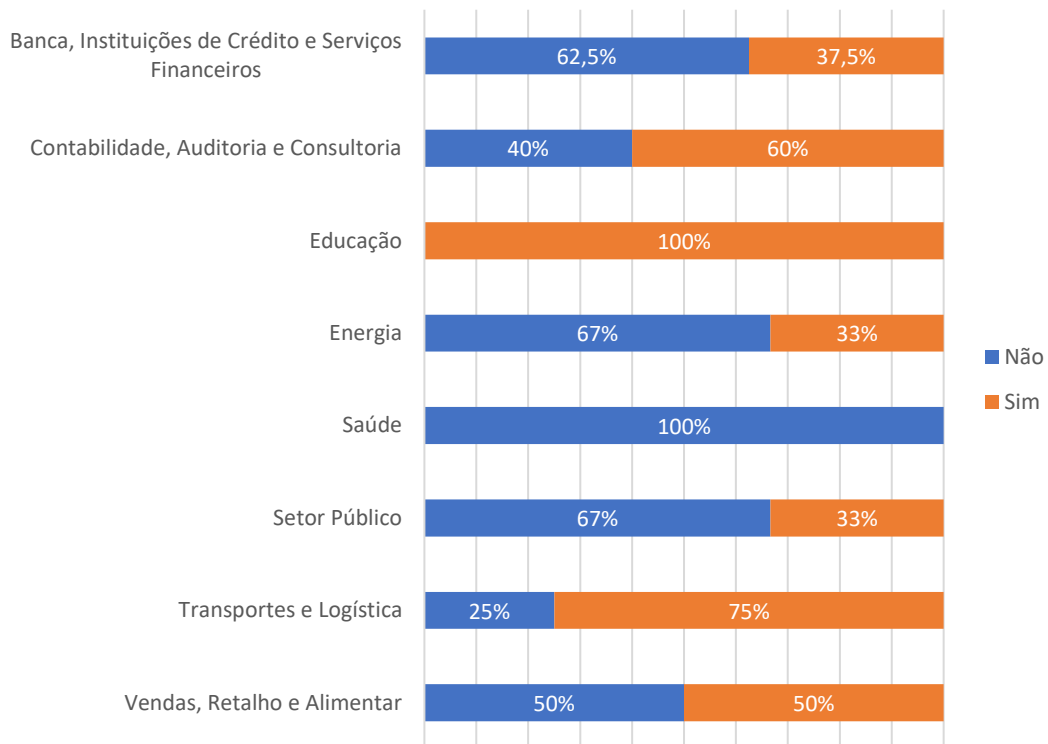


Gráfico 5.73 – Utilização do QAIP como programa de capacitação e melhoria contínua – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

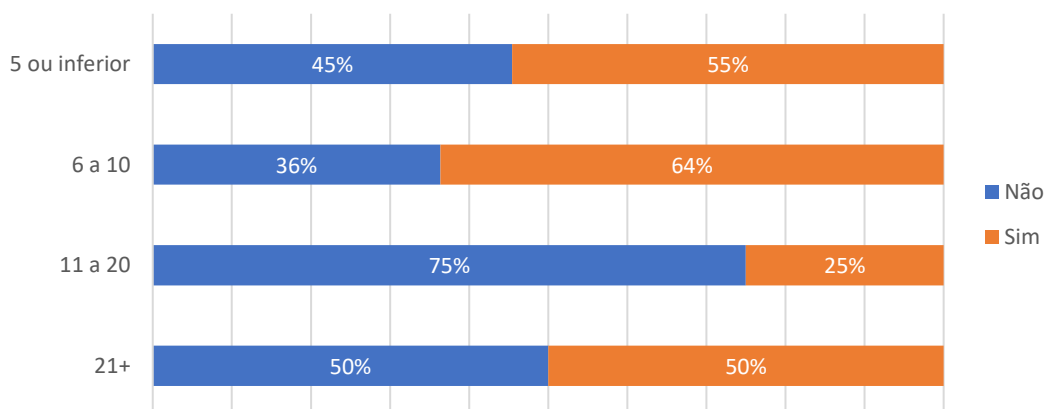


Gráfico 5.74 – Utilização do QAIP como programa de capacitação e melhoria contínua – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Questão 42 - O departamento de Auditoria Interna é alvo de uma avaliação externa por entidade capacitada/certificado pelo IIA?

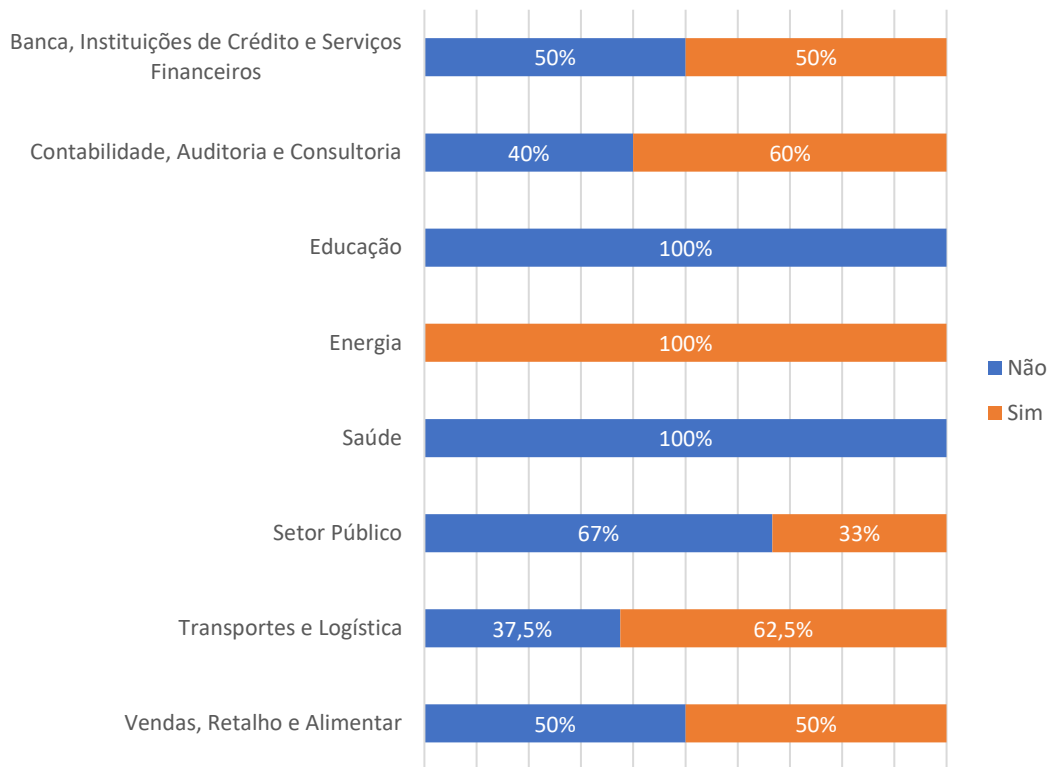


Gráfico 5.75 – Avaliação externa do departamento de Auditoria Interna– Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

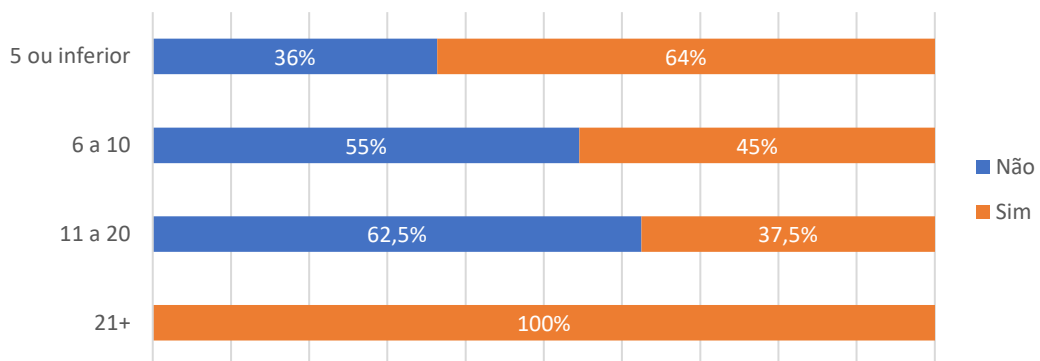


Gráfico 5.76 – Avaliação externa do departamento de Auditoria Interna – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Questão 43 - Quantos auditores são certificados em Sistemas de Informação pelo ISACA (CISA - *Certified Information Systems Auditor*)?

