

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



ISCAL

AUDITORIA INTERNA E A
MITIGAÇÃO DOS RISCOS
EMERGENTES NO SETOR
BANCÁRIO

Verónica Freixo dos Santos

Lisboa, maio de 2019

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

AUDITORIA INTERNA E A
MITIGAÇÃO DOS RISCOS
EMERGENTES NO SETOR
BANCÁRIO

Verónica Freixo dos Santos

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

Constituição do Júri:

Presidente _____ Prof. Especialista Gabriel C. Alves

Arguente _____ Prof. Especialista Arménio Breia

Vogal _____ Prof.^a Especialista Maria da Luz Miranda

Lisboa, maio de 2019

“Só se pode alcançar um grande êxito quando nos mantemos fiéis a nós mesmos.”

Friedrich Nietzsche

(1844-1900)

Agradecimentos

Sem o apoio da minha orientadora, Maria da Luz Miranda, esta dissertação não seria a mesma pelo que gostaria de deixar o meu agradecimento pelo facto de me ter dado esta oportunidade, ter acreditado no meu tema desde o início e ter estado sempre disponível para me ajudar e dar conselhos.

Quero agradecer aos meus pais, pela enorme paciência e apoio nesta etapa mais complicada.

Agradeço aos meus familiares e amigos mais próximos pela motivação, preocupação e por terem compreendido as minhas ausências.

Ao Miguel, pelo companheirismo, por ter sempre acreditado em mim e pelo apoio incondicional.

Aos meus colegas da faculdade e de trabalho pela preocupação e incentivo.

Por fim, quero agradecer ao IPAI, aos bancos e às pessoas que me ajudaram a concretizar este estudo.

Resumo

Os riscos emergentes são uma preocupação atual nas organizações, particularmente, no setor bancário. Estes riscos são eventos raros, difíceis de prever, mas com um extremo impacto nas organizações. Dito isto, são riscos com características que dificultam a sua identificação e avaliação podendo o seu impacto pôr em causa os objetivos e a continuidade das mesmas. Deste modo, devido às características particulares dos riscos emergentes, a função de auditoria interna assume um papel relevante na identificação e mitigação destes riscos.

Assim, este estudo, visou compreender o papel e intervenção da auditoria interna na mitigação dos riscos emergentes no setor bancário. Para realizar esta investigação, realizou-se um questionário o qual foi enviado para todos os bancos com sede efetiva em Portugal autorizadas pelo Banco de Portugal. Posteriormente efetuou-se a análise e conclusões dos dados recolhidos.

Conclui-se que, nos bancos respondentes, a maioria dos departamentos de auditoria interna têm um plano de auditoria capaz de responder às mudanças de perfil de risco, contudo os riscos emergentes têm ainda pouco peso no mesmo e a avaliação dos mesmos ainda não é efetuada continuamente. Os processos de identificação e de avaliação consistem, essencialmente, em comunicar com o departamento de gestão de riscos e com os *stakeholders*. Não obstante, o responsável pela função de auditoria interna sente-se moderadamente confiante no âmbito da mitigação dos riscos emergentes.

Desta forma, pode dizer-se, que a auditoria interna tem os riscos emergentes nas suas preocupações e interesses, porém existem muitas limitações a ser ultrapassadas e muitas melhorias a ser introduzidas.

Palavras-chave: Auditoria Interna; Riscos Emergentes; Mitigação, Setor Bancário

Abstract

Emerging risks are a current concern in organizations, mainly in the banking sector. These kinds of risks are rare events, hard to predict but with large impact in organizations. That means, they have characteristics that make it difficult to identify and assess them, and their impact may jeopardize the objectives and continuity of the companies. Thus, due to the characteristics of the emerging risks, the Internal Audit function plays a relevant role in the identification and mitigation of these risks.

In this way, the present study aimed to understand the role and intervention of the Internal Audit in mitigating emerging risks in the banking sector. For this investigation, a survey was created which was published for all the banks with headquarters in Portugal authorized by Banco de Portugal. Then an analysis and conclusions of the collected data was carried out.

In the respondent banks, it was concluded that most of the internal audit departments have an audit plan capable of responding to changes in the risk profile, however the emerging risks still have small weight in the plan and the evaluation of these risks is not yet done continuously. The identification and evaluation processes essentially consist of communication with the risk management department and stakeholders.

Therefore, we could say that internal auditing has the emerging risks in its concerns and interests, but there are many limitations to be overcome and many improvements to be made.

Keywords: Internal Audit, Emerging Risks, Mitigation, Banking Sector

Índice

Índice de Figuras.....	x
Índice de Tabelas	xi
Índice de Quadros	xii
Índice de Equações	xiii
Índice de Gráficos	xiv
Lista de Abreviaturas.....	xvi
1. Introdução	1
1.1. Enquadramento teórico	1
1.2. Relevância do Tema em Estudo	2
1.3. Objeto e objetivo da investigação	2
1.4. Metodologia de investigação	3
1.5. Estrutura da dissertação.....	3
2. Auditoria Interna	5
2.1. Conceito e evolução histórica	5
2.2. Objetivos e funções da auditoria interna.....	8
2.3. Competências do Auditor Interno	10
2.4. Departamento de Auditoria Interna.....	11
2.5. Fases do Planeamento de Auditoria Interna.....	16
2.5.1. Análise Estratégica.....	16
2.5.2. Avaliação do Risco	17
2.5.3. Plano de Auditoria Interna.....	18
2.5.4. Execução.....	20
2.5.5. <i>Reporting</i>	20
2.5.6. Follow-up.....	22

2.6. A importância da auditoria interna na banca.....	23
3. Riscos no setor bancário.....	27
3.1. Conceito de risco e a importância no processo de auditoria interna.....	27
3.2. Tipos de risco no setor bancário	28
4. Riscos Emergentes	32
4.1. Conceito e características.....	33
4.2. Tipos e exemplos de riscos emergentes.....	35
4.2.1. Riscos Financeiros	35
4.2.2. Riscos não financeiros:.....	36
4.2.3. Outros Riscos	39
4.3. Mitigação dos Riscos Emergentes	40
4.4. Limitações	49
5. Papel da auditoria interna na Mitigação dos riscos emergentes no setor bancário.....	51
5.1. Objeto e objetivos da investigação.....	51
5.2. Metodologia de investigação	52
5.2.1. Definição da População.....	52
5.2.2. Método de recolha de dados e amostra.....	53
5.3. Apresentação dos resultados	57
5.4. Síntese dos resultados.....	71
6. Conclusão	74
6.1. Principais Conclusões	74
6.2. Limitações.....	76
6.3. Futuras investigações	77
Referências bibliográficas	78
Apêndice	84
Apêndice A – Inquérito por questionário	84

Índice de Figuras

Figura 2.1 Principais funções da auditoria interna	9
Figura 2.2 Estrutura de um DAI centralizado	12
Figura 2.3 Estrutura de um DAI descentralizado	13
Figura 2.4. Organograma do Banco CTT	15
Figura 2.5. Organograma do BCP.....	15
Figura 2.6 Etapas da auditoria interna	16
Figura 2.7 Rating qualitativo.....	18
Figura 4.1 40 anos de eventos black swan.....	32

Índice de Tabelas

Tabela 1.1 Índice.....	3
Tabela 2.1 Princípios do Comité de Basileia de Supervisão Bancária	25
Tabela 5.1 Questões relacionadas com a caracterização das instituições bancárias	54
Tabela 5.2 Questões relacionadas com os objetivos de investigação.....	54
Tabela 5.3 Validade do estudo	56

Índice de Quadros

Quadro 2.1 Competências técnicas e comportamentais do auditor interno.....	11
Quadro 4.1 Riscos Emergentes	40
Quadro 5.1 População de estudo	52
Quadro 5.2 Siglas da equação	55

Índice de Equações

Equação 5.1 Dimensão da amostra para uma população finita	55
Equação 5.2 Cálculo da Dimensão da amostra	56

Índice de Gráficos

Gráfico 5.1 Constituição de capitais.....	57
Gráfico 5.2 Número de empregados	58
Gráfico 5.3 Constituição do Departamento de auditoria interna	58
Gráfico 5.4 N° de colaboradores que exercem auditoria interna	59
Gráfico 5.5 Formação dos Auditores Internos	59
Gráfico 5.6 Suporte dos Órgãos de Gestão.....	60
Gráfico 5.7 Reporte da auditoria interna.....	60
Gráfico 5.8 Tipos de auditoria realizados.....	61
Gráfico 5.9 Responsabilidade por outras funções	62
Gráfico 5.10 Outras funções da auditoria interna.....	62
Gráfico 5.11 Diretrizes do Plano de auditoria interna.....	63
Gráfico 5.12 Capacidade de o plano de auditoria responder às mudanças do perfil de risco	63
Gráfico 5.13 Peso dos riscos emergentes no plano de auditoria interna	64
Gráfico 5.14 Existência de competências para avaliação e monitorização dos riscos emergentes.....	64
Gráfico 5.15 Existência de equipa dedicada aos riscos emergentes	65
Gráfico 5.16 Forma de suprir necessidades de qualificação técnica no âmbito dos riscos emergentes.....	65
Gráfico 5.17 Periodicidade da identificação e/ou reavaliação dos riscos emergentes.....	66
Gráfico 5.18 Limitações da intervenção da auditoria interna no âmbito dos riscos emergentes	66
Gráfico 5.19 Métodos para identificação e avaliação de riscos emergentes.....	67
Gráfico 5.20 Riscos emergentes a serem avaliados atualmente	68
Gráfico 5.21 Periodicidade da relação entre a auditoria interna e a função de gestão de riscos	69

Gráfico 5.22 Importância da informação da função de gestão de riscos no planeamento de auditoria interna	69
Gráfico 5.23 Meios adotados pelo CAE para alertar sobre a importância dos riscos emergentes.....	70
Gráfico 5.24 Confiança do CAE na mitigação dos riscos emergentes	71

Lista de Abreviaturas

AC – Antes de Cristo

BdP – Banco de Portugal

BGLN - *Bank Governance Leadership Network*

CAE - *Chief audit executive*

CBSB - Comité de Basileia de Supervisão Bancária

CI – Controlo Interno

CIIA - Chartered Institute of Internal Auditors

COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

CRO - *Chief Risk Officer*

DAI – Departamento de Auditoria Interna

DC – Depois de Cristo

EACLN - *The European Audit Committee Leadership Network*

ECIIA - *European Confederation of Institutes of Internal Auditing*

ERM – *Enterprise Risk Management*

EUA – Estados Unidos da América

EY - *Ernst & Young*

IIA - *The Institute of Internal Auditors*

IPAI - Instituto Português de Auditores Internos

MAR – Modelo de Avaliação de Riscos

NA – Norma de Atributo

ND – Norma de Desempenho

NPPAI - Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna

PAI – Plano de Auditoria Interna

PwC - *PricewaterhouseCoopers*

RE – Riscos Emergentes

RGICSF - Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras

SEC - *Securities and Exchange Commission*

SOX - *Sarbanes-Oxley Act*

KRI - *Key Risk Indicators*

1. Introdução

1.1. Enquadramento teórico

O risco, de acordo com o glossário do *The Institute of Internal Auditors* (IIA) (e), é a probabilidade de ocorrer um evento que prejudique o alcance dos objetivos das organizações.

O risco é inerente a toda e qualquer atividade e são diversas as tipologias de risco que se podem enumerar, sejam financeiros, como por exemplo, o risco de crédito, ou não financeiro, caso do risco operacional. Porém, atualmente, as preocupações, para além dos riscos “tradicionais”, focam-se cada vez nos riscos emergentes (RE).

The International Risk Governance Council (2010: 9) define os RE como um risco que é “[...] *new, or a familiar risk that becomes apparent in new or unfamiliar conditions*”. Adicionalmente, segundo a *PricewaterhouseCoopers* (PwC) (2009) os RE são eventos difíceis de prever e de identificar, mas com um enorme impacto nas organizações.

O facto de os RE terem reduzida probabilidade de ocorrer, por vezes considera-se que este tipo de eventos não ocorrerá ou é colocado numa *watch list*, daí tornar-se complicado comunicar com a administração sobre a importância dos mesmos (Parija, Williams, Zavatsky & McGuire, 2010).

A desempenhar um papel central nesta problemática temos a auditoria interna, que o IIA (d) definiu como

[...] an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.

Atualmente, há cada vez mais pressão sobre a auditoria interna devido à evolução e volatilidade dos RE (IIA, 2015b). Deste modo,

[u]ma avaliação de riscos anual já não é suficiente. Os CAEs precisam entender os riscos emergentes rapidamente, revisar frequentemente seus planos de auditoria em resposta a essas novas informações e comunicar essas mudanças às suas partes interessadas com eficácia (IIA, 2015b: 4).

De acordo com as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (NPPAI) o *Chief audit executive* (CAE) é responsável pelo desenvolvimento de um plano de auditoria baseado nos riscos e nos objetivos da organização. Neste sentido, os auditores internos devem desenvolver o Plano de Auditoria Interna (PAI) focando-se nas áreas que possam pôr em causa o alcance dos objetivos da organização (IIA, 2015b). Os riscos já conhecidos

(tradicionais) são identificados e avaliados sem dificuldades, porém o mesmo não acontece nos riscos emergentes, “[...] mas justamente por esse motivo, também podem ser os mais críticos nos quais a auditoria interna deva focar (-se)” (IIA, 2015b: 6).

Portanto, devido às características particulares dos RE, o papel da auditoria interna na mitigação destes riscos é cada vez mais fundamental.

1.2. Relevância do Tema em Estudo

Nos dias de hoje, os riscos emergentes são como uma nova tendência e um desafio nas organizações. Desta forma, a auditoria interna assume também particular relevância na identificação e avaliação dos riscos emergentes na medida em que estes podem vir a ameaçar os objetivos e estratégia das organizações e até mesmo a continuidade das mesmas. Porém, o tratamento dos riscos emergentes é uma tarefa difícil pois exige métodos diferentes e mais competências à auditoria interna, daí ser um tema de investigação relevante neste âmbito.

Do ponto de vista científico, dada a atualidade do tema, sobre o qual não foram identificados estudos anteriores em Portugal, pelo que esta investigação irá contribuir com mais informação sobre o tema. Além disso, este trabalho poderá motivar novos estudos abrangendo outros setores de atividade, e uma maior discussão, a nível académico, sobre o tema consciencializando os intervenientes para os problemas que lhe são inerentes.

Na vertente empresarial, esta investigação, particularmente os resultados da mesma, contribuirá para proporcionar reflexões, tanto ao nível da auditoria interna como da Gestão de Riscos, quanto à importância de mitigação dos riscos emergentes. Além disso, poderá contribuir para refletir sobre a importância do tratamento dos riscos emergentes na criação de valor nas instituições e acima de tudo no trabalho do auditor interno.

1.3. Objeto e objetivo da investigação

O objeto da investigação é a auditoria interna e os riscos emergentes no âmbito da banca em Portugal. O principal objetivo foi compreender o contributo da auditoria interna na mitigação dos riscos emergentes nas instituições bancárias autorizadas pelo Banco de Portugal (BdP). Desta forma, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Avaliar em que medida os riscos e problemas emergentes constituem objeto da atividade da auditoria interna;

- ✓ Compreender se a auditoria interna se encontra devidamente suportada (mandatada) pelos órgãos de gestão;
- ✓ Identificar as limitações, nomeadamente em termos de recursos suficientes e qualificados, face aos riscos e problemas emergentes;
- ✓ Avaliar a relação entre os departamentos de auditoria interna e de gestão de risco;
- ✓ Identificar processos de mitigação dos riscos emergentes;
- ✓ Avaliar a posição do CAE na mitigação dos riscos emergente.

1.4. Metodologia de investigação

O âmbito desta investigação foi o setor bancário. Assim, o universo a analisar foi selecionado com base na lista de bancos com sede efetiva em Portugal do Banco de Portugal.

No que toca à recolha de dados, a mesma foi realizada através de um método quantitativo, particularmente, um questionário com 24 questões fechadas, o qual foi disponibilizado via *internet*.

Por fim, o tratamento de dados foi realizado com o apoio do *Microsoft Excel* pelo facto de a amostra ser pequena.