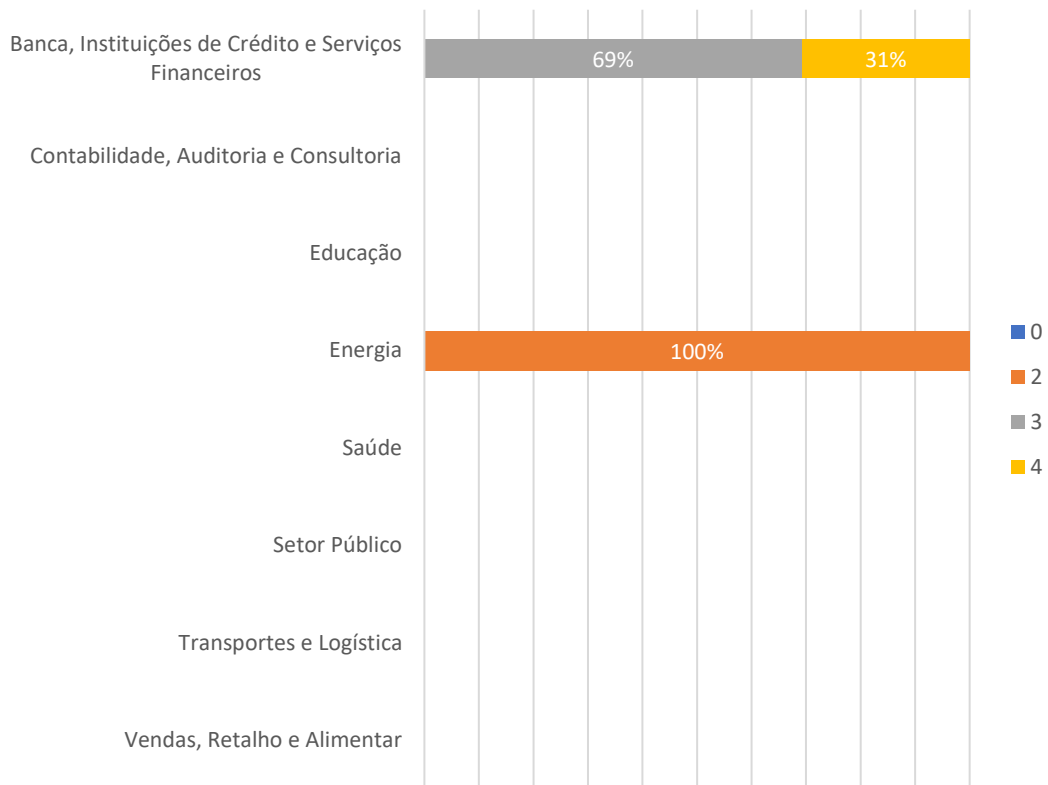


Gráfico 5.77 – Quantidade de auditores certificados em Sistemas de Informação pelo ISACA – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

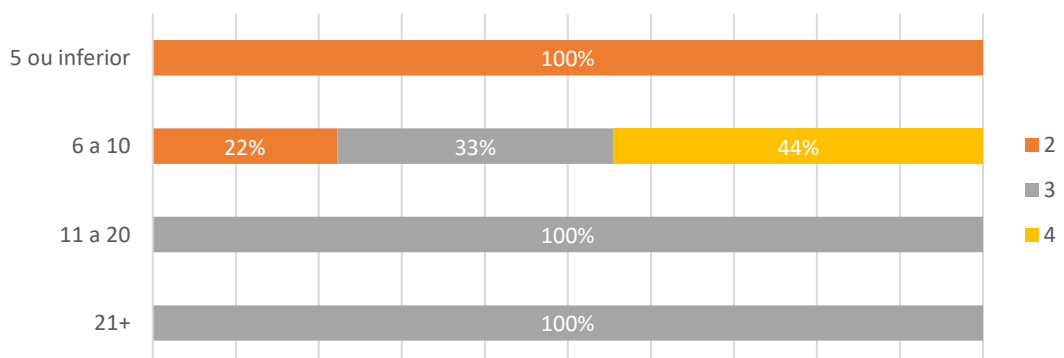


Gráfico 5.78 – Quantidade de auditores certificados em Sistemas de Informação pelo ISACA – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

Questão 44 - Quantos auditores são certificados em Auditoria interna pelo IIA (CIA - *Certified Internal Auditor*)?

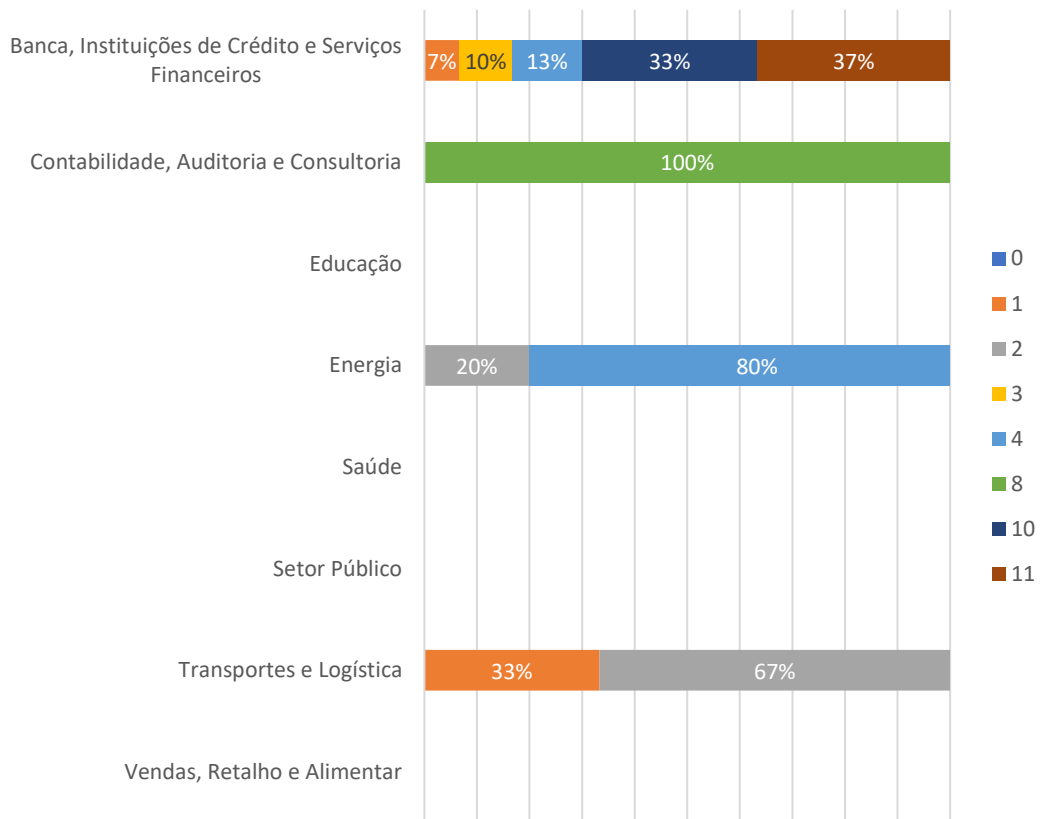


Gráfico 5.79 – Quantidade de auditores certificados em Auditoria interna pelo IIA – Análise por setor (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel).

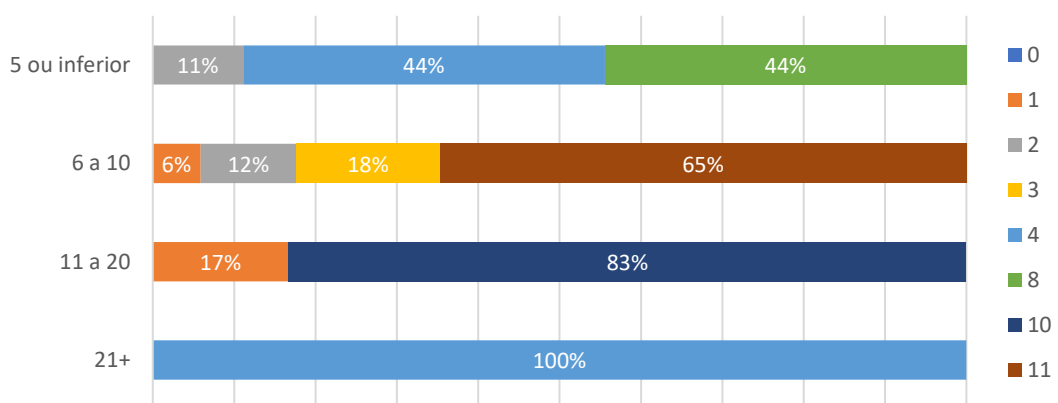


Gráfico 5.80 – Quantidade de auditores certificados em Auditoria interna pelo IIA – Análise por experiência profissional (elaboração própria com recurso à ferramenta Microsoft Excel)

Apêndice D – Artigo Científico

Costa, M., Bruno, D., and Rodrigues, F. (2021). Auditoria a Processos e Sistemas: Um Mapa do Percorso do Cliente. *In: Bastos, M. A., Marques, R. P., Peguinho, C., and Caçador, S. (eds.). Proceedings of the 1st International Conference in Accounting and Finance Innovation: business innovation and digital transformation, Universidade de Aveiro, Portugal, November 12-13, 2020. pp. 121-133.*

ISBN é 978-972-789-665-3.

Doi: 10.34624/1r78-9p55

Auditoria a Processos e Sistemas: Um mapa do percurso do Cliente

Resumo

Como parte integrante do modelo das três linhas das organizações, a função de auditoria interna necessita não só de ter um papel ativo na identificação e monitorização dos riscos emergentes e respetivas oportunidades, mas também um papel proativo como apoio à estratégia das organizações, reforçando o trabalho de equipa sendo igualmente relevante para a mesma.

Para tal, é necessário um investimento no talento das equipas e no *Future Enterprise*, apoiado na inovação e respetivos modelos de negócio, porém, é igualmente necessário percorrer os modelos digitais, a inovação no pensamento (*mindset*) das equipas para uma abordagem mais centrada no Cliente.

Assim, o presente artigo tem como objetivo abordar o gap de expectativas associado ao desempenho da auditoria interna através da metodologia *Design Thinking*, nomeadamente através do mapeamento do percurso do Cliente da auditoria, nos vários pontos de interação com a mesma. A presente contribuição visa identificar os pontos de melhoria da experiência da auditoria, otimização orientada a processos, sistemas e identificação de oportunidades de negócio através da obtenção da perceção de auditores internos.

Para o efeito, foi realizada uma análise ao normativo internacional de auditoria interna e literatura existente relacionada com os temas de inovação, *Design Thinking* e mapeamento de percurso do Cliente. A nível prático foram efetuadas entrevistas e distribuído um questionário, disponível online entre 06/11/2019 e 31/05/2020, de forma a obter conhecimento dos pontos chave necessários para efetuar o mapeamento, tendo sido obtida uma amostra representativa e validada de 32 membros do IPAI.

Os resultados obtidos revelam imaturidade a nível da utilização da transformação digital, certificação da atividade de auditoria interna e dos respetivos auditores, assim como, no âmbito do programa de avaliação de qualidade e de melhoria contínua, como ferramentas de captação de novas oportunidades e de melhoria do desempenho da função

Keywords

Inovação, Auditoria Interna, Design Thinking, Future Enterprise, Mapeamento do Cliente.

1. INTRODUÇÃO

Diariamente, as organizações deparam-se com a evolução de riscos tecnológicos, socioeconómicos, políticos, ambientais, entre outros. Como tal, as organizações esperam que a atividade de auditoria acompanhe os riscos atuais e antecipe os emergentes, adaptando-se à velocidade com que os mesmos ocorrem e afetam as organizações e que se encontre alinhada com as expectativas dos *Stakeholders* (SH) da organização, com os objetivos estratégicos da mesma e com as suas necessidades. Este alinhamento será fundamental para o posicionamento da atividade de auditoria interna (AI), na medida em que, quanto maior a credibilidade e valorização associada à atividade.

2. METODOLOGIA

A revisão de literatura fundamentou-se nas Normas Internacionais de AI, IPPF, bibliografia relacionada com AI e artigos científicos relacionados com os temas de Inovação, *Design Thinking* e Mapeamento do Percurso do Cliente. A nível prático foram efetuadas entrevistas e distribuídos questionários a Auditores Internos, de forma a concluir quanto ao alinhamento entre a atividade de AI e as expectativas dos Stakeholders (SH) da.

Os métodos de investigação científica utilizados remontam ao método inquisitivo e ao método sistemático. Quanto à tipologia de fonte de dados, foram utilizados dados primários, e dados obtidos através do inquérito por questionário elaborado, bem como, através de entrevistas não estruturadas em combinação com entrevistas semiestruturadas. A utilização do método entrevistas, justifica-se pela obtenção de informações complementares e relevantes ao guião utilizado, tendo sido utilizado como guião o inquérito por questionário realizado.

Posteriormente, procedeu-se à divulgação do inquérito por questionário por possibilitar a obtenção de um grande número de pessoas, representativas da população. O inquérito por questionário é formado por questões abertas e fechadas. Numa primeira fase, o questionário foi divulgado a vários Auditores Internos conhecidos. Numa fase posterior foi solicitado o apoio na divulgação ao IPAI e aos seus membros, o qual anuiu à sua divulgação.

O questionário foi concebido através da ferramenta Google Docs, tendo sido testado um questionário-piloto através de uma reunião com um consultor da Bakertilly, especializado em AI. O questionário final esteve disponível online entre 06/11/2019 e 31/05/2020.

3. REVISÃO DE LITERATURA

3.1. AUDITORIA INTERNA

DEFINIÇÃO, NATUREZA DO TRABALHO E SERVIÇOS PRESTADOS

Segundo as normas internacionais para a prática profissional de AI (IPPF, 2013), a AI é definida como «uma atividade independente, objetiva de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Ajuda a organização a alcançar os seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, para avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, de controlo e de governação.»