1.5. Estrutura da dissertação

A presente dissertação encontra-se estruturada da seguinte forma:

Tabela 1.1 Índice

Capítulo 1 - Introdução	Apresenta-se o enquadramento e a importância do tema de investigação, o âmbito e os objetivos do estudo, bem como a estrutura e metodologia aplicadas.
Capítulo 2 – Auditoria Interna	Aborda-se o conceito, a evolução histórica, os objetivos e funções da auditoria interna, as competências necessárias para exercer, a organização e a posição do departamento de auditoria interna. Por fim, enuncia-se as fases do planeamento de auditoria interna e a importância da função no setor bancário.
Capítulo 3 – Riscos no setor bancário	É abordado o conceito de risco e o seu papel na atividade de auditoria interna, bem como os tipos de riscos no âmbito bancário.
Capítulo 4 – Riscos Emergentes	Apresenta-se o conceito, as características e exemplos de riscos emergentes, por último, aborda-se formas de mitigar os mesmos.

Capítulo 5 – Papel da auditoria interna na Mitigação dos Riscos Emergentes	Enuncia-se o objeto, os objetivos da investigação e a metodologia adotada, onde se abordou a definição da população, a dimensão da amostra e o método de recolha de dados. Por fim, apresenta-se a análise e a conclusão dos resultados do questionário realizado.
Capítulo 6 – Conclusão	Apresentam-se as principais conclusões desta investigação, as limitações e eventuais futuras investigações neste âmbito.

2. Auditoria Interna

2.1. Conceito e evolução histórica

A auditoria interna tem evoluído devido ao rápido crescimento das organizações e das economias, principalmente nas últimas décadas.

Segundo os historiadores, no ano 4000 Antes de Cristo (AC), na China, no Egito, na antiga Babilónia, entre outros já havia a preocupação em realizar auditorias à cobrança dos impostos e ao controlo dos armazéns dos faraós (Hayes R. *et al.*, 2005 como citado em Costa, 2017).

Igualmente, a bíblia, relatada entre os anos 1800 AC e 95 Depois de Cristo (DC), expõe situações de controlo interno [CI], de segregação de funções, de restrições de acesso e da necessidade de recursos humanos competentes e sem intenções de realizar fraudes. (O'Reilly *et al.*, 1998 como citado em Ramamoorti, 2003).

Séculos depois, no ano 1164, em Itália já existiam profissionais a prestar serviços de auditoria à Catedral de Milão e posteriormente, em Veneza, em 1581, pela primeira vez foi criada uma associação oficial de auditores (Morais & Martins, 2013).

Em meados do século XVIII, iniciou a revolução industrial em Inglaterra. Esse momento histórico permitiu, no princípio do século XIX, o desenvolvimento das organizações industriais e comerciais e conseqüentemente surgiu a necessidade de implementar sistemas de CI e procedimentos contabilísticos mais eficazes (Costa, 2017). Desenvolveu-se, nesta época, a auditoria moderna, mais próxima do entendimento atual, de acordo com Morais e Martins (2013).

Em 1887, nos Estados Unidos da América (EUA) foi criado o *American Institute of Accountants*, mais tarde, em 1917, esta instituição publicou os primeiros artigos técnicos sobre auditoria financeira (Costa, 2017).

Segundo Moeller (2009), até 1930, a atividade de auditoria interna não era muito valorizada pelas organizações e pelos auditores externos, porém, em 1934, nos EUA foi criada a *Securities and Exchange Commission* (SEC) onde se estabeleceu novos objetivos e procedimentos para a auditoria externa. As organizações registadas nesta comissão tiveram de começar a apresentar demonstrações financeiras assinadas por auditores independentes, conseqüentemente, surgiu a necessidade de estabelecer departamentos de auditoria interna de modo a ajudar os auditores externos (Moeller, 2009). Assim, a função auditoria interna começou a ser reconhecida pelas organizações e pelos auditores externos.

Além disso, a SEC instituiu regras as quais estabeleciam que as auditorias deviam ser realizadas com base numa “[...] *limited sample of transactions, along with greater reliance on internal control procedures*” (Moeller, 2009: 5). Nesse período, os profissionais que trabalhavam em auditoria interna, basicamente, concentravam-se na verificação dos “[...] *accounting records and detecting financial errors and irregularities*” (Moeller, 2009: 5).

Mais tarde, em 1941, nos EUA, foi criado o IIA, uma organização que passou a ser a “[...] *profession's global voice, recognized authority, acknowledged leader, chief advocate, and principal educator*”, de acordo com a página oficial do IIA (b). Esta instituição foi criada por indivíduos que já eram auditores internos nas suas entidades e tinham como objetivo partilhar as suas ideias e experiências e naturalmente aprender mais com outros profissionais (Moeller, 2009).

Inicialmente, o trabalho do auditor interno baseou-se essencialmente na área contabilística e financeira, particularmente, em funções como a “[...] *salvaguarda dos activos [sic] das empresas, a verificação do cumprimento dos procedimentos estabelecidos pelo órgão de gestão e a constatação acerca da credibilidade da informação financeira*”, dando, igualmente, relevância à deteção de fraudes (Costa, 2017: 117).

Em 1947, surge *The Statement of Responsibilities of the Internal Auditor*, o qual estabeleceu que, as auditorias internas, para além de se focarem nas áreas financeiras e de contabilidade deveriam ser focadas, igualmente, no âmbito operacional (Ramamoorti, 2003). Esta norma foi revista em 1971, 1976, 1981 e em 1990 (Ramamoorti, 2003), e estas revisões vieram “[...] *cortar o ‘cordão umbilical’ que a prendia à contabilidade financeira*” (Morais & Martins, 2013: 89).

Posteriormente, quase 2 décadas depois da criação do IIA, foi apresentada uma definição de auditoria interna direcionada para a área operacional pelos *Brink e Cashin* (1958 como citado em Ramamoorti, 2003: 4):

The internal auditor, like any auditor, is concerned with the investigation of the validity of representations, but in his case the representations with which he is concerned cover a much wider range and have to do with many matters where the relationship to the accounts is often somewhat remote. In addition, the internal auditor, being a company man, has a more vital interest in all types of company operations and is quite naturally more deeply interested in helping to make those operations as profitable as possible. Thus, to a greater extent, management services comes to influence his thinking and general approach.

Entretanto, em 1968, foi aprovado pela primeira vez o Código de Ética dos Auditores Internos (Ramamoorti, 2003), o qual visa promover a cultura ética e estabelecer princípios e regras de condutas no exercício da profissão de auditoria interna, de acordo com a página oficial do IIA (c).

O IIA, em 1978, aprovou normas orientadoras para o exercício da profissão da auditoria interna designadas como *Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*, onde o IIA estabeleceu a seguinte nova definição de auditoria interna (Ramamoorti, 2003: 6):

Internal auditing is an independent appraisal activity established within an organization as a service to the organization. It is a control which functions by examining and evaluating the adequacy and effectiveness of other controls. The objective of internal auditing is to assist members of the organization in the effective discharge of their responsibilities. To this end, internal auditing furnishes them with analyses, appraisals, recommendations, counsel, and information concerning the activities reviewed. The audit objective includes promoting effective control at reasonable cost.

Na Europa, particularmente na Bélgica, em 1982, estabeleceu-se o *European Confederation of Institutes of Internal Auditing* (ECIIA) (Morais & Martins, 2013), o qual, atualmente, colabora com o *Global IIA* com o objetivo de promover a auditoria interna na Europa segundo o ECIIA (a).

Em Portugal, em 1992, foi criado o Instituto Português de Auditores Internos (IPAI) o qual passou a representar o IIA em Portugal, e é, igualmente, membro atual do ECIIA, segundo a página oficial do IPAI (a).

Em 1999, a definição de auditoria interna foi atualizada passando a abranger todas as funções, nomeadamente, a de gestão de riscos e de *governance* (Morais & Martins, 2013), sendo a atual definição em vigor, de acordo com a página oficial do IIA (d):

Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.

No início do século XXI, na sequência de vários escândalos financeiros e contabilísticos e para fazer face aos mesmos, nos EUA, em 2002, foi criada a lei *Sarbanes-Oxley Act* (SOX). Esta lei surgiu com o objetivo de “[...] proteger os investidores melhorando a precisão e a fiabilidade das demonstrações financeiras” das organizações cotadas em bolsa (Costa, 2017: 69).

Além disso, a lei SOX veio reforçar a importância da auditoria interna nas organizações através da aplicação da secção 404 (Morais & Martins, 2013). A secção 404, estabeleceu que, a administração deve apresentar uma avaliação anual sobre a eficácia do CI e dos procedimentos internos. Adicionalmente, sobre essa avaliação, o auditor externo deve emitir uma opinião independente (Deloitte Touche Tohmatsu, 2003).

As NPPAI, como já foi referido, são normas orientadoras para o exercício da profissão da auditoria interna e são aplicáveis tanto nos auditores internos individuais bem como à atividade de auditoria interna, de acordo com as NPPAI (2017).

Deste modo, os objetivos destas normas consistem em “[o]rientar a aderência com os elementos mandatórios da Estrutura Internacional de Práticas Profissionais”, “[f]ornecer uma estrutura para a execução e promoção [...] de serviços de auditoria interna”, “[e]stabelecer as bases para a avaliação de desempenho da auditoria interna”, e por fim, “[p]romover a melhoria dos processos e operações organizacionais”, segundo as NPPAI (2017:1).

Com o objetivo de suportar as necessidades das organizações, as atualizações mais recentes das NPPAI foram em 2013 e no ano 2017, de acordo com a página oficial do IIA (f).

2.2. Objetivos e funções da auditoria interna

A função de auditoria interna através do seu trabalho, visa acrescentar valor à organização e ajuda a mesma a concretizar os seus objetivos previamente estabelecidos (Morais & Martins, 2013). Basicamente, a auditoria atua como “[...] *front-line set of eyes and ears for the audit committee and senior management*” (Moeller, 2009: 153).

Desta forma, para atingir o objetivo da auditoria interna, segundo Morais e Martins (2013: 129), o auditor interno deverá:

- ✓ Avaliar o sistema de CI, isto é, garantir “[...] a fiabilidade da informação, financeira e não financeira, a eficácia e eficiência dos recursos e o cumprimento das normas e regulamentos”;
- ✓ Analisar o uso dos ativos da organização, particularmente a sua contabilização e a sua inventariação física e também verificar a existência de controlos para a salvaguarda dos ativos;
- ✓ Analisar a fiabilidade dos sistemas de informação e “[...] assegurar que a informação tratada chega ao órgão a que respeita e no momento adequado”;
- ✓ “[...] [A]ssegurar que a entidade conta com os controlos operacionais e, ou, administrativos indispensáveis, para que os procedimentos, normas e políticas emanadas da Direção sejam cumpridas” pela organização;
- ✓ “Analisar a racionalização dos critérios organizacionais, valorizando a possibilidade de melhor utilização e efetuando as recomendações oportunas”, neste sentido, a auditoria interna é considerada como um assessor da Direção.

No que toca à função da auditoria interna, esta consiste em garantir o funcionamento eficaz e eficiente do sistema de CI, do processo de gestão de risco e de *governance* da organização (Deloitte, 2012).

Desta forma, o Departamento de Auditoria Interna (DAI) com base na identificação e avaliação de riscos, irá avaliar a “[...] razoabilidade, a suficiência e aplicação dos controlos contabilísticos, financeiros, operacionais, processos e de gestão” e a adequação dos processos de *Governance* da organização (Morais & Martins, 2013: 92).

Com base nestas avaliações, a auditoria interna irá identificar eventuais desvios e compreender as causas dos mesmos, irá comunicá-las aos gestores superiores e, por fim, deverá efetuar recomendações com o intuito de melhorar a eficácia dos controlos (Morais & Martins, 2013).

O artigo *The changing role of internal audit* da Deloitte (2012), evidencia que, a economia incerta e o aumento do risco de fraude nas organizações, veio reforçar a função da auditoria interna na prevenção e investigação de fraude. No mesmo artigo, de acordo com o *India Banking Fraud Survey 2012*, o trabalho do DAI foi considerado o mecanismo mais eficaz para detetar a fraude.

Adicionalmente, o DAI tem como função, o apoio ao órgão de gestão e a função de consultoria, se os profissionais de auditoria interna garantirem independência e objetividade no seu trabalho (Morais & Martins, 2013).

É de reforçar que, as funções de auditoria interna são exercidas continuamente (Morais & Martins, 2013).

Segue a Figura 2.1 com um esquema ilustrativo das funções da auditoria interna:

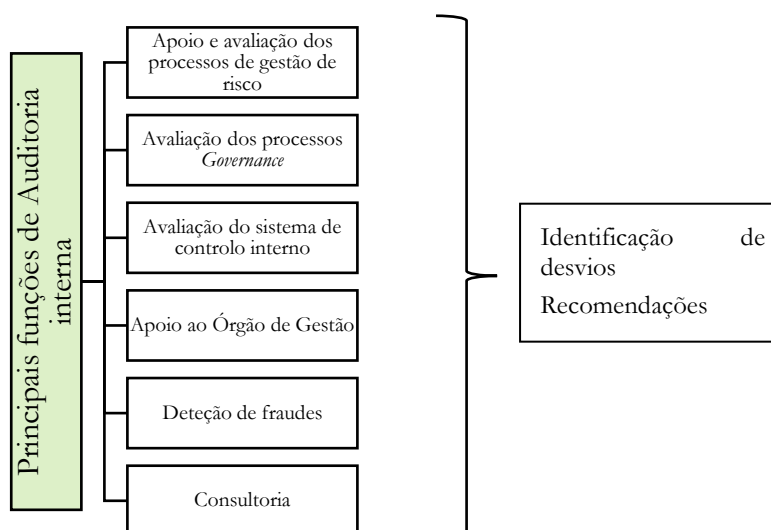


Figura 2.1 Principais funções da auditoria interna

2.3. Competências do Auditor Interno

Para desenvolver uma auditoria interna eficaz e com qualidade, é necessário que os profissionais de auditoria interna tenham determinadas competências técnicas e comportamentais (Abdolmohammadi, Burnaby & Hass, 2007).

No âmbito das NPPAI 2017, especificamente, a norma de atributo (NA) 1210 – Proficiência, refere que, para cumprir as responsabilidades profissionais, eficazmente, os profissionais de auditoria interna têm de possuir conhecimentos e competências suficientes para cumprir as mesmas. Para tanto, os auditores internos são incentivados a obter certificações, particularmente, o *Certified Internal Auditor*, entre outras certificações do IIA.

A mesma NA acrescenta que, “[...] a atividade de auditoria interna deve possuir, ou obter, coletivamente o conhecimento, as habilidades e outras competências necessárias ao desempenho de suas responsabilidades”.

Adicionalmente, de acordo com as NPPAI 2017 salientam-se algumas competências técnicas:

- ✓ Norma de atributo 1210.A2: Conhecimento suficiente e adequado para a identificar e avaliar o risco fraude;
- ✓ Norma de atributo 1210.A3: Conhecimento sobre os riscos e controlos das Tecnologias de Informação e sobre técnicas de auditoria usadas no seu trabalho com base na tecnologia;

Com base em vários autores, particularmente, Moeller (2009), Picket (2010) e Abdolmohammadi *et al.*, (2007), segue o Quadro 2.1 que apresenta algumas das competências técnicas e comportamentais mais relevantes, sem qualquer ordem específica:

Quadro 2.1 Competências técnicas e comportamentais do auditor interno

Competências Técnicas	Competências Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevistas ✓ Gestão de risco, controlo interno e <i>governance</i> ✓ Economia, finanças, estatística, direito, contabilidade, gestão e sistemas de informação ✓ Procedimentos de auditoria interna ✓ Técnicas de análise para diversas áreas ✓ Identificação e avaliação de fraudes ✓ Uso das tecnologias de informação ✓ <i>Data collection</i> ✓ Conhecimento do negócio ✓ Recomendação de resultados e ações corretivas adequadas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicação oral, escrita e em público ✓ Relacionamento interpessoal ✓ Independência ✓ Incentivo pela aprendizagem formação contínua ✓ Saber escutar outrem ✓ Liderança, ambição e confiança ✓ Objetividade ✓ Trabalho de equipa ✓ Capacidade de planeamento e gestão de tempo ✓ Ético ✓ Lidar com a pressão e ser emocionalmente inteligente ✓ Maturidade e profissionalismo para lidar com diferentes tipos de pessoas, níveis de gestão e diferentes culturas

Para uma auditoria interna eficaz e adequada são fundamentais as competências supramencionadas, seja qual for o setor da organização, a área geográfica ou tipo de auditoria (Moeller, 2009).