Neste sentido, Bedoya, Bendermacher & Craig (2016) referem que a função de AI visa garantir que o CEO, o Conselho de Administração e a gestão se encontrem esclarecidos quanto ao portefólio dos principais riscos que impactam os objetivos estratégicos da Organização, assim como, das medidas de resposta implementadas. Ao alinhar-se com os fatores críticos da Organização e com os principais processos onde residem os maiores riscos e oportunidades, numa perspetiva da cadeia de valor completa, a atividade auxilia o alcance dos seus objetivos estratégicos.

Baharuddin, Lesetedi e Nieuwlands (2019) reforçam que a credibilidade e criação de valor são reforçadas através da proatividade dos auditores e de avaliações que fornecem novos conhecimentos e ponderam o impacto futuro, encontrando-se os líderes de auditoria em coordenação com o Conselho de Administração e gestão executiva, em posição para alterar a percepção morosa na adoção de inovação.

PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE E MELHORIA

Definido na norma 1300 do IPPF, o *Quality assurance and Improvement Program (QAIP)*, deve ser desenvolvido e mantido pelo responsável de auditoria (*CAE - Chief Audit Executive*) de forma a cobrir todos os aspetos da atividade. Os requisitos deste programa passam por avaliações internas e externas. As avaliações internas deverão incluir monitorizações contínuas do desempenho de AI e revisões periódicas, através da autoavaliação, ou efetuadas por outras entidades do interior da Organização, com conhecimento suficiente das práticas de auditoria. As avaliações externas (NA 1312), deverão ser efetuadas por um revisor qualificado e independente, ou equipa de revisores, do exterior da organização.

Assim, o QAIP contribui para a melhoria contínua ao avaliar o nível de conformidade da atividade com a Definição de AI e as Normas e uma avaliação do cumprimento do código de Ética por parte dos auditores interno; avalia a eficiência e a eficácia da atividade de AI e identifica as oportunidades de melhoria, permitindo à atividade manter a credibilização e confiança da organização, de forma a garantir os padrões elevados da profissão, sendo que de forma a que a sua implementação deste processo ocorra de forma planeada e metodológica.

Neste sentido, Armstrong et al. (2012) explicam que a qualidade remonta à combinação das pessoas certas, sistemas certos e a um compromisso com a excelência, sendo impulsionada pelos líderes da Organização. Como tal, o reconhecimento dos Cliente e Stakeholders da atividade de AI é fundamental no processo de qualidade, podendo incluir o Conselho de Administração, a Direção, auditores externos, gestores operacionais, bem como, Clientes, acionistas, organizações de supervisão, reguladores e agências governamentais.

Na Figura 3.1, apresenta-se esquematicamente o QAIP, segundo divulgação pelo Instituto de Auditores Internos (IIA):

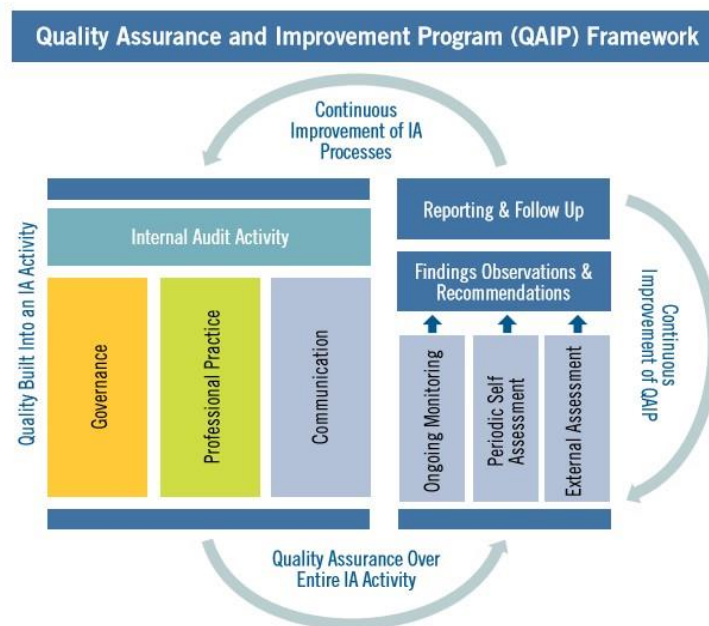


Figura 3.1. *Quality assurance and Improvement Program*

Fonte: (Armstrong et al., 2012, P.4)

GAP DE EXPECTATIVAS E A NECESSIDADE DE INOVAÇÃO

Leong, Siong & Toh, (2018), constataam que o aparecimento de tecnologias emergentes conduz à criação de novos riscos, devendo os profissionais em risco auxiliar a garantir a eficácia dos processos e controlos das organizações, sem afetar o ritmo da inovação. Como tal, a função de AI deve acompanhar este ritmo, contribuindo proactivamente para uma inovação responsável face aos desafios emergentes, através da avaliação atempada do impacto dos avanços tecnológicos. Em alinhamento, Adams, Astley & Doctor, (2018) defendem que esta transformação abrange: a extensão do papel da função de assegurar para consultoria; a transformação de uma abordagem histórica e reativa, para uma abordagem proativa e preditiva; e ampliação do foco na proteção de ativos para a criação de valor.

Analisando alguns dados no âmbito da perceção de adoção de inovação pela atividade, o estudo efetuado pelo IIA no relatório 2018 *North American Pulse Of Internal Audit*, estudo efetuado a 636 CAEs e Diretores/Gestores seniores, expõe que apenas 13% dos CAE inquiridos afirmaram que o seu departamento é rápido a adotar novas tecnologias, 62% relataram que os seus departamentos não automatizam tarefas rotineiras, tais como RPA, enquanto, 71% referem que os seus departamentos não automatizam a análise de evidências de auditoria, tais como inteligência artificial.

Adams et al. (2018) explicam ainda que *advanced analytics*, tais como, *data mining*, análise estatística, reconhecimento de padrões, análise preditiva e outras capacidades para além da extração de dados básicos e análise baseada em folhas de cálculo, são a chave para auditorias mais eficientes, automatismo e para a antecipação de risco, constatando que aquando da análise de dados de auditoria, apenas 21% dos membros considera que a função adotou a referida tecnologia. Neste sentido, 84% dos inquiridos normalmente recorre à consulta e manipulação de dados e 56% utiliza *basic analytics*.

O estudo efetuado permitiu aferir como principais desafios à produção de um maior impacto pela atividade, a falta de *skills* e de talento, seguidas de um orçamento insuficiente, tal como se verifica na Figura 3.2.

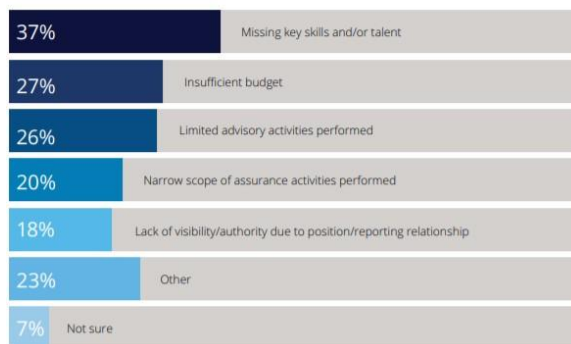


Figura 3.2. Principais desafios enfrentados pela função
Fonte: (Adams et al., 2018, p.6)

Relativamente às *skills* mais desejadas para os auditores, o relatório *Pulse of the Profession Survey* (IIA, 2014), identifica as cinco *skills* seguintes: 77% Pensamento analítico e crítico; 66% Capacidade de comunicação; 47% Mineração e análise de dados; 41% Conhecimento do negócio; e 39% Conhecimentos gerais de TI.

Por fim, é possível verificar a constatação do fosso de expectativas existente relativo à atividade, sendo que segundo Leong, Quan & Siong (2016), num inquérito efetuado a 1600 CAEs e SH, apenas 16% da amostra considera que a função de AI fornece serviços de valor acrescentado e aconselhamento estratégico proativo para o negócio e executa eficaz e eficientemente o plano de auditoria.

Similarmente, Adams et al. (2018), num inquérito efetuado a 1100 CAEs, retiram que apenas 33% dos inquiridos considera que a função é vista de maneira muito positiva e apenas 40% acredita que a função tem um forte impacto e influência na sua Organização.

Paralelamente, Basden, Kristall & Mack (2017) em inquérito efetuado a 1900 CAEs, entendem que 68% dos membros dos Conselhos de Administração e 77% da gestão intermédia, atentam que a função não se encontra a fazer o suficiente para auxiliar na gestão da disrupção, sendo que 55% considera que a função não possui os conhecimentos necessários e 38% considera que a atividade carece de recursos suficientes para ser útil. Por fim, os autores apuraram que apenas 44% dos SH considera que a função acrescenta valor significativo à Organização.

Neste sentido, Au, Cheung e Kumar (2014), defendem o posicionamento adequado da atividade de AI na Organização como um elemento fundamental, sendo necessária a reflexão quanto ao alinhamento dos SH na carta de auditoria, assim como, da garantia de que as expectativas dos SH no plano de auditoria, a priorização baseada no risco e uma cobertura adequada dos objetivos financeiros, de conformidade e operacionais do negócio.

3.2. PROCESSOS DE NEGÓCIO E DE INOVAÇÃO | *DESIGN THINKING*

PROCESSOS DE NEGÓCIO

Brett Champlin, fundador da ABPMP *International* (ABPMP, 2013, p.12 defende que para a Organização alcançar verdadeiros resultados, o seu foco central deve incidir sobre o desempenho de processos interfuncionais, em detrimento de áreas funcionais ou de um conjunto de ativos.

Neste sentido, o referencial BPM CBOK versão 4.0 (2019), define os seguintes conceitos: **Processo** - conjunto de funções numa determinada sequência que fornece valor a um Cliente. Iniciam-se por eventos externos claramente definidos, sendo formados a partir de uma combinação de todas as atividades e suporte necessários para produzir e entregar um objetivo, resultado, produto ou serviço, independentemente de onde a atividade é executada. Essas atividades são geralmente uma agregação interfuncional e inter organizacional de atividades que trabalham em conjunto para criar um produto ou serviço final.

Processos de Negócio – são acionados por eventos específicos e têm um ou mais resultados que podem resultar no término do processo ou numa transferência para outro processo, sendo compostos por um conjunto de tarefas ou atividades interrelacionadas que resolvem um determinado problema. No contexto BPM, processos de negócio são definidos como um trabalho de ponta a ponta. A noção de trabalho de ponta a ponta é crítica, pois envolve todo o trabalho, ultrapassando quaisquer limites funcionais, necessários para fornecer valor ao Cliente por completo.

Os processos de uma Organização caracterizam, organizada e sequencialmente as atividades da mesma, requerendo-se um ou mais *inputs* para produzir um *output* específico e que cria valor para o Cliente. Assim, uma Gestão por Processos de Negócio procura executar e acrescentar valor ao trabalho efetuado por qualquer Organização, sendo que quando aplicada ao desenvolvimento de boas práticas, conduz a fluxos de trabalho mais eficazes, a uma maior eficiência e agilidade e em última análise, à criação de uma eficaz vantagem competitiva numa orquestração de fluxos de processos (CBOK, 2019).

Segundo o CBOK, as funções de negócio encontram-se encarregues de gerir os recursos disponíveis da Organização. Como tal, em regra, são representadas como departamentos dentro das Organizações, com uma orientação vertical de comando e controlo.

Uma visão orientada a processos caracteriza-se por cruzar funções de negócio, conferindo uma nova visão relativamente ao desempenho do mesmo, pois permite integrar diversos componentes de trabalho e gerar valor através de uma gestão horizontal, visão interfuncional e lógica aplicada ponta a ponta (*visão end-to-end*).

A Figura 3.3, representa a relação entre uma visão funcional cruzada com uma visão orientada a processos:

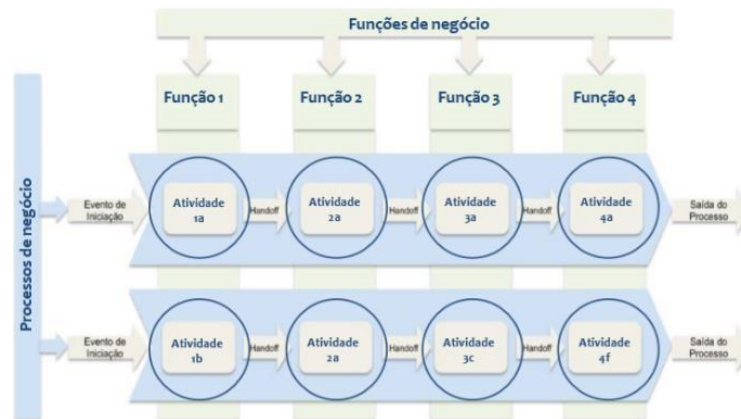


Figura 3.3. Visão Funcional e Visão Orientada a Processos
Fonte: CBOOK, 2019

PROCESSOS DE INOVAÇÃO | DESIGN THINKING

Segundo Brown (2008) *Design Thinking* remonta a uma metodologia de resolução de problemas *human-centered*, criativa, iterativa e prática, que visa a geração de ideias e soluções inovadoras como resposta a situações complexas, permitindo a reflexão em novas perspetivas e possibilitando, num contexto de incerteza e ambiguidade, a criação de valor aos *SH* da Organização. A Figura 3.4 pretende ilustrar a relevância crescente do *Design Thinking* para as organizações:

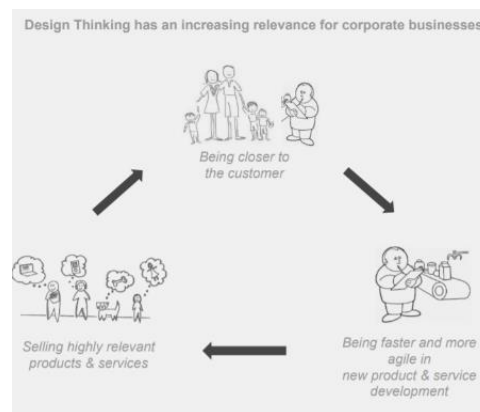


Figura 3.4. *Design Thinking*
Fonte: (Kint & Pachmajer, 2017, p.4)

Como tal, Brown (2017) explica que esta abordagem utiliza a sensibilidade e métodos de design para combinar as necessidades dos Clientes com o que é tecnologicamente exequível e com uma estratégia comercial viável, permitindo transformar o desenvolvimento de produtos, serviços, processos, assim como, a estratégia do negócio.

Assim, o *design thinking* visa a resolução de problemas através do foco nas necessidades dos utilizadores, incluindo os objetivos e constrangimentos, de forma a oferecer produtos e serviços que criem valor para os mesmos. A utilização desta filosofia poderá igualmente ser aplicada na melhoria ou redesenho de processos internos através da compreensão dos constrangimentos identificados com base em diversas perspetivas, sendo a principal a perspetiva do ponto de vista do indivíduo qual pretendemos criar valor, ou seja, no âmbito deste modelo, o Cliente de auditoria.