É de salientar que, no âmbito do tratamento dos RE, destacam-se algumas competências que os auditores internos devem ter, tais como, capacidade de ouvir os outros e uma comunicação eficaz, apesar de ainda serem competências desconfortáveis para os auditores internos (IIA, 2016b).

2.4. Departamento de Auditoria Interna

Atualmente, com a evolução da complexidade dos negócios, há cada vez mais necessidade de as organizações estabelecerem um DAI. A organização de um DAI depende de vários fatores, nomeadamente, “[...] *on size, nature of internal controls, and span of the enterprise activities as well as the overall objectives of internal audit*”, e por fim, depende dos custos e da logística que implica (Moeller, 2009: 283).

Além disso, a organização e a criação de um DAI depende igualmente da dispersão geográfica da entidade, isto é, pode ser centralizado (na sede) ou descentralizado por natureza de auditoria ou por geografia (Alves & Sarmiento, 2011).

No que toca às organizações com DAI centralizado, Moeller (2009: 283) defende que não resulta pois é quase impossível “[...] *to develop appropriate centralized plans to correctly define the requirements or set the rules for everyone*”. Contudo, o mesmo autor ainda defende vantagens de um DAI centralizado nas organizações, particularmente:

- ✓ Estão mais preparados para comunicar as mensagens do *senior management* para as unidades sob análise;
- ✓ Têm mais conhecimento das implicações das políticas e das decisões tomadas da entidade do que os auditores internos locais;
- ✓ Maior facilidade em manter procedimentos e políticas uniformes;
- ✓ Maior relação de lealdade com o CAE, ao contrário dos auditores locais que poderão ser mais leais com os gestores das unidades locais do que com o CAE.

Segue um exemplo de uma estrutura de um DAI centralizado por tipo de auditorias:

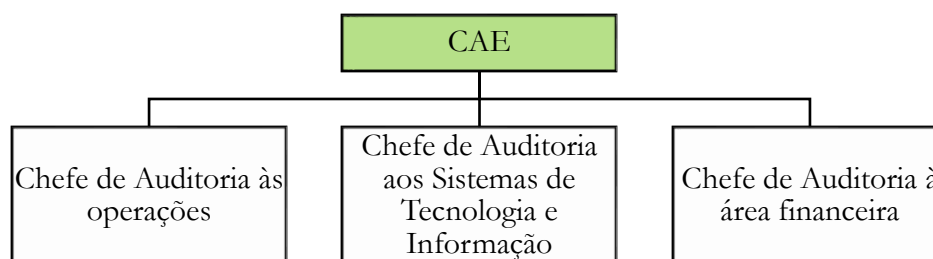


Figura 2.2 Estrutura de um DAI centralizado

Fonte Adaptado de Alves e Sarmiento (2011: 121)

Como já foi referido, as organizações podem ter um DAI descentralizado por tipo de auditoria ou por geografia.

O facto de a organização poder ter filiais, sucursais, delegações, entre outras, consequentemente, o controlo efetivo sobre as mesmas torna-se mais complexo, neste sentido, justifica-se criar um DAI e descentralizar o mesmo por várias localizações (Morais & Martins, 2013).

Além disso, o autor Moeller (2009) defende que um DAI deve ser dividido em três áreas de especialização, nomeadamente, área financeira, área de sistemas de tecnologia e de informação e área operacional. Adicionalmente, o mesmo autor defende que havendo na organização auditores internos especializados e com experiência nestas áreas serão mais eficazes se ficarem responsáveis pelas suas respetivas áreas de especialização.

No que toca às vantagens de um DAI descentralizado, o autor Moeller (2009) refere que são as seguintes:

- ✓ Permite ao *senior management* tomar só as decisões mais importantes pois não perde tempo com decisões menos importantes e com menor detalhe;
- ✓ As unidades de auditoria locais têm mais capacidade de resolver os problemas de forma mais eficaz e rapidamente e de tomar decisões mais apropriadas e rápidas pois conhecem melhor os problemas locais.

Segue um exemplo de uma estrutura de um DAI descentralizado por geografia, dispersada por tipo de auditorias:

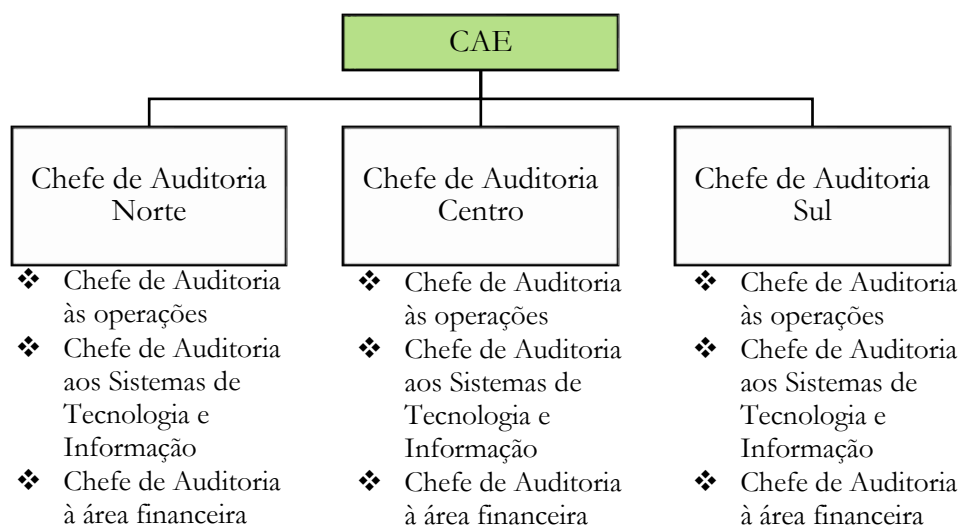


Figura 2.3 Estrutura de um DAI descentralizado

Fonte Adaptado de Alves e Sarmiento (2011: 120)

Outro aspeto fundamental a ter em conta, é a posição do DAI na estrutura da organização que deve ser adequada para o auditor interno desempenhar as suas funções de forma independente, objetiva e cumprir as suas responsabilidades e funções (Pinheiro, 2014).

Neste sentido, o DAI deve “[...] posicionar-se, na estrutura da empresa, ao mais alto nível e [...] sempre com o objectivo [*sic*] de contribuir para a melhoria da performance e rentabilidade da empresa” (Pinheiro, 2014: 51).

Antigamente, o DAI na estrutura de uma organização dependia da Direção Financeira cuja posição não garantia independência e objetividade nas suas funções (Morais & Martins, 2013). No presente, o DAI depende do Órgão de Gestão, posicionando-se ao mais alto nível hierárquico da organização e poderá ter suporte por parte da Comissão da Auditoria, caso exista (Morais & Martins, 2013).

Esta dependência do Conselho de Administração garante que o DAI tenha “[...] uma ação direta sobre quase todo o conjunto da entidade” (Morais & Martins, 2013: 101).

As autoras Moraes e Martins (2013) referem que, o facto de uma organização ter uma Comissão de Auditoria na sua estrutura organizacional é positivo, pois esta comissão tem elementos não executivos que supervisionam a atividade da auditoria interna. Desta forma, a independência e a objetividade dos auditores internos é reforçada.

No âmbito da independência, de acordo com as NPPAI 2017, a NA 1110 – Independência Organizacional refere que o CAE tem de “[...] *reportar-se a um nível dentro da organização que permita à atividade de auditoria interna cumprir suas responsabilidades*” e tem de “[...] *confirmar junto ao conselho, pelo menos anualmente, a independência organizacional da atividade de auditoria interna*”.

Neste sentido, para garantir a independência, o CAE deve realizar um duplo reporte, isto é, o mesmo deve reportar funcionalmente ao conselho e administrativamente (também se usa o termo hierarquicamente) ao Diretor executivo da organização, segundo a *Practice Advisory* 1110-1 (IIA, 2009).

Relativamente ao reporte funcional ao conselho, o mesmo está relacionado com a aprovação do PAI, da avaliação dos riscos, do regulamento da atividade de auditoria interna, do salário do CAE, entre outros (IIA, 2009).

No que toca ao reporte hierárquico à direção executiva, o mesmo inclui o orçamento estabelecido, avaliações de recursos humanos e de salários, comunicações internas e entre outros (IIA, 2009).

A título exemplificativo, e no âmbito do setor bancário, seguem a Figura 2.4. e Figura 2.5. com organogramas de duas instituições bancárias:

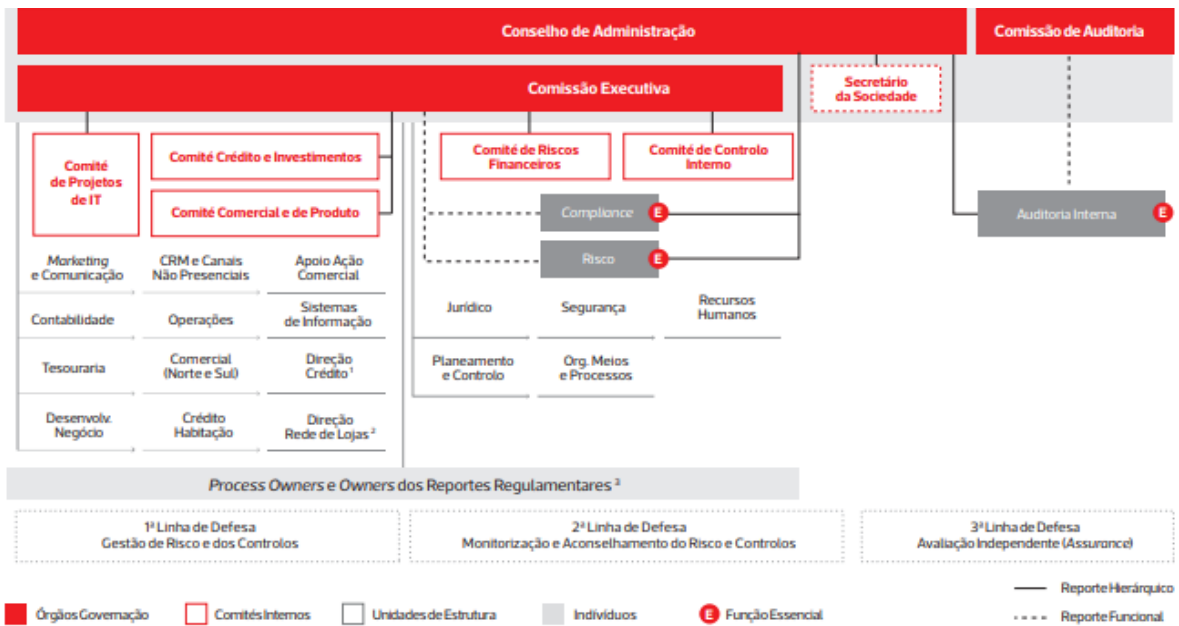


Figura 2.4. Organograma do Banco CTT

Fonte Banco CTT (2017)

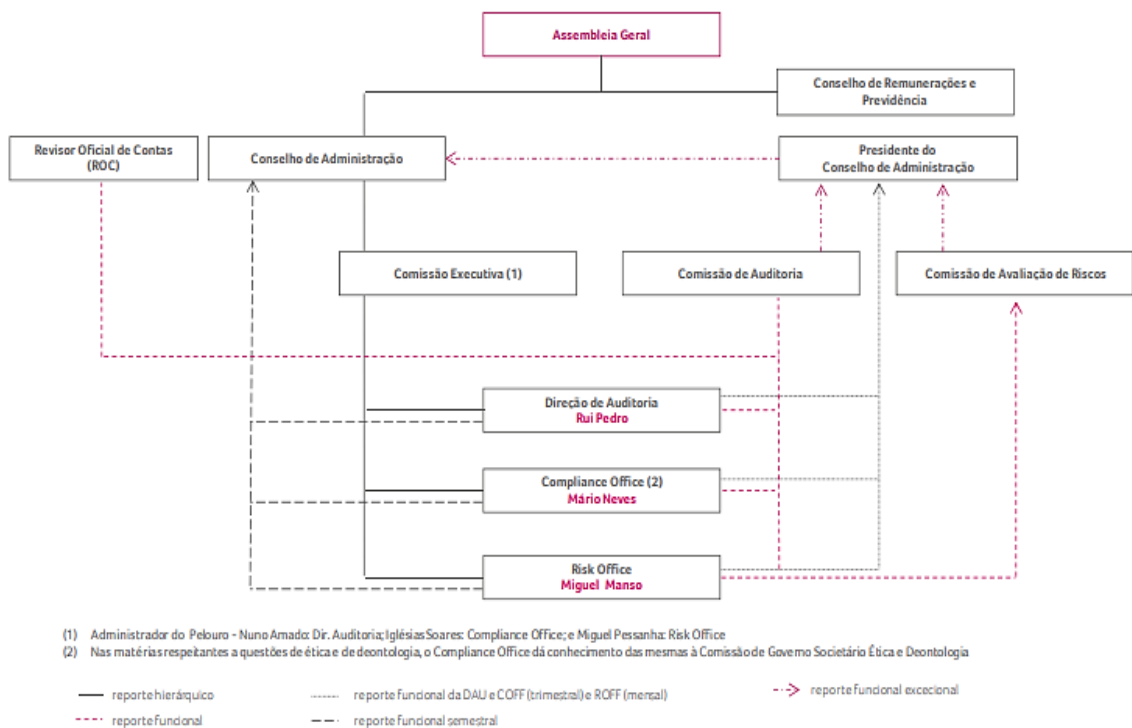


Figura 2.5. Organograma do BCP

Fonte Banco Comercial Português (2017)

Nestes dois exemplos, verifica-se que, o DAI reporta funcionalmente à Comissão de Auditoria e reporta hierarquicamente à Comissão Executiva (no caso do banco BCP) e diretamente ao Conselho de Administração (no caso do Banco CTT).

O banco BCP, o qual é uma instituição com a maior dimensão face ao Banco CTT, apresenta mais reportes funcionais, particularmente, um reporte semestral ao Conselho de Administração e um reporte trimestral ao Presidente do Conselho de Administração.

Assim, verifica-se que ambas instituições bancárias exercem as suas funções e responsabilidades de forma independente e objetiva.

2.5. Fases do Planeamento de Auditoria Interna

No que toca às etapas da atividade de auditoria interna, exige-se que o auditor interno tenha pleno conhecimento sobre as NPPAI que, orientam e suportam o seu trabalho neste processo (Moeller, 2009).

Geralmente, a auditoria interna para cumprir os seus objetivos e funções eficazmente deverá seguir as seguintes etapas da Figura 2.5:

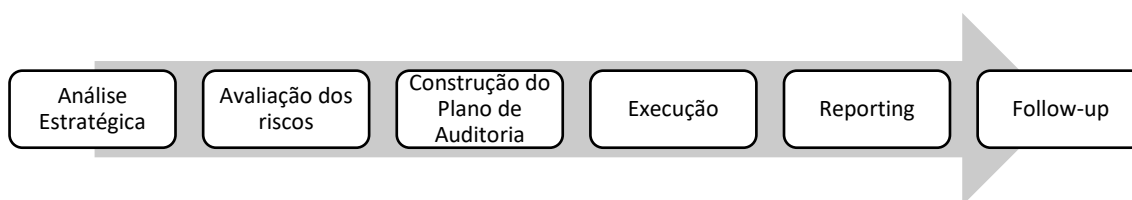


Figura 2.6 Etapas da auditoria interna

Fonte Adaptado de KPMG Advisory (2014: 6)

2.5.1. Análise Estratégica

Precedentemente à construção de um PAI, é necessário fazer uma análise estratégica e uma avaliação do risco (KPMG Advisory, 2014).

No que toca à análise estratégica, pretende-se que o auditor interno compreenda e analise o setor/mercado onde atua, a estratégia e os objetivos da organização, contribuindo, para a concretização dos objetivos “[...] estratégicos, operacionais, de *reporting* e de *compliance*” (KPMG Advisory, 2014: 7). Adicionalmente, o auditor interno deve compreender o “modelo de governo”, a “estrutura organizacional”, “*performance* histórica em termos de risco e controlo” e eventuais “*assurance providers*” (KPMG Advisory, 2014:7).