Segundo Carvalho (2020), os princípios básicos do *Design Thinking*, nomeadamente o pensamento divergente e convergente, bem como a sua capacidade de começar pelo fim, seja este o consumidor, utilizador ou um mercado, permitem reagir, prototipar e antecipar o comportamento do utilizador, bem como, de interagir continuamente com o mesmo, sendo essencial para responder a eventos complexos e em aceleração contínua.

Em 2001, IDEO desenvolveu um modelo formado por três fases: inspiração, ideação e implementação. Na Figura 3.5, apresenta-se o modelo desenvolvido:

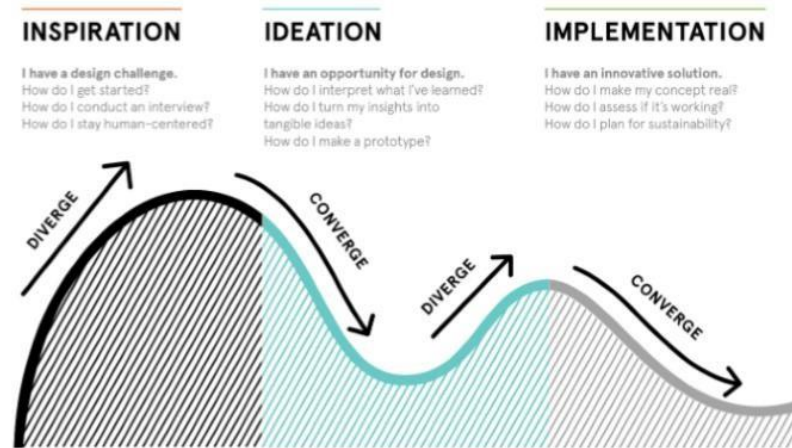


Figura 3.5. Fases de *Design Thinking*

Fonte (Ganova, 2017, p.33)

MAPEAMENTO DO PERCURSO DO CLIENTE

Segundo Liedtka (2015), o mapeamento do percurso do Cliente permite acompanhar a experiência do mesmo durante todo o processo, possibilitando prestar especial atenção às suas necessidades emocionais e funcionais, através da deteção dos pontos positivos e negativos da sua experiência, conferindo aos gestores uma visão profunda sobre como criar valor para os seus Clientes, assim como, a geração de ideias para a inovação.

Similarmente, Richardson (2010) descreve como um diagrama que ilustra os vários contactos entre Cliente e Organização. Assim, o autor explica que após traçar a linha do tempo, é necessário aprofundar cada fase do processo:

- **Ações:** Questiona-se as ações do Cliente em cada fase as que executa para avançar para a seguinte;
- **Motivações:** Questiona-se quais as motivações do Cliente em continuar para a próxima fase;
- **Perguntas:** Questiona-se quais as incertezas que impedem o Cliente de passar para a próxima fase;
- **Barreiras:** Questiona-se quais os constrangimentos que impedem o Cliente de passar para a próxima fase, a nível estrutural, do processo, custo ou implementação.

Neste âmbito, Shostack (1984) defende que esta metodologia incentiva a criatividade, a prevenção de potenciais problemas, assim como, uma implementação controlada, conduzindo à redução de insucesso e aumento do pensamento eficaz sobre novos serviços.

Assim, numa orientação a Processos de Negócio, numa prática ponta a ponta, o mapeamento do percurso do Cliente ascende a uma ferramenta essencial à melhoria da experiência do mesmo, sendo igualmente proveitoso para transformar o risco associado ao fosso de expectativas, em termos de oportunidade.

4. COMPONENTE EMPÍRICA

No presente subcapítulo pretende-se abordar a análise aos resultados obtidos através das metodologias utilizadas, inquérito por questionário e entrevistas, num total de 32 respostas.

Neste sentido, iniciou-se por efetuar um enquadramento da amostra, questionando-se quanto à dimensão da Organização em que os inquiridos exercem funções. O Gráfico 4.1 representa a distribuição apurada.

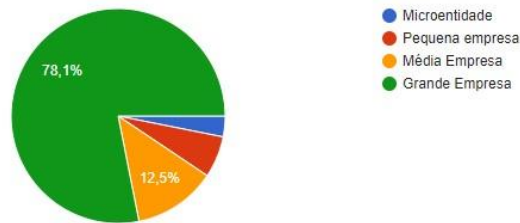


Gráfico 4.1 - Dimensão da organização (Google Docs).

A primeira questão visou apurar o **alinhamento entre a atividade de AI e os objetivos estratégicos da Organização**, encontrando-se os resultados obtidos no Gráfico 4.2. Constatase o alinhamento estratégico da atividade com a organização, porém, é necessário apurar o percurso necessário ao alinhamento total, e consequente fornecimento de serviços de valor acrescentado e aconselhamento estratégico proactivo.



Gráfico 4.2 - Alinhamento entre a atividade de AI e os objetivos estratégicos da Organização (Google Docs).

De seguida, questionou-se se a **atividade de AI é orientada a processos que visem a satisfação do Cliente**, nomeadamente as suas expectativas e necessidades, apresentando-se os resultados obtidos no Gráfico 4.3:



Gráfico 4.3 - Orientação da atividade a processos que visem a satisfação do Cliente (Google Docs).

Adicionalmente, os membros foram questionados se a **atividade de AI aplica técnicas de modelação** para identificar e contextualizar o modelo do processo atual (AS IS) e futuro (TO BE), aos quais cerca de 66% dos membros responde afirmativamente. Assim, a atividade encontra-se muito orientada a processos que visem a satisfação do Cliente, porém, não se encontra totalmente orientada, salientando-se que segundo o CBOK, os processos de negócio possibilitam a melhoria do desempenho organizacional, ao conduzirem a processos mais eficazes, mais eficientes e mais ágeis, podendo justificar-se a não implementação desta abordagem através da resistência natural dos trabalhadores, aliada à falta de conhecimento dos processos.

Posteriormente, questionou-se se o **Departamento de AI possui um plano de auditoria flexível** que permita responder aos riscos atuais e emergentes, tais como ataques informáticos, proteção de dados e planos de recuperação, evidenciando-se os resultados no Gráfico 4.4.

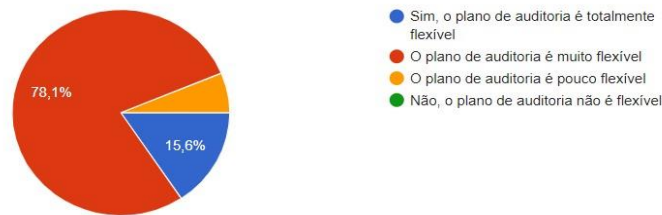


Gráfico 4.4 – Flexibilização do plano de auditoria (Google Docs).

Continuamente, avaliou-se se os **recursos colocados à disposição da atividade** de AI são adequados ao desempenho da função, apresentando-se os resultados no Gráfico 4.5:

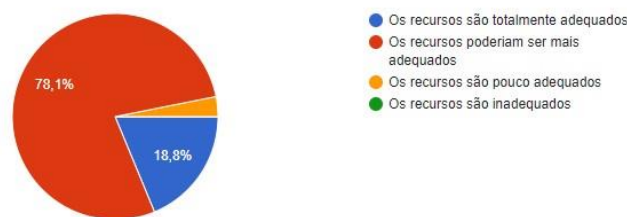


Gráfico 4.5 – Adequação dos recursos colocados à disposição da atividade de AI (Google Docs).

Adicionalmente, questionou-se se o **Órgão de Gestão/Executivo limita ou restringe, o âmbito dos trabalhos** da atividade, aos quais 94% dos membros respondeu negativamente.

Assim, constata-se que maioritariamente, os inquiridos consideram o plano de auditoria flexível, a suficiência dos recursos necessários para o bom desempenho da atividade e a não restrição por parte do órgão de gestão executivo do âmbito de auditoria, porém, apresenta-se a abordagem *Design Thinking*, a qual permite responder a ambientes complexos e caóticos, tendo como princípio o pensamento no futuro, em detrimento de uma abordagem contemplativa, assim como a construção de cenários permitindo uma resposta mais rápida a eventos *black swan* - eventos de baixa probabilidade, porém de impacto elevado.

Seguidamente, despistou-se se as seguintes características eram consideradas **habilidades necessárias** para a atividade: Capacidade de Comunicação; Pensamento Crítico/Analítico; Conhecimento do Negócio; Conhecimentos em Tecnologias de Informação; Contabilidade e Gestão de Riscos, aos quais 100% dos membros respondeu afirmativamente. Complementarmente, procede-se à referência da resposta em entrevista do *Auditor Interno I*: “Sim, neste âmbito interessa ressaltar a existência de comunicação verbal (escrita e oral) e comunicação não verbal (movimentos corporais), normalmente, este último não chega à auditoria interna.”

De seguida, questionou-se se o recrutamento para a atividade de AI era efetuado tendo como base as *soft skills* enunciadas no número anterior, encontrando-se as respostas no Gráfico 4.6.

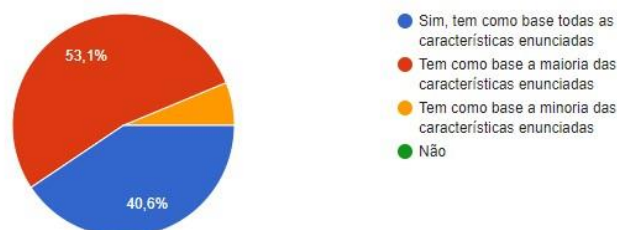


Gráfico 4.6 - Recrutamento efetuado para a atividade (Google Docs).

Portanto, atesta-se que a atividade de AI responde às expectativas relativamente a *soft skills* e recrutamento, contudo, destaca-se que o facto de o recrutamento não se basear integralmente nas características enunciadas poderá consubstanciar negativamente na resposta às expectativas do Cliente, coincidindo com os factos enunciados na parte teórica, na qual Adams et al. (2018) indicam a falta de competências e/ou do talento como o principal desafio enfrentado pela função.

Em alinhamento, Baharuddin et al. (2019, p.14) defendem que a credibilidade e criação de valor da AI são reforçadas através da proatividade dos auditores e de avaliações que fornecem novos conhecimentos e ponderam o impacto futuro.

De seguida, questionou-se se o **departamento de AI tem inovado** as abordagens para com os seus Clientes nos últimos anos, aos quais 81% dos membros respondeu afirmativamente, porém, releva-se o impacto negativo para a reputação da função relativamente aos 19% dos membros que referem que o seu departamento não tem inovado as suas abordagens de auditoria.

Seguidamente, questionou-se se a **cultura empresarial se apresenta recetiva a mudanças**, nomeadamente, mudanças nos seus processos e sistemas, obtendo-se as seguintes respostas expressas no Gráfico 4.7:

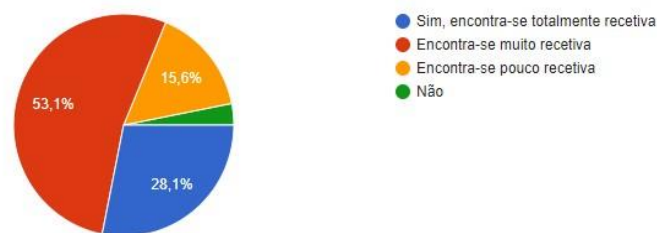


Gráfico 4.7 – A cultura da organização encontra-se recetiva a mudanças (Google Docs).

Em continuidade, questionou-se se a **cultura empresarial considera que a atividade de AI acrescenta valor** à Organização, aos quais 91% dos membros respondeu afirmativamente.

Como tal, verifica-se a recetividade da cultura organizacional à mudança da AI e à consideração de que a atividade acrescenta valor à Organização, ressaltando-se que segundo Wong e Romano (2019), a atividade de AI pode servir como um recurso valioso para a gestão executiva e para o conselho de administração, ao fornecer garantia quanto à conformidade de políticas e procedimentos estipulados pela gestão, mas também, fornecer informações que visem a avaliação de tecnologias emergentes, análise de oportunidades, avaliação da qualidade, economia e eficiência e fornecimento de uma comunicação precisa e oportuna.

No âmbito à **análise de utilização de softwares de auditoria**, inicialmente fora questionado se são aproveitadas as vantagens de ferramentas tecnológicas para serem usadas na monitorização e transformação dos controlos ou automatização dos processos, aos quais 75% dos membros responderam afirmativamente. De seguida, questionou-se se era utilizado um software se auditoria na organização, aos quais 50% dos membros responderam negativamente.

Quando analisada a razão da não utilização, as principais causas remontam à não necessidade e a custos de investimento. Por fim, questionou-se quanto à utilização de software de transformação e análise de dados, aos quais 53% dos membros respondeu afirmativamente.

Posto isto, o apuramento dos mesmos demonstrou serem positivos, no entanto, destaca-se o facto de os resultados serem meramente suficientes, não excedendo as expectativas dos Clientes e conseqüentemente, elevar a reputação da profissão.

Analisou-se ainda os **momentos de interceção entre Auditor e Cliente**, sendo que quando questionados se existe um esforço para o que Cliente/Auditor fique esclarecido quanto aos objetivos do Auditor/Cliente com a ação de Auditoria, 91% dos membros responderam afirmativamente, sendo que as principais dificuldades no trabalho de campo que se destacaram visaram a obtenção de elementos, a conciliação de agendas e a implementação de recomendações.

Complementarmente, procede-se à citação da resposta em entrevista do *Auditor Interno I*: “Aqui entra a comunicação, que conduz à existência de mais ou menos situações deste género.

[...] O auditor deve primeiro criar uma relação [...] Existem sempre pessoas mais complicadas, por exemplo, com problemas de saúde ou pessoais. Tem tudo a ver com a forma como se aborda a pessoa [...]».

Avaliou-se ainda a aplicação prática do **QAIP**, ao qual fora questionado se os objetivos estratégicos da atividade são transformados em KPIs que permitam a monitorização do seu desempenho, aos quais 72% dos membros responderam afirmativamente. Numa segunda questão, validou-se se as avaliações internas incluem avaliações periódicas e a monitorização contínua do desempenho da atividade através do Ciclo PDCA, aos quais 78% dos membros responderam afirmativamente. Nas três questões seguintes validou-se se eram efetuados inquéritos de satisfação aos auditados, auditores e órgão de gestão, respetivamente, tendo-se obtido respostas afirmativas de 56%, 31% e 38%, respetivamente. De seguida, questionou-se se o QAIP é utilizado como programa de capacitação e melhoria contínua da equipa e processos de auditoria, aos quais 50% dos membros respondeu afirmativamente.