Ainda, em relação à análise estratégica para a construção de um PAI, o CAE deve comunicar com os *stakeholders* com o objetivo de compreender as expectativas dos mesmos em relação ao trabalho de auditoria interna (KPMG Advisory, 2014).

Além disso, em relação aos *stakeholders* o CAE preocupa-se em, “[...] compreender as suas necessidades, preocupações e motivações”, obtendo assim, através de reuniões presenciais, esclarecimentos sobre a “[v]isão sobre a estratégia e objectivos”[*vis*] , “[r]iscos emergentes”, “[á]reas de risco e melhoria de processo” e possibilita à auditoria interna perceber como pode acrescentar valor à organização, entre outros esclarecimentos (KPMG Advisory, 2014: 8).

2.5.2. Avaliação do Risco

Relativamente à etapa da avaliação dos riscos, segundo Martins & Morais (2013: 130) a auditoria interna tem como responsabilidade “[...] avaliar a adequação do processo de gestão de risco”.

Neste âmbito é importante, definir o modelo *Enterprise Risk Management* (ERM), de acordo com *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) (2007), é um modelo de gestão de riscos que é efetuado pelo Conselho de Administração, Comissão Executiva e por outros colaboradores e é aplicado na definição da estratégia e por toda a organização. Este modelo permite “[...] identificar eventos em potencial, capazes de afetar a organização, o processo permite o gerenciamento de riscos de forma compatível com o apetite a risco da organização e, ainda, possibilita um nível razoável de garantia em relação à realização dos seus objetivos” (COSO, 2007: 13). Além disso, este processo é composto por 8 componentes que estão inter-relacionados e permitem verificar a eficácia do processo de gestão de riscos (COSO, 2007).

Assim, de acordo com a KPMG Advisory (2014), no caso de a organização aplicar um processo ERM, o CAE deve avaliar o processo de gestão de riscos com base na maturidade do ERM, isto é:

- ✓ **Se maturidade básica:** desenvolver uma avaliação dos riscos baseado no seu julgamento;
- ✓ **Se maturidade intermédia:** completar a avaliação de risco já existente;
- ✓ **Se maturidade Avançada:** utilizar essa avaliação de risco no desenvolvimento do PAI.

Contudo, sendo uma situação menos frequente, a organização pode não ter nenhum *framework* de gestão de risco aplicado, neste sentido, cabe ao CAE realizar a avaliação dos riscos mediante o seu julgamento, considerando, igualmente, o “[...] *input* do *Senior Management* e do *Board*” (KPMG Advisory, 2014:10).

Para realizar esta avaliação, o CAE tem duas hipóteses. Uma das alternativas é, o CAE com base na análise estratégica, definir as maiores áreas de risco e priorizar as mesmas através de um *rating* qualitativo (como se pode verificar na Figura 2.6) perante “[...] critérios de materialidade e complexidade do processo” (KPMG Advisory, 2014:10).

MAJOR PROCESS	PROCESS PRIORITY RATING	RETAIL OPERATIONS						SHARED SERVICES FUNCTION				
		London	Singapore	Hong Kong	Melbourne	New York	Chicago	Human resources	Tax	Finance	Legal	Information Technology
Manage information technology	Manage the business of IT	Red		Green		Red						
	Develop and manage IT customer relationships	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow						
	Manage business resiliency and risk	Green				Red	Red					
	Manage enterprise information	Red	Red	Yellow	Yellow	Red	Yellow					
	Develop and maintain IT solutions	Yellow	Yellow	Green	Green	Green	Yellow	Green	Red			
	Deliver and support IT services	Red										Red
	Manage IT knowledge	Yellow	Yellow								Yellow	
Manage financial resources	Perform planning & management accounting	Green	Green	Green	Green	Green			Green	Green		
	Perform revenue accounting	Red	Red	Yellow	Green							
	Perform management accounting	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green			Yellow		
	Manage fixed assets	Green	Yellow				Green				Green	
	Manage Payroll	Green	Green	Green	Green	Green	Green					
	Manage Accounts payable	Yellow	Yellow									
	Manage treasury operations	Red							Red			Red
	Manage taxes	Red							Red			Red

Figura 2.7 Rating qualitativo

Fonte Adaptado de KPMG Advisory (2014: 11)

Alternativamente, o CAE pode desenvolver uma avaliação de risco com base na sua análise estratégica, “[e]stabelecendo os critérios de avaliação dos riscos significativos, considerando o apetite ao risco, a probabilidade e impacto” (KPMG Advisory, 2014: 12). Além disso, o CAE pode realizar questionários, entrevistas/reuniões para auxiliar a “[...] identificação, priorização [sic] e categorização dos riscos” (KPMG Advisory, 2014: 12).

Neste sentido, verifica-se que a avaliação dos riscos é fundamental para desenvolver o PAI e estabelecer as áreas ou processos chave a auditar (Morais & Martins, 2013).

2.5.3. Plano de Auditoria Interna

Segundo, as NPPAI 2017, o CAE fica responsável por realizar um plano de auditoria baseado no risco, com o objetivo de estabelecer as prioridades da atividade, em conformidade com os objetivos da organização. Neste sentido, o plano de trabalhos da atividade de auditoria tem que

ser “[...] baseado em uma avaliação de risco documentada, realizada pelo menos anualmente” segundo a Norma de Desempenho (ND) 2010.A1 das NPPAI.

É de salientar que, este plano de trabalhos da atividade de auditoria interna ao ser realizado antecipadamente pelo CAE permite que o trabalho de auditoria seja mais eficaz (Morais & Martins, 2013).

Adicionalmente, de acordo com a interpretação da ND 2010 - Planejamento, o CAE deve ajustar o plano sempre que for necessário, particularmente, nas situações de mudança nos “[...] negócios, riscos, operações, programas, sistemas e controles da organização”, incluindo os RE, sendo necessário desenvolver “[...] uma abordagem para agir mais rapidamente e fazer mudanças mais frequentes no plano de auditoria” para responder a estes riscos (IIA, 2015b: 8).

Na realização de um PAI deve-se alocar algum tempo para os projetos especiais e auditorias não planejadas, RE, bem como para o *follow-up* “[...] sobre deficiências de maior gravidade no sentido de aferir a sua adequada resolução” (KPMG Advisory, 2014: 17).

Igualmente, o CAE deverá ter em consideração pedidos de auditorias por parte do órgão de gestão (Morais & Martins, 2013).

O CAE ao desenvolver um PAI deverá incluir no mesmo os seguintes elementos (KPMG Advisory, 2014):

- ✓ A Missão e o Âmbito da função de auditoria interna;
- ✓ Um sumário executivo cujo refere as bases de desenvolvimento do PAI e da priorização das áreas a auditar e pode apresentar eventuais limitações relativamente à alocação de recursos no desenvolvimento do PAI;
- ✓ Matriz do risco, mapeamento dos riscos e processos utilizados para a definição das principais áreas a auditar;
- ✓ Âmbito, objetivos e tempo exigido das ações planejadas
- ✓ Cronograma o qual apresenta a duração e as datas das atividades da auditoria interna;
- ✓ Priorização das áreas a auditar;
- ✓ Plano de Comunicação com os *stakeholders* onde se define a função, a frequência e pontos relevantes a comunicar.

Além disso, nesta fase, segundo a ND 2240 - Programa de Trabalho da Auditoria é necessário realizar e documentar programas de trabalho os quais devem ser aprovados antes da sua aplicação. O glossário do IIA (e) define o programa de trabalho como sendo um “[...] *document that lists the procedures to be followed during an engagement, designed to achieve the engagement plan*”. Neste

sentido, a ND 2240.A1 do IIA, refere que os programas de trabalho têm de apresentar “[...] *os procedimentos para identificar, analisar, avaliar e documentar as informações durante o trabalho da auditoria*”.

Após a realização do PAI, o mesmo é alvo de discussão entre o CAE e o *Senior Management e Board*, relativamente ao âmbito do trabalho de auditoria interna, à necessidade e à limitação dos recursos e competências, à cobertura do risco e requisitos de reporte. Por fim, após eventuais ajustamentos o PAI deverá ser aprovado formalmente (KPMG Advisory, 2014).

2.5.4. Execução

Na fase da Execução, para atingir os objetivos estabelecidos do PAI, os auditores internos devem “[...] identificar, analisar, avaliar e anotar a informação” (Pinheiro, 2014: 238). Neste sentido, na fase da Execução “[...] procede-se à recolha de informação em conformidade com o programa de auditoria que responde aos objetivos *[sic]* de auditoria” (Alves & Sarmiento, 2011: 124).

No âmbito das NPPAI, a ND 2310 – Identificação das Informações, salienta que, o auditor interno tem de recolher informações “[...] *suficientes, confiáveis, relevantes e úteis para cumprir os objetivos do trabalho da auditoria*”. Adicionalmente, a ND 2320 – Análise e Avaliação refere que, os auditores têm de “[...] *basear suas conclusões e resultados dos trabalhos da auditoria em análises e avaliações apropriadas*”. Para dar suporte a essas conclusões e resultados os auditores internos têm de “[...] *documentar informações suficientes, confiáveis, relevantes e úteis*”, segundo a ND 2330 – Documentação das Informações do IIA.

Seguidamente, após o auditor interno obter provas suficientes e adequadas em relação às áreas auditadas, durante a execução do trabalho, o mesmo está apto para obter conclusões, realizar recomendações e melhorias baseadas nessas mesmas conclusões (Morais & Martins, 2013).

2.5.5. Reporting

Segundo as normas de desempenho 2060 e 2400 das NPPAI os resultados devem ser comunicados através de um relatório ao conselho de administração e aos gestores de topo.

Pinheiro (2014: 208) define um relatório de auditoria como sendo um

[...] documento formal do departamento [...] no qual são estabelecidas as conclusões do trabalho realizado, a metodologia associada ao desenvolvimento do trabalho, os testes realizados, a avaliação global sobre a área ou operação/processo e as respectivas [sic] propostas de recomendações.

No âmbito das NPPAI, a ND 2410 – Critérios para a Comunicação, refere que as comunicações têm que “[...] *incluir os objetivos, escopo e resultados do trabalho da auditoria*”.

No que toca à estrutura e ao formato do relatório de auditoria interna varia consoante o tipo de organização e o tipo de auditoria (Martins & Morais, 2013). Seguidamente, apresenta-se algumas partes que um relatório de auditoria pode apresentar, de acordo com Pinheiro (2014: 210-211):

- ✓ **Introdução:** Este capítulo apresenta os objetivos, a metodologia utilizada no trabalho de auditoria e a avaliação preliminar à razoabilidade dos controlos e à garantia de otimização dos recursos das áreas auditadas. Este capítulo pode, ainda, incluir comentários dos responsáveis das áreas auditadas;
- ✓ **Avaliação e Caracterização do Sistema de CI:** Apresentação do trabalho de auditoria desenvolvido nas áreas auditadas e das conclusões por operação as quais devem “[...] englobar as deficiências do sistema de controlo, as perdas de oportunidade, a ineficiência dos recursos e as insuficiências do sistema de informação”. Adicionalmente, o objetivo é apresentar as anomalias detetadas e as respetivas recomendações “[...] tendo em vista a melhoria de procedimentos de controlo e a utilização adequada dos recursos colocados à disposição dos gestores”;
- ✓ **Sumário de recomendações ou sumário executivo:** É uma parte que “[...] poderá ser emitida e lida de forma autónoma do relatório e engloba:
 - Introdução;
 - Problemas e recomendações inseridos nas Fichas de Controlo de Recomendações;
 - Conclusões”.

A Ficha de Controlo de Recomendações mencionada é um documento para controlar a implementação das recomendações e melhorias a qual “[...] contém espaços reservados para a formulação das respostas dos serviços e data prevista de implementação” Pinheiro (2014: 212).

É de salientar que, Moeller (2009) defende que o relatório de auditoria é o “[...] *the most important end product of the internal auditing process*” (Moeller, 2009: 351).

De acordo com autor Pinheiro (2014: 209), a realização de um relatório de auditoria interna justifica-se pelo seguinte:

- ✓ “É o Sumário do trabalho desenvolvido”;
- ✓ “É a forma eficiente, eficaz e económica de informar os gestores como as actividades [*sic*] da empresa estão a ser executadas”;

- ✓ "O relatório de auditoria informa os clientes da auditoria interna qual a opinião sobre a gestão e controlo dos processos auditados, a fundamentação da opinião favorável ou desfavorável e os planos de acções [sic] preconizados para a melhoria de controlos e processos".

No que toca à qualidade do relatório de auditoria interna, de acordo com a ND 2420 - Qualidade das Comunicações das NPPAI, as comunicações têm de ser, “[...] *precisas, objetivas, claras, concisas, construtivas, completas e tempestivas*”. Morais e Martins (2013: 167) acrescenta que, o relatório deve ser realizado com criatividade, “[...] utilizando figuras, gráficos, mapas, quadros, a fim de evitar a fadiga de leitura”.

É de salientar que, é recomendado que, seja realizada uma versão *draft* do relatório e que o mesmo seja revisto pelos responsáveis das áreas auditadas “[...] pois estas discussões e revisões ajudam a assegurar que não se verificam mal-entendidos e incompreensões dos factos” (Morais & Martins, 2013: 161).

2.5.6. Follow-up

Efetivamente, “[...] uma das formas de medição da eficácia das auditorias é o grau de realização das recomendações efetuadas. Cabe à atividade de auditoria interna efetuar o controlo das mesmas” (Morais & Martins, 2013: 160), assim, surge a fase do *follow-up*.

Igualmente, Mooller (2009: 371) acrescenta que, “[o]nce the final audit report has been issued, internal audit should schedule a follow-up review to ensure that needed actions based on the audit were actually taken”.

No contexto das NPPAI, a ND 2500 – Monitorização do Progresso menciona que o CAE tem de “[...] *estabelecer e manter um sistema para monitorar a disposição dos resultados comunicados à administração*”. Assim, a ND 2500.A1 refere que, o CAE tem de criar um processo de *follow-up* “[...] *para monitorar e assegurar que as ações da administração tenham sido efetivamente implantadas ou que a alta administração tenha aceitado o risco de não tomar nenhuma ação*”.

Adicionalmente, no âmbito da consultoria, a ND 2500.C1 acrescenta que, a atividade de auditoria interna tem de “[...] *monitorar a disposição dos resultados dos trabalhos de consultoria na extensão previamente acordada com o cliente*”.

Neste sentido, o processo de *follow-up*, é um “[...] *process by which internal auditors evaluate the adequacy, effectiveness and timeliness of actions taken by management on reported observations and recommendations*” (Pickett, 2010: 923), ou seja, o objetivo é avaliar se, efetivamente, as recomendações fornecidas foram implementadas.

Para tal, o auditor interno poderá efetuar observações, questionários, avaliação aos procedimentos e confirmar se os problemas detetados foram resolvidos (Pinheiro, 2014).

Segundo Martins e Morais (2013: 174), na elaboração do processo *follow-up* deve-se ter em conta algumas das seguintes particularidades:

- ✓ “Para cada recomendação relatada é exigida uma auditoria de *Follow-up*”;
- ✓ “Os auditores internos têm a autoridade e a responsabilidade de avaliar a eficácia das ações corretivas”;
- ✓ “As revisões de *Follow-up* devem ser adequadamente documentadas”;
- ✓ As funções e responsabilidades [...] são delineadas pelos auditores, entidade sujeita a auditoria e gestão executiva”;
- ✓ “As políticas devem ser expressas por escrito”

É de referir que, a programação do *follow-up* não é realizada sempre nos mesmos termos. Assim, os procedimentos do *follow-up* podem basear-se no seguinte (Pickett, 2010: 924):

- ✓ “[S]ignificance of the reported observation or recommendation”;
- ✓ “[D]egree of effort and cost needed to correct the reported condition”;
- ✓ “[I]mpact that may result should the corrective action fail”;
- ✓ “[C]omplexity of the corrective action”;
- ✓ “[T]ime period involved”.

Além disso, salienta-se que, a exigência do *follow-up* é maior quando maior for o risco da área auditada (Morais & Martins, 2013), portanto, o nível de risco da área influencia, igualmente, os procedimentos do *follow-up*.

Com isto, verifica-se que, a fase do *follow-up*, é um processo exigente e importante no trabalho do auditor interno pois permite avaliar a eficácia do trabalho de auditoria interna.

2.6. A importância da auditoria interna na banca

No subcapítulo 2.2, mencionou-se a função e os objetivos da auditoria interna nas organizações, assim, igualmente, é importante falar da sua importância nas organizações, particularmente, no setor bancário.

De acordo com o CIIA (Chartered Institute of Internal Auditors) (2017), a função de auditoria interna informa à gestão executiva quais os maiores riscos identificados e avaliados e quais as melhorias que necessitam ser aplicadas.

Além disso, a função de auditoria interna “[...] *helps executive management and boards to demonstrate that they are managing the organisation effectively on behalf of their stakeholders*” (CIIA, 2017: 3). Portanto, a auditoria interna, visa “*to enhance and protect organisational value by providing risk-based and objective assurance, advice and insight*” (CIIA, 2017: 3).

Adicionalmente, o papel da auditoria interna é importante pois a mesma lida com questões que estão inter-relacionadas com a continuidade da organização (CIIA, 2017).

No âmbito do setor bancário, o Aviso do BdP n.º 5/2008, determina que as instituições bancárias devem dispor um Sistema de CI adequado e eficaz com o objetivo de “garantir um efectivo [*sic*] cumprimento das obrigações legais e dos deveres a que as instituições se encontram sujeitas e uma apropriada gestão dos riscos inerentes às actividades [*sic*] desenvolvidas, assegurando a sua estabilidade e sobrevivência e, assim, a estabilidade do próprio sistema financeiro” (BdP, 2008:1).

Desta forma, o mesmo aviso destaca a importância da função de auditoria interna, que atua de forma independente, para garantir um sistema de CI adequado e eficaz no setor bancário.

Como já foi referido, no subcapítulo 2.2, o DAI tem como um dos objetivos de garantir o funcionamento eficaz e eficiente do sistema de CI e deste modo, o Aviso n.º 5/2008 enumera algumas funções e responsabilidades para o mesmo.

Ainda no âmbito do setor bancário, em junho de 2012, o Comité de Basileia de Supervisão Bancária (CBSB) publicou um artigo designado como “*The internal audit function in banks*” onde consta a revisão realizada às orientações de supervisão para avaliar a eficácia do trabalho de auditoria interna no setor bancário o qual foi disponibilizado pelo *Bank for International Settlements*.

Tendo em conta a evolução do setor bancário e da sua supervisão, este artigo surgiu com o objetivo de substituir um artigo emitido em 2001 designado como “*Internal audit in banks and the supervisor’s relationship with auditors*” (CBSB, 2012)

Este documento de 2012 (CBSB, 2012: 2), baseia-se em 20 princípios que devem ser aplicados de acordo com “[...] *the national legislation and corporate governance structures applicable in each country*”. Estes princípios são organizados em 3 seções, nomeadamente, (A) Expectativas relevantes da supervisão para a função de auditoria interna (1 a 15); (B) A relação da autoridade de supervisão com a função de auditoria interna (16); (C) A avaliação da supervisão da função da auditoria interna (17-20).

Esta abordagem tem o intuito de criar um DAI mais forte no setor bancário, promover o cumprimento dos padrões profissionais e contribuir para o desenvolvimento dos mesmos.

Deste modo, segue os princípios (CBSB, 2012: 2-4, 7, 12, 21):

Tabela 2.1 Princípios do Comitê de Basileia de Supervisão Bancária

Princípio 1	A existência de um DAI eficaz garante independência no funcionamento eficaz e com qualidade do sistema de CI, do processo de gestão de risco e de <i>governance</i> da organização.
Princípio 2	Desempenhar as suas funções de forma independente às atividades auditadas.
Princípio 3	Para garantir um DAI eficaz é importante ter “[p]rofessional competence, including the knowledge and experience of each internal auditor and of internal auditors collectively”.
Princípio 4	Os auditores internos ao exercer as suas funções devem atuar sempre com integridade.
Princípio 5	Ter uma carta de auditoria interna “[...] <i>that articulates the purpose, standing and authority of the internal audit function within the bank</i> ”.
Princípio 6	Todas as atividades, nomeadamente, a avaliação da eficácia do sistema de CI, do processo de gestão de risco e de <i>governance</i> da organização, dos processos bancários bem como a atividade de <i>outsourcing</i> , “[...] <i>should fall within the overall scope of the internal audit function</i> ”.
Princípio 7	A auditoria interna deve garantir “[...] <i>adequate coverage of matters of regulatory interest within the audit plan</i> ”.
Princípio 8	Todas as instituições bancárias devem ter um DAI permanente tendo em conta a sua dimensão e complexidade e em caso de grupos bancários ou sociedade <i>holding</i> , os mesmos devem ser organizados segundo o Princípio 14.
Princípio 9	O conselho de administração tem como responsabilidade “[...] <i>ensuring that senior management establishes and maintains an adequate, effective and efficient internal control system</i> ”.
Princípio 10	No setor bancário, o DAI deve ser supervisionado pela Comissão de Auditoria, ou por outro órgão equivalente.
Princípio 11	O CAE deve garantir que o DAI esteja sempre em conformidade com o código de ética e com as NPPAI.
Princípio 12	A auditoria interna deve ser responsável “[...] <i>on all matters related to the performance of its mandate as described in the internal audit charter</i> ” e reportar as suas conclusões mais importantes ao <i>senior management</i> para implementar seguidamente as ações corretivas.
Princípio 13	O DAI deve avaliar de forma independente e garantir o funcionamento eficaz e eficiente do sistema de CI, do processo de gestão de risco e de <i>governance</i> da organização.

<p>Princípio 14</p>	<p>Com o objetivo de facilitar uma abordagem consistente do DAI em todas as instituições bancárias, “[...] <i>the board of directors of each bank within a banking group or holding company structure should ensure that either</i>”:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>“the bank has its own internal audit function, which should be accountable to the bank’s board and should report to the banking group or holding company’s head of internal audit; or”;</i> ✓ <i>“the banking group or holding company’s internal audit function performs internal audit activities of sufficient scope at the bank to enable the board to satisfy its fiduciary and legal responsibilities”.</i>
<p>Princípio 15</p>	<p>No caso de a função de auditoria interna ser exercida por profissionais terceirizados, o conselho de administração continua a ser responsável pela função.</p>
<p>Princípio 16</p>	<p>Os supervisores e os auditores internos bancários devem comunicar regularmente com o intuito de “[...] <i>discuss the risk areas identified by both parties, [...] understand the risk mitigation measures taken by the bank</i>”, and [...] <i>monitor the bank’s response to weaknesses identified.</i></p>
<p>Princípio 17</p>	<p>Os supervisores bancários têm como funções:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Avaliar periodicamente se os auditores internos da instituição bancária exercem as suas funções de acordo com os princípios; ✓ Se têm posição e autoridade suficiente na organização e avaliam a qualidade do trabalho dos mesmos.
<p>Princípio 18</p>	<p>Os supervisores bancários devem reportar formalmente todos os pontos fracos identificados ao conselho de administração e posteriormente solicitar ações corretivas.</p>
<p>Princípio 19</p>	<p>A autoridade de supervisão deve ter em conta “[...] <i>the impact of its assessment of the internal audit function on its evaluation of the bank’s risk profile and on its own supervisory work.</i> Por exemplo, em caso de atrasos na resolução das deficiências identificadas ou dificuldades em acordar as ações corretivas, o supervisor deve ter conta o impacto destas situações no perfil de risco da instituição bancária.</p>
<p>Princípio 20</p>	<p>A autoridade supervisora deve estar disposta a tomar medidas tanto formais bem como informais de supervisão à função de auditoria interna “[...] <i>requiring the board and senior management to remedy any identified deficiencies [...] within a specified timeframe and to provide the supervisor with periodic written progress reports</i>”.</p>

Fonte Adaptado de CBSB (2012: 2-4, 7, 12, 21)

3. Riscos no setor bancário

3.1. Conceito de risco e a importância no processo de auditoria interna

Atualmente, as organizações enfrentam cada vez mais riscos, mais diversificados e com um maior impacto global (Albuquerque, Marcelino & Lima, 2015).

No que toca à origem da palavra “risco”, de acordo com Peter L. Bernstein, um historiador financeiro americano, referiu que, “[*A*]he word ‘risk’ derives from the early Italian *risicare*, which means ‘to dare’. In this sense, risk is a choice rather than a fate” (Bernstein P., 1196 *cit in* Pickett, 2010: 175).

De acordo com o glossário do IIA (e), o risco é a probabilidade de ocorrer um evento que possa afetar o alcance dos objetivos da organização, sendo que, o mesmo é medido através da probabilidade e do impacto da ocorrência do evento.

No setor bancário, “[...] o risco pode ser tudo que impacte no valor do capital da instituição, podendo ser oriundo de eventos esperados ou não” (Alcarva, 2011 como citado em Amaral, 2015: 37).

Na banca, um dos maiores desafios é, efetivamente, a gestão dos riscos inerentes à atividade bancária, “[...] sendo que a identificação, controlo e mitigação dos mesmos são tarefas essenciais para a continuidade e crescimento do negócio bancário” (Amaral, 2015: 37).

Neste sentido, surge a importância do papel da auditoria interna, pois, “[é] da responsabilidade da atividade de auditoria interna avaliar a adequação do processo de gestão de riscos” (Morais & Martins, 2013: 130).

No âmbito das NPPAI, na interpretação da ND 2120 – Gestão de riscos, esclarece que o auditor interno avalia a eficácia do processo de gestão de risco, avaliando os seguintes pontos:

- ✓ “Os objetivos da organização dão suporte e estão alinhados com a missão da organização”;
- ✓ “Os riscos significativos são identificados e avaliados”;
- ✓ “Respostas apropriadas aos riscos são selecionadas de forma a alinhar os riscos com o apetite de risco da organização”;
- ✓ “Informações de riscos relevantes são capturadas e comunicadas de forma oportuna através da organização, permitindo que colaboradores, administração e conselho cumpram com suas responsabilidades”.

Para tanto, o auditor interno realiza diversos trabalhos de auditoria para compreender e concluir sobre a eficácia do processo de gestão de riscos, de acordo com a ND 2120 das NPPAI do IIA.

No contexto de consultoria, se os auditores internos atuarem como consultores, podem auxiliar na identificação, avaliação e recomendar controlos (Morais & Martins, 2013).

No processo de auditoria interna, o risco, é um elemento fundamental na elaboração do PAI, o qual baseia-se na avaliação do risco, com o objetivo de estabelecer as prioridades das áreas a auditar, sempre em conformidade com os objetivos da organização, como já foi explicado no capítulo 2.

Igualmente, o risco é importante, pois “[...] quanto maior é o risco, maior é a necessidade de controlo” (Morais & Martins, 2013: 130).

Com isto, conclui-se que o papel da auditoria interna é importante para avaliar a adequação do processo de gestão de risco de uma Instituição Bancária.

3.2. Tipos de risco no setor bancário

No setor bancário, segundo Amaral (2015: 38) podemos classificar os riscos em três tipos, como riscos financeiros, não financeiros, e outros riscos:

- ✓ **Riscos Financeiros:** O risco está relacionado com os ativos e passivo do banco;
- ✓ **Riscos Não Financeiros:** “[...] o risco resulta de circunstâncias externas (fenómenos sociais, políticos ou económicos) ou internas (recursos humanos, tecnologias, procedimentos e outros) à instituição”;
- ✓ **Outros riscos:** Riscos específicos que afetam negativamente todo o sistema financeiro.

No que toca aos riscos financeiros, destacam-se o risco de crédito, de mercado e de liquidez.

✓ **Risco de Crédito**

Probabilidade de ocorrer perdas devido à “[...] incapacidade de uma contraparte cumprir os seus compromissos financeiros perante a instituição” relaciona-se com “[...] exposições em crédito (incluindo o titulado), linhas de crédito, garantias e Derivados” (BdP, 2007: 17). Desta forma, antes de conceder o crédito é importante avaliar sempre as condições do mesmo, e solicitar garantias bancárias e informação sobre a atividade (Caiado, 1998 como citado em Amaral, 2015).

Além disso, de acordo com o Artigo 115.º-N do Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (RGICF) as instituições devem ter procedimentos internos, para

“[...] avaliar o risco de crédito das posições em risco sobre devedores individuais, valores mobiliários ou posições de titularização bem como o risco de crédito a nível de carteira”.

✓ **Risco de Mercado**

Probabilidade de ocorrer perdas, devido a variações desfavoráveis nas taxas de juros, preços das mercadorias, nas cotações das ações ou nas taxas de câmbio (BdP, 2007). No Modelo de Avaliação de Riscos (MAR) refere-se que, “[o] risco de mercado está associado, principalmente, à detenção de posições de curto prazo em títulos de dívida e de capital, em moedas, em mercadorias e em derivados” (BdP, 2007: 17).

Assim, o risco de mercado engloba o risco de câmbio, risco de taxa de juro, variações nos Preços/*Commodities*, variações nas Cotações Ações/*Trading* e o risco imobiliário (Amaral, 2015).

Além disso, o artigo 115.º-R do RGICSF, refere que, as instituições de crédito devem estabelecer e implementar “[...] políticas e processos de identificação, avaliação e gestão de todas as fontes e efeitos significativos dos riscos de mercado” e disponibilizar “capital interno adequado aos riscos significativos de mercado que não estejam sujeitos a um requisito de fundos próprios”.

✓ **Risco de Liquidez**

Probabilidade de ocorrer perdas devido à incapacidade de cumprir as suas obrigações financeiras depois de vencidas (BdP, 2007). Os bancos devem ter “[...] estratégias, políticas, procedimentos e sistemas robustos para identificar, medir, gerir e monitorizar o risco de liquidez tendo por referência um conjunto de horizontes temporais apropriados”, com o objetivo de garantir níveis suficientes de liquidez, de acordo com o artigo 115.º-U do RGICSF.

Em relação aos riscos não financeiros, destacam-se o risco operacional, risco estratégico, risco de reputação, risco de *compliance*, risco de país/soberano e risco de fundo de pensões (Amaral, 2015).

✓ **Risco Operacional**

Probabilidade de ocorrer perdas devido a “[...] falhas na análise, processamento ou liquidação das operações, de fraudes internas e externas [...] à utilização de recursos em regime de “outsourcing”, à falta de recursos humanos e qualificados e perdas decorrentes da “[...] inoperacionalidade das infra-estruturas” (BdP, 2007: 18).

Geralmente, para combater estas perdas operacionais numa base contínua, os bancos têm planos de contingência e de continuidade de negócios para implementar, de acordo com o artigo 115.º-T do RGICSF.

✓ **Risco Estratégico**

Probabilidade de ocorrer perdas devido a “[...] decisões estratégicas inadequadas, da deficiente implementação das decisões” ou da falta de capacidade de responder às alterações “[...] do meio envolvente” ou “[...] no ambiente de negócios da instituição” (BdP, 18: 2007).

✓ **Risco de Reputação**

Probabilidade de ocorrer perdas devido à “[...] perceção negativa da imagem pública” da instituição bancária por parte “[...] de clientes, fornecedores, analistas financeiros, colaboradores, investidores, órgãos de imprensa ou pela opinião pública em geral” (BdP, 18: 2007).

✓ **Risco de *Compliance***

Probabilidade de ocorrer perdas decorrentes do não cumprimento das “[...] leis, regulamentos, contratos, códigos de conduta, práticas instituídas ou princípios éticos” (BdP, 2007: 17). Consequentemente, de acordo com o MAR pode aplicar-se sanções de carácter legal ou regulamentar e estes atos podem traduzir-se “[...] na limitação das oportunidades de negócio, na redução do potencial de expansão ou na impossibilidade de exigir o cumprimento de obrigações contratuais” (BdP, 2007: 17-18).

✓ **Risco do País/Soberano**

Probabilidade de ocorrer perdas associadas a alterações ou problemas de “[...] natureza política, económica ou financeira, nos locais onde operam as contrapartes [...] ou [...] num terceiro país onde o negócio tem lugar”, impedindo o cumprimento dos contratos estabelecidos (Banco BPI, 144: 2016). Além disso, este risco pode suceder quando contraparte está “[...] envolvido em empréstimos a entidades estatais” (Banco BPI, 144: 2016).

No que toca a avaliação deste risco de cada país, a título exemplificativo, o Banco BPI (2016) refere que recorre a *rating* e estudos externos e elabora estudos internos realizados por equipas especializadas.

✓ **Risco do Fundo de Pensões**

Probabilidade de ocorrer perdas devido à “[...] desvalorização potencial da carteira de ativos do Fundo de Benefício ou da diminuição dos respectivos retornos esperado”. Consequentemente, para manter os benefícios do fundo, é necessário realizar contribuições não previstas (Banco Comercial Português, 2016: 116).

No que toca aos outros riscos, destaca-se o risco de solvência/capital, contágio e sistémico.

✓ **Risco de Solvência/Capital**

Probabilidade de ocorrer perdas associadas à insuficiência de capital para “[...] cumprir os requisitos regulatórios mínimos estabelecidos para operar como banco, atender às expectativas do mercado em relação à sua solvência creditícia” (Banco Santander, 2016: 266)

✓ **Risco de Contágio**

Probabilidade de ocorrer perdas decorrentes da “[...] contaminação dos problemas de um banco para outros bancos, resultante da natureza do sistema financeiro que promove inter-correlação entre bancos” (Fundo Monetário Internacional, 2007 como citado Amaral, 2015:40).

✓ **Risco Sistémico**

Probabilidade de ocorrer perdas decorrente da incapacidade de uma instituição bancária cumprir as suas obrigações. Consequentemente, cria perturbações a nível de estabilidade e confiança em todo o sistema financeiro, de acordo com o Glossário da página oficial do *European Central Bank* (a).

4. Riscos Emergentes

Existem três tipos de riscos, nomeadamente, “*Known Risks*”, “*Emerging Risks*” e “*Unknowable risks*” (CIIA, 2012).

Os “*Known Risks*” são eventos que já ocorreram e é possível definir o nível de impacto e probabilidade do risco, tais como os riscos bancários apresentados anteriormente (CIIA, 2012).

Os “*Unknowable risks*” estão associados aos eventos *Black Swan* os quais são definidos pelo autor Taleb (2007) como eventos raros, de extremo impacto na sociedade e difíceis de prever e são eventos que no passado nunca tinham ocorrido (CIIA, 2012)¹.

Para ilustrar o conceito de *Black Swan*, segue uma cronologia de eventos:

40 years of Black Swans

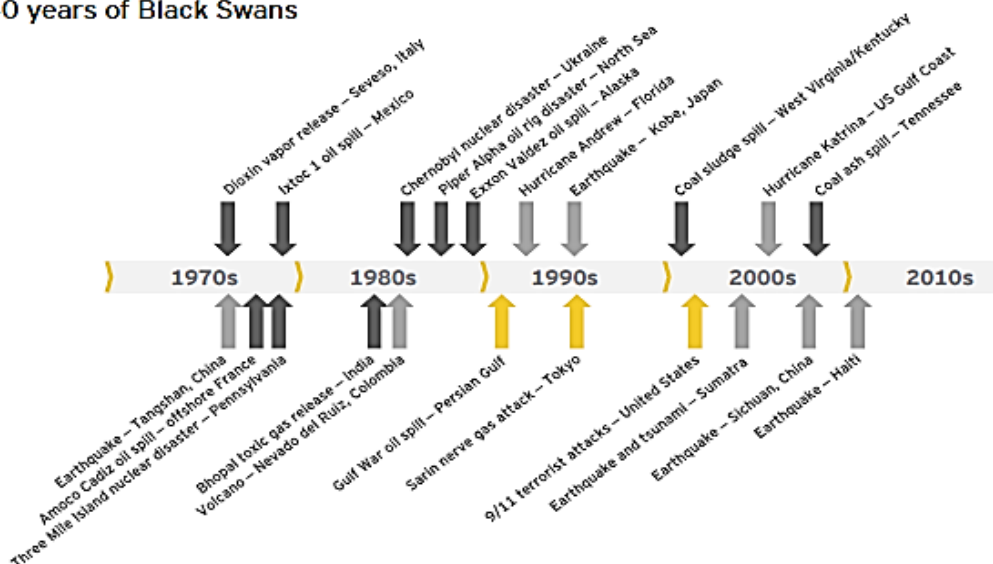


Figura 4.1 40 anos de eventos *black swan*

Fonte Ernst & Young (2011)

No que toca aos RE, os mesmos vão ser explicados seguidamente.

¹ A origem do nome *Black Swan* veio do facto que, antigamente, a população estava convencida que só existia cisnes brancos e posteriormente, no século XVII, ocorreu um evento raro e improvável, cisnes negros foram avistados na Austrália (Taleb, 2007). Este evento veio comprovar as limitações e as fragilidades do conhecimento do ser humano para identificar e prever de determinados eventos não previstos.

4.1. Conceito e características

O conceito de risco emergente tem vindo a destacar-se cada vez mais, contudo, ainda não existe uma definição oficial (Flage & Aven, 2015). Desta forma, seguem algumas definições e características de diversos autores e organizações.

De acordo com os autores Flage e Aven (2015: 61), o risco emergente pode ser considerado como:

- ✓ “*newly created risk*”;
- ✓ “*newly identified/ noticed risk*”;
- ✓ “*increasing risk*” ou
- ✓ “*risk becoming widely known or established*”.

The International Risk Governance Council (2010: 9) define o risco emergente como um risco que é “[...] *new, or a familiar risk that becomes apparent in new or unfamiliar conditions*”. Também, os RE “[...] *may be issues that are perceived as potentially significant [...] but their probabilities and consequences are not widely understood or appreciated*”.

Paralelamente, segundo a PwC (2009), os RE, os quais podem ser designados como *global risks*, são eventos raros, difíceis de prever e de extremo impacto nas organizações, em diversos pontos geográficos, bem como em diversos setores ou indústrias.

Hancock (2016), *executive director* do NC State’s ERM Initiative, refere que, os riscos emergentes podem começar como uma tendência, cujos seus impactos podem não surgir nos próximos 2 anos, mas surgirem drasticamente daqui a 10-20 anos nas organizações. Além disso, salienta que os RE são diferentes dos eventos *black swan* pois é possível observar o surgimento dos RE e podem desenvolver-se lentamente, contrariamente aos eventos *black swan*.

No que toca às características dos RE, de acordo com o artigo *Emerging Risks and Enterprise Risk Management* (Parija *et. al.*, 2010: 3-5), destacam-se as seguintes características:

✓ **Alto nível de incerteza:** As organizações têm dificuldade em avaliar o impacto e a probabilidade de ocorrência dos RE. Geralmente, estes tipos de risco são eventos de pouca frequência, mas com elevado impacto. Contudo, por vezes, um evento emergente pode, inicialmente, produzir um impacto reduzido e posteriormente, ter a tendência para aumentar o nível de impacto.

Por exemplo, as constantes mudanças rápidas dos padrões demográficos, nomeadamente, da idade, da etnia, podem ter impactos extremamente incertos sobre as organizações.

✓ **Falta de Consenso:** Existe falta de consenso internamente nas organizações e na população em geral relativamente ao impacto e à probabilidade de ocorrência dos RE. Para avaliar esses termos, exige que “[...] *managers and modelers to think outside their comfort zone*”.

Por exemplo, quando ocorreu a crise financeira global, “[...] *there was a lack of consensus regarding the inter-relations of various causal factors, or the speed of the expected decline*”, o que prejudicou a gestão de risco.

✓ **Relevância Incerta:** A evolução dos RE é algo incerto e difícil de avaliar. Além disso, não há orientação suficiente para compreender em que medida os RE podem afetar ou acelerar a concretização dos objetivos das organizações. Desta forma, é difícil de determinar a relevância e a importância dos RE para os objetivos organizacionais, adicionalmente, os “[...] *emerging risks may be perceived as too futuristic to matter for strategic planning purposes*”.

Por exemplo, os meios de comunicação social têm vindo a crescer devido às tecnologias digitais utilizadas na divulgação da informação, conseqüentemente pode haver divulgação de informação não adequada aos clientes atuais e futuros, prejudicando a reputação da organização. Portanto, o facto de as organizações não considerarem a relevância e a importância deste tipo de risco emergente no plano estratégico prejudica a empresa. Contrariamente, se este evento emergente for considerado no plano estratégico, pode transformar-se numa oportunidade de crescimento.

✓ **Dificuldade de comunicação:** Por vezes, os RE são considerados como eventos que não merecem atenção, de difícil compreensão e que nunca acontecerão ou são colocados numa *watch list*. Por isso, por vezes, é difícil comunicar com a administração da organização sobre a importância destes riscos.

Por exemplo, antes do ataque do 11 de setembro, o terrorismo já era um risco emergente, contudo, ainda não havia recursos suficientes para prevenir um ataque. Quando, efetivamente, ocorreu o ataque de 11 de setembro, o terrorismo passou a ser um dos maiores riscos mundiais e começou-se a criar medidas de identificação e de resposta às ameaças terroristas. Este exemplo, salienta a dificuldade em comunicar a importância dos RE antes de ocorrerem.

✓ **Dificuldade em atribuir a responsabilidade:** Na maior parte dos RE é difícil de identificar o responsável dos mesmos.

Por exemplo, o aquecimento global é um risco emergente ao qual é difícil de atribuir responsáveis.

Assim, conclui-se que os RE têm características muito particulares e diferentes dos *Known risks*.

4.2. Tipos e exemplos de riscos emergentes

Através de vários estudos e perspetivas de peritos têm sido identificados alguns riscos emergentes.

No âmbito do setor bancário, como já foi referido, podemos classificar os riscos como financeiros, não financeiros e outros, da mesma forma podemos classificar os riscos emergentes. Seguidamente, apresentam-se alguns dos principais riscos emergentes mais falados no setor bancário.

4.2.1. Riscos Financeiros

Neste âmbito, a Tapestry, Ernst & Young (EY) e o Bank Governance Leadership Network (BGLN) (2015) destacam a **volatilidade no mercado financeiro dos instrumentos financeiros**, particularmente, da taxa de juro e dos preços.

A variação desfavorável das taxas de juros, pode ter alto impacto nos mercados financeiros e questiona-se se “[...] *the authorities have the ability to control the rate of the adjustment and cited the risk of a possible liquidity event?*” (Tapestry, EY & BGLN, 2015: 20). Relativamente à variação dos preços, poderá ter impactos nas dívidas públicas, nos financiamentos e no mercado imobiliário dependente das receitas do petróleo (Tapestry, EY & BGLN, 2015).

Adicionalmente, identificaram-se outros riscos emergentes no setor bancário, particularmente, o risco de liquidez e o risco de crédito (KPMG, 2018).

O **risco de crédito**, como já foi referido, resulta da incapacidade dos clientes ou contrapartes de cumprir as suas obrigações financeiras perante a instituição. A diminuição da exigência dos padrões de empréstimo tem contribuindo para o aumento do risco de crédito, particularmente, nos empréstimos relacionados com hipotecas e viaturas (Tapestry, EY & BGLN, 2015).

No que toca ao **risco de liquidez**, como já foi referido, é a probabilidade de ocorrer perdas devido à incapacidade dos bancos de cumprir as suas obrigações financeiras depois de vencidas.

De acordo com o relatório do Tapestry, EY e BGLN (2015), o facto de existir um novo e complexo ambiente regulamentar pode originar efeitos não intencionais, por exemplo, uma variação desfavorável da taxa de juro, conseqüentemente uma crise financeira.

Adicionalmente, a PwC (2009) acrescenta que, a crise de liquidez pode ter origem nos empréstimos *subprime* pois conseqüentemente irá originar o aumento do custo de capital nas transações financeiras.

4.2.2. Riscos não financeiros:

Destacam-se vários riscos não financeiros, nomeadamente, o risco de modelo, de reputação, *Offshoring* e *Outsourcing*, regulamentares, de talento, terrorismo, *shadow banking*, cultura organizacional, tecnológicos e macroeconómicos e geopolíticos

Relativamente ao **risco modelo**, os modelos financeiros criados podem ser imprecisos e facilmente pode ocorrer erros na aplicação (Tapestry, EY & BGLN, 2015) e consequentemente origina decisões inadequadas e o aumento dos riscos bancários (Härle, Havas, Kremer, Rona & Samandari, 2015).

A utilização de modelos tem crescido devido ao desenvolvimento da informática e dos algoritmos e disponibilidade de dados. As perdas resultantes deste risco, geralmente, não são publicadas, mas existe informação de alguns casos, particularmente, de um banco americano, que “[...] *had losses of \$6 billion, which were partially due to value-at-risk model risk (i.e., lack of modeling experience by the operator, no back-testing, and operational problems in the model)*” e de um banco da Ásia que “[...] *lost \$4 billion when it falsely applied interest-rate models—for example, through incorrect assumptions, data-entry errors, and breakdowns and errors in the models*” (Härle et al., 2015: 13).

Para mitigar este risco, salienta-se “[...] *more rigorous, sophisticated model development, better execution (with higher-quality data), thorough validation, and constant monitoring and improvement of the model*” (Härle et al., 2015: 13).

No que toca ao **risco de reputação**, a imagem negativa das instituições bancárias pode pôr em causa a capacidade dos mesmos de operar nos mercados ou nas organizações, como já foi referido no capítulo 3.

Tapestry, EY e BGLN (2015: 21) referem que “[...] *many suggested reputation risk is not a type of risk, but an aspect of any risk to which banks are particularly vulnerable in the current environment*”.

Desta forma, problemas de reputação podem ter origem em “[...] *strategic error and financial surprises can result in lost investor confidence*”; “[...] *significant operational issues can cause the loss of customers and market share*” e “[...] *noncompliance with laws, regulations and/or contractual arrangements can result in penalties, fines, increased costs and lost revenue*” (Protiviti, 2012: 2).

Tapestry, EY e BGLN (2015: 21) destacam outro risco emergente não financeiro, nomeadamente o **risco de offshoring** e **outsourcing**, cujo crescimento tem criado desafios em “[...] *maintaining control of processes in these locations*”.

Atualmente, as organizações, frequentemente, usam ferramentas como o *offshoring* e *outsourcing*, essencialmente com o objetivo de obter reduzidos custos, contudo, estas ferramentas têm alguns riscos inerentes, destacando, problemas de reputação, de atrasos na prestação de serviço, de confidencialidade, entre outros problemas (Protiviti, 2009).

Efetivamente, *offshoring* e *outsourcing* permitem ter um modelo de negócio mais eficiente, mas também cria desafios, particularmente, “[...] *it is more difficult for a corporation to manage outside service providers or foreign employees than its own employees working in the same building as management*” (Protiviti, 2009: 5).

A PwC (2009) destaca como problemas emergentes, **os riscos ambientais**, particularmente, questões relacionadas com as alterações climáticas, situações de secas e desidratação, poluição e falta de água potável. Igualmente, se destaca, as catástrofes naturais, nomeadamente, furacões, terremotos e inundações.

Em termos de impactos, por exemplo, a escassez de recursos naturais pode levar ao aumento dos preços das matérias-primas e dos produtos alimentares (PwC, 2009). O aumento da poluição origina alterações climáticas e conseqüentemente causa mudanças dos locais de produção, escassez de recursos e diminuição da biodiversidade e as catástrofes naturais podem levar a interrupção dos negócios.

Igualmente, a KPMG (2018), refere que, as catástrofes naturais podem afetar as operações nos mercados nacionais e internacionais, o mesmo acontece com os eventos de doenças e greves.

Eventos de **terrorismo** são atualmente riscos emergentes que causam perdas de vida e de propriedades e diminuição da segurança. Igualmente, estes eventos podem pôr em causa a continuidade dos negócios (PwC, 2009).

Na revista do IIA de fevereiro de 2017, Christensen e Watts (2017: 66) evidenciam um dos grandes riscos emergentes, particularmente, o **aumento do reporte corporativo**, isto é, “[...] *regulators worldwide are looking for more narrative in corporate reporting and more details on the significance of nonfinancial risks*”.

No relatório do Tapestry, EY e BGLN (2015) e segundo Chambers (2015) salientam o **talento** como um risco emergente. Isto é, cada vez mais as organizações e as instituições bancárias têm dificuldade em recrutar e manter recursos talentosos para o negócio devido aos desafios e pressões existentes no setor bancário.

Tapestry, EY e BGLN (2015: 22) evidenciam que “[...] *finding risk and compliance talent is particularly difficult as many firms are participating in a poaching war*”. Consequentemente, este risco de talento pode pôr em causa a realização de determinadas metas operacionais (Chambers, 2015).

Outro risco emergente destacado pela Revista do IIA (Christensen & Watts, 2017) e pelas entidades Tapestry, EY e BGLN (2015) é o **risco das mudanças e a complexidade regulatória** que está relacionado com as constantes mudanças nos requisitos de capital e expressa-se preocupações relativamente à “[...] *standardization of capital models, bail-in provisions, and recovery and resolution planning*” (Tapestry, EY e BGLN, 2015: 21).

Tapestry, EY e BGLN (2015) salientam o **shadow banking** como um risco emergente na banca, ou seja, o facto de existir mais regulamentação, mais atividade e risco, esta questão emergente tem aumentado. Ainda existem poucos recursos e apoio para controlar o risco *shadow banking*.

Igualmente, a KPMG (2018), refere que este tipo de práticas relacionadas com *shadow banking* podem pressionar a margem dos juros líquidos.

O IIA (2016a), publicou um relatório designado como *Global Perspectives and Insights: Tendências Emergentes*, cujos resultados apresentados foram baseados no *2016 Global Pulse of Internal Audit* do IIA o qual coletou respostas de 2254 profissionais de auditoria interna de todo o mundo e de diversos setores.

Este relatório destaca duas questões emergentes, particularmente, a cultura e tecnologia.

Relativamente à **cultura organizacional**, a mesma “[...] incorpora as crenças e valores de uma organização, conforme refletidos através das ações e comportamentos de todos os seus funcionários” (IIA, 2016a: 6). A cultura da organização é exposta no código de ética organizacional e nos valores fundamentais que regem o comportamento aceitável e antiético da organização e dos colaboradores (IIA, 2016a).

Desta forma, o risco de cultura organizacional está associado ao facto de existirem comportamentos antiéticos, particularmente, associados à corrupção, fraude, subornos que podem pôr a organização em risco (IIA, 2016a).

Adicionalmente, este relatório salienta que apenas 28% dos auditores internos audita este risco (IIA, 2016a).

No que toca ao setor da tecnologia, segundo o IIA (2016a) verifica-se que o mesmo tem evoluindo ficando cada vez mais complexo. O IIA (2016a) destaca a cibersegurança e o *Big Data* como riscos emergentes.

A **cibersegurança** relaciona-se com “[...] medidas adotadas para proteger de perdas, destruição, acesso não autorizado ou uso impróprio por partes indesejadas os dados da empresa em sistemas baseados em computadores” (IIA, 2016a: 13). Em caso de ameaças e ataques cibernéticos podem ocorrer perdas e criar danos reputacionais (IIA, 2016a) e pode afetar a capacidade do banco de competir (KPMG, 2018).

Chambers (2015), igualmente, acrescenta que, ataques cibernéticos podem prejudicar a operacionalidade nas organizações e pôr em causa a sua marca e além disso, salienta que, este risco é um dos mais difíceis de identificar, por isso, é uma das questões que a auditoria interna mais se foca.

O risco **Big Data** refere-se a um grande conjunto de dados, isto é, informações de uma organização que atingem “[...] volume, variedade, velocidade e variabilidade tão altos que as organizações devem investir em arquiteturas de sistema, ferramentas e práticas especificamente desenvolvidas para lidar com esses dados” (IIA, 2016a: 18).

Neste âmbito, a auditoria interna avalia a disponibilidade, usabilidade, segurança, precisão, validade e integridade da *big data* (IIA, 2016a)

A KPMG (2018: 2), no âmbito deste risco, refere que, “[...] *as data management gains strategic importance and new regulatory requirements call for frequent, consistent, accurate and timely data collection*”.

Relativamente aos **riscos macroeconómicos e geopolíticos**, Tapestry, EY e BGLN (2015) salientaram alguns riscos emergentes que a KPMG (2018), fonte mais recente, continua a destacar.

Atualmente, ainda existem incertezas macroeconómicas devido aos votos do Reino Unido para sair da União Europeia (Brexit), à recessão económica da Rússia, do Brasil e à desaceleração da China que são eventos que representam grandes desafios para as organizações (KPMG, 2018).

Além disso, a guerra da Síria e no Iêmen, o crescimento do Estado Islâmico e a instabilidade política e a inflação na América do Sul são eventos emergentes que podem originar mais volatilidade nos mercados financeiros (Tapestry, EY & BGLN, 2015).

4.2.3. Outros Riscos

Por fim, identificou-se como risco emergente o **risco de contágio** o qual está relacionado com o contágio de problemas de um banco para outros, como já foi referido no subcapítulo 3.2.

Segundo Härle *et al.* (2015: 13) “[...] *financial and macroeconomic connectedness makes economies, corporations, and banks more vulnerable to financial contagion*”. Os bancos podem ficar expostos aos eventos de

contágio devido à globalização do setor financeiro e aos vários fluxos internacionais de capital Härtle *et al.* (2015).

Segue o Quadro 4.1 que resume os riscos emergentes mencionados anteriormente:

Quadro 4.1 Riscos Emergentes

Riscos Financeiros	Riscos não financeiros	Outros riscos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Volatilidade no Mercado Financeiro dos instrumentos financeiros ✓ Crédito ✓ Liquidez 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modelo ✓ Reputação ✓ <i>Offshoring</i> e <i>outsourcing</i> ✓ Ambientais ✓ Terrorismo ✓ Aumento do reporte corporativo ✓ Complexidade regulatória ✓ <i>Shadow banking</i> ✓ Cultura organizacional ✓ Cibersegurança ✓ <i>Big Data</i> ✓ Macroeconómicos e geopolíticos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contágio

4.3. Mitigação dos Riscos Emergentes

Efetivamente, os RE têm características particulares logo exigem processos de identificação, avaliação e resposta adicionais e mais exigentes.

No entanto, não existem ainda práticas definidas para identificar e responder aos RE, mas existe algumas ferramentas e processos criados que auxiliam o processo mitigação dos RE (Parija *et al.*, 2010).

Assim, ao longo deste capítulo apresentam-se algumas possíveis ferramentas, processos e diferentes abordagens para o tratamento dos RE de diversos autores bem como de auditoras prestigiadas, incluindo alguns estudos que permitem compreender o que é já feito pelos auditores internos:

❖ *Emerging Risks and Enterprise Risk Management* (Parija *et al.*, 2010)

O artigo *Emerging Risks and Enterprise Risk Management* publicado pelo *Risk and Insurance Management Society, Inc.* nomeia algumas das melhores práticas para identificar e avaliar os RE, sendo as seguintes (Parija *et al.*, 2010: 6):

- ✓ **Análise periódica dos riscos emergentes:** Os processos de identificação, de avaliação e de análise periódica dos RE devem estar documentados formalmente pela organização. Além disso, este processo deveria ter colaboração frequente dos responsáveis pela definição dos objetivos e planeamento estratégico e “[...] *the review process should incorporate features that allow for immediate communication of new information about risk as it is discovered*”
- ✓ **Incluir a revisão dos RE no processo do plano estratégico:** Durante o processo do plano estratégico é importante integrar os RE pois “[...] *will help enforce a disciplined approach regarding the relevance, importance and effect of uncertainties on organizational objectives and improve management’s decision-making process*”.
- ✓ **Identificar e testar suposições:** Estabelecer processos para testar hipóteses em modelos de negócios já existentes “[...] *will help organizations avoid natural tendencies to prioritize known risks [...] over emerging risks which may not be perceived as serious in the short term*”. Igualmente, este processo deve incluir a criação de sinais de alerta durante o desenvolvimento dos RE.
- ✓ **Desafiar processos e expectativas convencionais:** Como já se verificou, os RE podem manifestar-se de forma imprevisível, ou seja, diferente da expectativa convencional. Desta forma, a análise dos RE “[...] *should extend beyond what seems to be the most logical development path for that exposure and also consider other development paths that are possible given the characteristics of the risk, even if they seem extremely remote*”.
- ✓ **Aplicar novas metodologias para compreender e prever melhor os RE:** Simulações, análises de cenário e análises “e se” são práticas utilizadas pelas organizações que podem auxiliar a identificar e a entender melhor os impactos dos RE.

Ainda sobre o mesmo artigo, os autores referem que a chave é “[...] *to understand, articulate and manage risk within the risk appetite of the organization over a longer time horizon*”, onde é importante ter em consideração os *known risks* mas, igualmente, o impacto dos RE sobre os objetivos estratégicos organizacionais (Parija *et al.*, 2010: 6)

❖ *Extending Enterprise Risk Management (ERM) to address emerging risks* (PwC, 2009)

Em 2009, a PwC publicou um documento cujo título é “*Extending Enterprise Risk Management to address emerging risks*”. Este documento refere que, a aplicação dos princípios do modelo ERM no seu processo de gestão de RE protegerá a organização e até mesmo as suas estratégias e objetivos organizacionais. Para tanto, as instituições devem seguir os seguintes passos (PwC, 2009: 4):

- ✓ **Identificar RE relevantes:** Deve ser realizada uma análise rigorosa de todos os fatores de riscos mais relevantes para identificar os RE, que juntamente com os outros riscos já conhecidos pela organização “[...] *form the basis for the organisation’s risk radar and must be refreshed in real time as changes in the environment occur*”;
- ✓ **Avaliar o risco, a relação com outros riscos e as implicações para o negócio:** Para avaliar os RE eficazmente, é necessário compreender a importância que o risco tem para todos os *stakeholders* e para a organização “[...] *considering impact, probability, and correlations (interconnectedness with other risks) in relation to the organisation’s strategy and objectives*”;
- ✓ **Determinar respostas estratégicas ao risco, considerando a colaboração de *external parties*:** Frequentemente, a resposta possível ao risco emergente é meramente aceitá-lo ou utilizar estratégias de preparação e mitigação, as quais podem ter o contributo de terceiros. Desta forma, depois de definir a probabilidade de ocorrência e o impacto do risco, o apetite de risco e a tolerância ao desvio do mesmo, as organizações devem procurar *partners* que possam colaborar na mitigação dos RE. Esses colaboradores devem ser da mesma área geográfica ou do mesmo setor e que “[...] *share both the cost of failure to mitigate the risk and the benefit of effective risk mitigation*”;
- ✓ **Monitorizar rotineiramente frequentemente os RE através do uso de indicadores:** Para trabalhar na identificação e na monitorização dos indicadores dos RE é importante alocar recursos adequados para lidar com os mesmos. Esses recursos “[...] *must enable dynamic risk management in support of the achievement of organisational strategy and objectives*”. Além disso, as organizações devem procurar compreender motivos para possíveis eventos emergentes pois, dessa forma, “[...] *provides a starting point from which to monitor the symptoms of developing issues, which should be refined as further data becomes available to monitor and determine the need for alternative risk responses*”.

Igualmente, o mesmo documento da PwC (2009) refere que, as organizações conseguem identificar e priorizar os RE, se forem realizadas simulações de eventos e análise de cenários e se a área de gestão de riscos apresentar uma forte cultura organizacional.

Além disso, como já foi referido, as organizações devem garantir recursos humanos com qualificações suficientes para a gestão adequada dos RE, bem como para o cumprimento dos objetivos, estratégias e valores organizacionais. Desta forma, é importante que a organização avalie, periodicamente, a cultura do departamento de gestão de riscos (PwC, 2009).

Assim, a auditora PwC (2009), salienta que, as organizações tendo uma eficaz cultura de gestão de riscos, aplicando e estendendo o modelo ERM sobre os RE, estão preparadas para lidar com todos os riscos relevantes, incluindo os emergentes.

Adicionalmente, a auditora PwC (2009: 13) apresenta um quadro onde demonstra que cada componente do modelo ERM é possível aplicar na gestão dos RE, assim como se ilustra seguidamente:

- ✓ **Definição de objetivo:** Os objetivos organizacionais estabelecidos e o nível de apetite de risco definido para a realização dos mesmos, igualmente, servem como base para a mitigação dos RE relevantes, os quais, por vezes, podem pôr em causa a concretização desses mesmos objetivos;
- ✓ **Identificação de eventos:** As organizações para identificar potenciais eventos, procuram identificar eventos emergentes já conhecidos e realizar análises históricas e prospetivas. A aplicação destes recursos rotineiramente na organização exige “[...] *awareness, training, and dedicated focus on such risks across the organisation, to the extent that unknown risks are reduced and the organisation can focus its efforts on managing currently known risks and preparing those that are unknowable*”;
- ✓ **Avaliação do risco:** Analisar a probabilidade de ocorrência e o impacto dos RE na própria organização ou nas áreas de negócio ou em outras organizações. Além disso, é importante compreender de que forma a relação entre os RE e outros riscos pode potenciar ainda mais o impacto e a probabilidade de ocorrência dos RE.
- ✓ **Respostas ao risco:** As organizações devem criar respostas ao risco emergente com base no nível de apetite de risco e tolerância ao mesmo e tendo em conta as avaliações aos RE realizadas. As possíveis respostas ao risco são “[...] *accepting, avoiding, sharing, or reducing remain*” mas, a melhor e mais eficaz resposta ao mesmo é obtida através da colaboração com parceiros, “[...] *a response that can help mitigate the impact or likelihood of occurrence, minimise negative impact on the achievement of objectives, and possibly even capture opportunities*”;
- ✓ **Atividades de controlo:** As atividades de controlo de uma organização, [...] *should be in place to manage known risks and prepare for the occurrence of unknowable risks*”;
- ✓ **Informação e Comunicação:** Toda a informação relevante deve ser comunicada para as partes necessárias da organização estarem informadas e conscientes e provocar “[...] *analysis of emerging risks in relation to the organisation’s objectives, particularly in light of the interconnectedness of emerging risks with other risks*”;

- ✓ **Monitorização:** O processo de monitorização dos RE deve consistir na avaliação de eventos passados e análise de eventos futuros. No que toca à análise do passado, a mesma permite verificar como os RE foram anteriormente mitigados ou poderiam ter sido, e daí, retira-se melhorias para o futuro para uma gestão de RE mais eficaz. A análise prospetiva “[...] *requires the definition and use of relevant leading indicators to alert management to changes in the organisation’s exposure to emerging risks*”.

❖ Improving risk identification (Tapestry *et al.* 2012)

Em março de 2012, publicaram um artigo cujo assunto é “[...] *how best to improve banks’ ability to identify and evaluate top and emerging risks*”, cujas ideias e perspetivas foram obtidas num evento o qual juntou “[...] *directors, executives, supervisors, and banking professionals*” (Tapestry *et al.* 2012: 1).

Neste evento, profissionais bancários debateram ideias mostrando de que forma, podem desenvolver os seus processos de identificação e avaliação dos RE no setor bancário (Tapestry *et al.* 2012).

Desta forma, destacou-se que, as instituições bancárias devem desenvolver uma cultura que permita a identificação e a comunicação aberta sobre os RE, devem melhorar a transparência em relação à interconectividade dos sistemas, e por fim, os reguladores e supervisores devem partilhar as suas ideias sobre os RE (Tapestry *et al.* 2012).

Desta forma, para desenvolver uma cultura organizacional que facilite a identificação e a avaliação dos RE, segue algumas medidas (Tapestry *et al.* 2012: 1-3):

- ✓ **Disponibilizar tempo para discutir RE:** Normalmente, o tempo e os recursos são alocados aos riscos de *compliance*, *data* e das atividades de *report* regulamentar, assim, o tempo fica limitado para analisar os RE. Para resolver o problema um *Chief Risk Officer* (CRO) recomendou que o Comité de Risco deve “[...] *set aside time in every risk committee meeting to have blue-sky thinking*”.
- ✓ **Esperar mais dos diretores não-executivos:** CRO’s comentaram que os diretores podem participar também nas discussões sobre os RE, trazer diferentes perspetivas, ideias e observações valiosas.
- ✓ **Encorajar os colaboradores para serem criativos e comunicativos:** Um CRO salientou que “[...] *there is no computer that can churnout a list of emerging risks*”, acrescentando que, as pessoas conseguem ter diversas ideias e, portanto, os bancos devem incentiva-las a apresentar os seus

diferentes pontos de vista e preocupações ao departamento de gestão de risco, pois “[...] *they may have an idea that we haven’t thought about*”.

- ✓ **Ignorar as probabilidades e focar no potencial impacto:** Um CRO referiu que as instituições bancárias se preocupam demasiado com as probabilidades, acrescentando que, “[...] *we prefer to take a risk, run the stress test, [and] identify the amount of potential impact so we are all comfortable with the level of risk*”. Outro CRO, referiu que, valoriza mais a análise de cenários independentemente da probabilidade.
- ✓ **Concentrar em consequências de segunda e terceira ordem:** Um CRO afirmou que “[...] *one of our lessons of the past few years is that we are pushing our thinking harder and harder on the second- and third-order issues.*”. Efetivamente, eventos imprevisíveis podem afetar a economia e o setor bancário a longo prazo, por exemplo, o tsunami no Japão em 2011, “[...] *is now old news, but the impacts on supply chains are still with us*”. Outro CRO acrescenta “[...] *when do we decide to ask for more collateral from a counterparty? The minute we do, it has follow-on effects*”.
- ✓ **Garantir que as informações de risco sejam utilizáveis:** Um *supervisor* salienta que, é difícil selecionar informação utilizável dos dados para avaliar os riscos. Além disso, destaca que, a transformação dos dados em informação útil é onde o Comité de Risco falha. Desta forma, é importante garantir uma seleção de informação útil para avaliar os RE.

❖ *Navigating an Increasingly Volatile Risk Environment* (IIA, 2015a)

De acordo com o *Audit Executive Center’s North American Pulse of Internal Audit Survey*, existe um conjunto de desafios e pressões no trabalho de auditoria interna no âmbito dos riscos emergentes.

Neste artigo, no que toca ao tratamento dos RE, destaca-se a avaliação contínua dos riscos, isto é, avaliar à velocidade do risco, o que implica uma atualização constante do PAI com base nos eventos que estão a acontecer e uma redefinição constante de prioridades do trabalho de auditoria interna (IIA, 2015a).

Através deste *survey*, esclareceu-se quais os principais métodos utilizados pelos auditores internos para realizar uma avaliação contínua do risco e atualização frequente do PAI, nomeadamente:

- ✓ **Monitorização periódica de Key Risk Indicators (KRI):** 61% dos respondentes monitorizam KRIs;

- ✓ **Entrevistar periodicamente a gestão para identificar mudanças no perfil de risco na organização:** 70% dos respondentes usam este método;
- ✓ **Iniciar atualizações formais do PAI e da avaliação do risco:** 60% dos respondentes referiu que tem uma abordagem formal para a atualização do PAI e da avaliação do risco;
- ✓ **Iniciar atualização informais ou *Ad Hoc* do PAI e da avaliação do risco:** 61% dos respondentes utilizam este método;
- ✓ **Atualizar periodicamente a avaliação do risco com base em mudanças durante a auditoria:** Proximamente 80% dos respondentes referiu que atualiza o PAI e a avaliação do risco perante mudanças que possam ocorrer durante as suas auditorias.

Além disso, neste *survey*, constatou-se que, 54% dos auditores respondentes sentem-se confiantes em relação às suas capacidades para avaliar o risco continuamente (IIA, 2015a).

No que toca às competências necessárias para avaliar o risco de forma contínua, verificou-se que, 61% dos respondentes tem recursos especializados para o mesmo, 50% concordou que “[...] *internal audit encourages contrarian thinking and questioning of strategic assumptions*”, 88% concordou com o facto de o PAI estar preparado para responder às mudanças de perfil de risco (IIA, 2015a: 7).

Por fim, 52% referiu que, efetivamente, o maior desafio da avaliação de riscos, é o tratamento dos RE (IIA, 2015a).

❖ *Imperatives for Change: The IIA’s Global Internal Audit Survey in Action* (Anderson & Svare, 2011)

Este artigo publicado pelo The Institute of Internal Auditors Research Foundation, apresenta conclusões e recomendações, indicando *10 Imperatives for Change* para o trabalho de auditoria interna com base nos resultados do inquérito *The IIA’s 2010 Global Internal Audit Survey*.

No âmbito dos RE, destaca-se o *Imperative 2 - Conduct a More Responsive and Flexible Riskbased Audit Plan*. Salienta-se que, para um trabalho mais eficiente, o PAI deve ser desenvolvido com base no risco e ter flexibilidade suficiente para responder rapidamente às mudanças do perfil de risco. No âmbito da investigação, apenas 21,9% dos respondentes referiram que desenvolvem o PAI usando metodologias baseadas no risco (Anderson & Svare, 2011).

Igualmente, destaca-se as competências chave para o desenvolvimento de um PAI baseado no risco, nomeadamente, “[...] *understanding business; risk analysis and control assessment techniques*;

identifying types of controls; governance, risk, and control tools and techniques; and business process analysis [...] analytical review and statistical sampling” (Anderson & Svare, 2011: 9).

Além disso, conclui-se que, 60% dos respondentes responderam que atualizam o PAI anualmente e apenas 30% atualizam o seu PAI mais de que uma vez por ano (Anderson & Svare, 2011).

Igualmente, constatou-se que, 90% dos respondentes concordaram que a auditoria interna deve focar-se no tratamento dos RE e os *stakeholders* referiram que, apoiam e concordam com uma auditoria mais baseada no risco, exigindo, assim, mais recursos e tempo a alocar (Anderson & Svare, 2011).

Face a estas conclusões, determinou-se as *Key Action Steps for CAEs*, sendo as seguintes no âmbito dos RE (Anderson & Svare, 2011: 10):

- ✓ Desenvolver métodos para mitigar os RE, particularmente, tornar a identificação dos RE uma “[...] *key performance responsibility of the CAE and direct reports*”; coordenar ideias e informações sobre as áreas emergentes com as outras áreas da organização; usar “[...] *external sources of relevant data, knowledge, and business issues*” para ajudar na identificação do RE.
- ✓ Avaliar o processo já existente para atualizar e rever o PAI e desenvolver procedimentos “[...] *to move faster and make more frequent changes to the audit plan as the organization’s risks change*”;
- ✓ Comunicar com os *key stakeholders* sobre os riscos da organização e sobre a necessidade de atualizações frequentes do PAI;
- ✓ Reportar as mudanças do perfil de risco da organização e associar essas mesmas às mudanças no PAI.

❖ *Emerging international risks* (The European Audit Committee Leadership Network (EACLN), Audit Committee Leadership Network, Tapestry & Ernst & Young, 2014)

Em junho de 2014, ocorreu um evento com *The European and North American Audit Committee Leadership Networks*. Nesse evento, defendeu-se que, no âmbito da identificação dos RE, a aplicação do modelo de gestão de riscos, ERM, não é suficiente para o mesmo, pois, “[...] *ERM resources are limited; high-magnitude, low-frequency risks are too complex for the ERM team to identify in full*” (EACLN *et al.*, 2014: 4).

Desta forma, Le Merle, refere que, para tal, seria necessário criar uma equipa separada para se realizar análises mais profundas face ao modelo ERM para identificar os RE, “[...] *mapping the*

company's operations and relationships, creating a list of possible events in all the relevant realms (political, economic, social, etc.), and analyzing the probable impact of these events on the company” (Merle M., 2011 como citado em EACLN *et al.*, 2014: 4)

Além disso, para identificar estes eventos de baixa probabilidade, destaca-se à aplicação de “[...] *stress testing to gauge the impact of changes in key variables, scenario planning to assess the long-term effects of major trends, and war-gaming to understand what competitors might do*” (Mikes, A. & Kaplan, R., 2012 como citado em EACLN *et al.*, 2014: 5).

Adicionalmente, nesta reunião, constatou-se algumas medidas para identificar RE, particularmente (EACLN *et al.*, 2014):

- ✓ **Comunicar com *senior executives*:** Destaca-se a importância de ter reuniões com a gestão, Diretor Financeiro, *Chief Executive Officer* e com o *Chief Security Officer* pois pode ser muito útil devido à partilha e discussão de ideias.
- ✓ **Envolver peritos externos:** Trabalhar com peritos externos permite obter mais e novas perspectivas através dos seus conhecimentos mais aprofundados, nomeadamente, os economistas, consultores externos, etc.
- ✓ **Realização de reuniões externas:** A realização de reuniões de direção rotativamente em diferentes locais da organização, permite visitar e comunicar com equipas locais e colaboradores, possibilitando, assim, o conhecimento de novos riscos.
- ✓ **Considerar o longo-prazo:** Pela experiência dos participantes, a realização de planos de cenários a longo prazo é uma mais-valia apesar da previsão desses cenários futuros serem difíceis.

Adicionalmente, a utilização de técnicas de análise de dados, também é considerada uma boa prática para a identificação de riscos emergentes (EACLN *et al.*, 2014).

Após a identificação e avaliação de riscos potenciais, as organizações podem desenvolver planos de resposta para implementar. Estes planos “[...] *will include steps that the company can take immediately to reduce vulnerabilities [...] or strengthening certain internal controls if they are too weak*” (EACLN *et al.*, 2014: 7). Além disso, estes planos de resposta incluem, igualmente, planos de contingência no caso da ocorrência de algum risco (EACLN *et al.*, 2014).

Após a apresentação dos anteriores estudos e práticas, verifica-se que existem alguns métodos para a mitigação dos riscos emergentes que se destacaram, particularmente:

- ✓ Comunicar com os *stakeholders* para desenvolver ideias;

- ✓ Comunicar com as equipas de gestão e colaboradores para identificar mudanças do perfil de risco;
- ✓ Realização de simulações, análises de cenário, e análises “e se”;
- ✓ Uso de dados externos relevantes;
- ✓ Testes de *stress*;
- ✓ Análise de dados.
- ✓ Realização de uma avaliação contínua dos riscos
- ✓ Atualização do PAI conforme a mudança do perfil de risco

Salienta-se, também, a importância da alocação do tempo e de recursos adequados para discutir riscos emergentes e a relevância de envolver peritos externos para obter novos pareceres. Por fim, é importante a organização ter uma forte cultura organizacional.

4.4. Limitações

A discussão e a mitigação dos RE são atualmente desafios para às organizações devido às suas particulares características, mas também pelo facto de existir algumas limitações dentro da empresa, sendo algumas das seguintes:

- ✓ **Tempo e recursos qualificados insuficientes:**

Segundo Tapestry *et al.* (2015), no setor bancário, o tempo e os recursos disponíveis não são suficientes para discutir os RE. Geralmente, o tempo e os recursos humanos disponíveis são alocados aos riscos atuais e de curto-prazo, à revisão das atividades bancárias e à conformidade da regulamentação bancária, diminuindo assim a disponibilidade para analisar os riscos mais improváveis (Tapestry *et al.*, 2015).

Além disso, o DAI disponibiliza pouco tempo e recursos pois existe a tendência de pensar que estes tipos de eventos improváveis nunca irão acontecer na organização (Tapestry *et al.*, 2015).

Relativamente à escassez de talento em auditoria interna para discutir os RE, o relatório do IIA (2015a) refere que esta crise se deve ao facto de a auditoria interna, apesar dos desafios existentes, continuar a recrutar principalmente profissionais de contabilidade e finanças. Além disso, a função de auditoria interna tem, efetivamente, dificuldade em recrutar e em reter os melhores talentos para apoiar na mitigação dos RE na organização (IIA, 2015a).

O mesmo relatório do IIA (2015a: 20), refere que, as áreas mais difíceis de recrutar são, “[...] *general IT skills, cybersecurity skills, data mining, industry-specific knowledge, and analytical thinking*” e as áreas com mais deficiências de habilidades são, particularmente, “[...] *quality controls, data mining, cybersecurity skills, forensics and IT*”.

✓ **Reduzida Cultura Organizacional:**

No subcapítulo 4.3, destacou-se a importância de desenvolver uma forte cultura organizacional e que fosse feita uma avaliação contínua dessa área para facilitar a identificação, avaliação e comunicação dos RE. Deste modo, se as organizações tiverem uma reduzida cultura organizacional, põe em causa a mitigação dos RE, daí ser considerada como uma das limitações para o mesmo.

✓ **Insuficiente dotação orçamental:**

A PwC (2009) refere que, o facto dos RE caracterizarem-se pela reduzida probabilidade de ocorrência e pelo impacto extremo, tem como consequência a alocação de um menor orçamento para a prevenção do seu acontecimento comparativamente aos riscos mais prováveis de ocorrer.

✓ **Meios técnicos desadequados e falta de apoio da gestão executiva:**

No relatório do IIA (2016a) através do seu estudo sobre as tendências emergentes, particularmente, a cultura, cibersegurança e *big data*, identificou-se, algumas limitações na intervenção da auditoria interna no âmbito dos RE, por exemplo, a insuficiência de meios técnicos/ferramentas para auditar os mesmos e a falta de suporte da gestão executiva entre outras limitações já referidas anteriormente.

5. Papel da auditoria interna na Mitigação dos riscos emergentes no setor bancário

Os riscos emergentes, como tem vindo a ser referido neste trabalho, apresentam características que dificultam a sua identificação e avaliação pelas organizações, podendo o seu impacto pôr em causa os objetivos e a continuidade das mesmas. Daí, o papel da auditoria interna na mitigação destes riscos ser cada vez mais importante, existindo cada vez mais pressão sobre a auditoria interna devido à evolução e volatilidade dos riscos emergentes (IIA, 2015b).

Como já foi referido, de acordo com as NPPAI 2017, o CAE é responsável pelo desenvolvimento de um plano de auditoria baseado nos riscos e nos objetivos da organização. Neste sentido, os auditores internos devem desenvolver o PAI focando-se nas áreas que possam pôr em causa o alcance dos objetivos da organização (IIA, 2015b). Os riscos já conhecidos (tradicionais) facilmente são identificados e avaliados, porém o mesmo não acontece com os riscos emergentes, “[...] mas, justamente por esse motivo, também podem ser os mais críticos nos quais a auditoria interna deva focar (-se)” (IIA, 2015b: 6).

Neste enquadramento, o presente estudo, tomando como referência o setor bancário, visou compreender qual o papel e a intervenção auditoria interna neste âmbito.

5.1. Objeto e objetivos da investigação

O objeto de estudo foi a auditoria interna e os riscos emergentes no âmbito da banca em Portugal. O principal objetivo foi compreender o contributo da auditoria interna na mitigação dos riscos emergentes nas instituições bancárias, autorizadas pelo Banco de Portugal. Desta forma, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Avaliar em que medida os riscos e problemas emergentes constituem objeto da atividade da auditoria interna;
- ✓ Compreender se a auditoria interna se encontra devidamente suportada (mandatada) pelos órgãos de gestão;
- ✓ Identificar as limitações, nomeadamente em termos de recursos suficientes e qualificados, face aos riscos e problemas emergentes;
- ✓ Avaliar a relação entre os departamentos de auditoria interna e de gestão de risco;

- ✓ Identificar processos de mitigação dos riscos emergentes;
- ✓ Avaliar a posição do CAE na mitigação dos riscos emergente.

5.2. Metodologia de investigação

5.2.1. Definição da População

O âmbito deste estudo foi o setor bancário. Deste modo, a população a analisar foi identificada com base na lista de bancos com sede efetiva em Portugal, presente na página oficial do Bdp (<https://www.bportugal.pt/entidades-autorizadas/67/all>), que se apresenta a seguir:

Quadro 5.1 População de estudo

Nº	Instituições bancárias autorizadas pelo Banco de Portugal	Observações
1	BANCO ACTIVOBANK, SA	Grupo BCP
2	BANCO ATLANTICO EUROPA, SA	
3	BANCO BAI EUROPA, SA	
4	BANCO BIC PORTUGUES, SA	
5	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA (PORTUGAL), SA	
6	BANCO BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE, SA	
7	BANCO COMERCIAL PORTUGUES, SA	
8	BANCO CREDIBOM, SA	
9	BANCO CTT, SA	
10	BANCO DE INVESTIMENTO GLOBAL, SA	
11	BANCO DE INVESTIMENTO IMOBILIARIO, SA	Grupo BCP
12	BANCO EFISA, SA	
13	BANCO FINANTIA, SA	
14	BANCO INVEST, SA	
15	BANCO L.J. CARREGOSA, SA	
16	BANCO MADESANT - SOCIEDADE UNIPessoal, SA	Grupo Santander
17	BANCO PORTUGUES DE GESTAO, SA	
18	BANCO PORTUGUES DE INVESTIMENTO, SA	
19	BANCO PRIMUS, SA	
20	BANCO SANTANDER CONSUMER PORTUGAL, SA	Grupo Santander
21	BANCO SANTANDER TOTTA, SA	
22	BANIF - BANCO DE INVESTIMENTO, SA	
23	BEST - BANCO ELECTRONICO DE SERVICIO TOTAL, SA	Grupo Novo