Por fim, efetuou-se uma análise ao nível de **certificação** dos auditores e da função de AI, sendo que 53% dos membros refere que o departamento é alvo de uma avaliação externa por entidade capacitada/certificado pelo IIA. Quando questionados quanto ao número de auditores certificados em Sistemas de Informação pelo ISACA (CISA), 78% respondeu zero auditores, sendo os restantes 22% repartidos entre 2 e 4 auditores. Quando questionados quanto ao número de auditores certificados em AI pelo IIA (CIA), 63% respondeu zero auditores, sendo os restantes 41% repartidos entre 1 e 11 auditores.

A análise à Certificação permitiu ainda verificar a maturidade dos setores bancário e energético em relação aos restantes.

5. CONCLUSÃO

A credibilização e valorização da atividade de AI são fatores fundamentais e imprescindíveis na cultura de uma Organização para que a atividade tenha as ferramentas necessárias para manter e criar valor à organização, através da qualidade das suas ações e sugestões de correção ou melhoria. A construção desta cultura resulta não só do valor criado a partir dos relatórios finais das ações de auditoria, mas também do seu alinhamento com a expectativa dos SH e das interações e comunicações efetuadas durante as ações.

Da análise efetuada, consta-se que a atividade de AI responde às expectativas dos seus Clientes, porém, tendo em conta os resultados apurados, ressalva-se que os mesmos, apesar de positivos, são meramente suficientes.

Os resultados obtidos revelam ainda a imaturidade a nível da utilização da transformação digital, certificação e no âmbito do programa de avaliação de qualidade e melhoria contínua, como ferramentas de captação de novas oportunidades e de melhoria do desempenho regular da função.

A nível do alinhamento estratégico, cultura, governação e expectativas do Cliente, verificou-se que os auditores internos se consideram muito alinhados, porém ainda se denota um percurso necessário até se considerarem totalmente alinhados.

A descoberta destas mesmas soluções poderá ser facilitada através de técnicas como *Design Thinking*, a qual permite responder a ambientes complexos e caóticos, através da construção de cenários, análise de tendências e processos de inovação, permitindo mapear o percurso do Cliente de auditoria e identificando pontos de melhoria, otimização de processos e sistemas e identificação de novas oportunidades, bem como, pensar em possíveis cenários caóticos na qual a Organização se encontrará mais exposta.

Assim, quanto maior a satisfação e alinhamento com os Clientes da organização, melhor será: o posicionamento da atividade e a implementação das correções e/ou recomendações efetuadas pela atividade; a satisfação e produtividade dos seus Clientes e a flexibilidade e agilidade dos seus processos e sistemas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABPMP. (2019). BPM CBOK – Guia para a Gestão por Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento. ABPMP BPM CBOK Versão 4.0 (Edição Portuguesa) ISBN: 979-8706061548

Adams, S., Astley, P., Doctor, P., Hatherell, T.; Kumpula, I., Pundmann, S., et al. (2018). The innovation imperative Forging Internal Audit's path to greater impact and influence Deloitte's 2018 Global Chief Audit Executive research survey.

Deloitte. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/audit/articles/global-chief-audit-executive-survey.html>

Armstrong, G., Grobler, J., Haege, M., Lamothe, J., & Pitt, S. (2012). Quality assurance and improvement Program. IIA. Disponível em: http://iia.org.au/sf_docs/default-source/technical-resources/practice-guide-quality-assurance-andimprovement-program.pdf?sfvrsn=2

Au, A., Cheung, S., Kumar, K., Lee, A., & Ho, B. (2014). Transforming internal audit through critical thinking. KPMG. Disponível em <https://home.kpmg/cn/en/home/insights/2014/11/transforming-internal-audit-through-criticalthinking-201411.html>

Baharuddin, N., Lesetedi, L., Nieuwlands, H.; Obeid, K., Preciado, A., & Saint, C. (2019). Global Perspectives and Insights - Optimizing Talent Management In An Evolving Audit Landscape. IIA. Disponível em: <https://global.theiia.org/knowledge/Public%20Documents/GPI-Talent-Management-English.pdf>

Basden, K., Kristall, M., Mack, D., & Torcasi, S. (2017). State of Internal Audit survey Staying the course toward True North: Navigating disruption. PwC. Disponível em: https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/2017_State_of_the_Internal_Audit_Profession_Study.pdf

Bedoya, L., Bendermacher, J., Craig, M., Dieterle, O., & Grossi, G. (2016). Issue 6 Global Perspectives and Insights: Elevating Internal Audit's Strategic Impact. IIA. Disponível em: <https://global.theiia.org/knowledge/Public%20Documents/GPIElevating-Internal-Audits-Strategic-Impact-English.pdf>

Brown, T. (2008). Design Thinking. Harvard Business Review. (junho) 84-92. Disponível em: https://churchill.imgix.net/files/pdfs/IDEO_HBR_DT_08.pdf

Carvalho, P. (2020). managing uncertainty: strategies to survive in turbulent times.

ISEG Executive Education. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=oWVPE2ZWZOE>

Ganova, A. (2017). Business Model for Design Thinking - A Case Study for the Evolution 6² Model. (Dissertação de Mestrado, Faculty of Engineering of University of Porto, Porto, Portugal. Disponível em: <https://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/108394/2/225942.pdf>

IIA. (2014). Pulse of the Profession Survey Enhancing Value Through Collaboration: A Call To Action Global Report. The Institute of Internal Auditors. Disponível em: <https://dl.theiia.org/AECPublic/2014-Global-Pulse-of-theProfessionReport-Enhancing-Value-Through-Collaboration-A-Call-to-Action.pdf>

IIA. (2018). North American Pulse of Internal Audit - The Internal Audit Transformation Imperative. The Institute of Internal Auditors. Disponível em: <https://dl.theiia.org/AECPublic/2018-NA-Pulse-of-Internal-Audit-Report-NM.pdf>

IPAI. (2013). Enquadramento internacional de práticas profissionais de auditoria interna. Instituto Português de Auditoria Interna.

Kint, J., & Pachmajer, M. (2017). Lecture about Design Thinking. University Frankfurt. PwC. Disponível em: [https://www.m-chair.de/images/documents/lectures/2017SS/MOB2/Design Thinking Pachmajer and Kint.pdf](https://www.m-chair.de/images/documents/lectures/2017SS/MOB2/Design%20Thinking%20Pachmajer%20and%20Kint.pdf)

Leong, J., Quan, N., Siong, Y., Toh, D. & Wan, F. (2016). State of the Internal Audit Profession Study Leadership matters: Advancing toward true north as stakeholders expect more. PwC. Disponível em: https://www.pwc.com/sg/en/riskassurance/assets/internal_audit_profession_study_2016.pdf

Leong, J., Siong, Y., Toh, D., & Wan, F. (2018). State of the Internal Audit Profession Study - Moving at the speed of innovation. The foundational tools and talents of technology. PwC. Disponível em: <https://www.pwc.com/sg/en/publications/assets/state-of-the-internal-audit-2018.pdf>

Liedtka, J. (2015). The Essential Guide to Design Thinking. University of Virginia's Darden School of Business

Richardson, A. (2010). Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience. Harvard Business Publishing. (Novembro). Disponível em: <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>

Romano, J. & Wong, S. (2019). The Agile Internal Audit Journey Part 1: Transforming Internal Audit To Add Greater Value. Bakertilly. Disponível em: www.bakertilly.co.th/media/1270/bt_agile-journey-series_article-1.pdf

Shostack, L. (1984). Design services that deliver. Harvard Business Review, 84115, (Janeiro-fevereiro), 132 -139. Disponível em: <https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver>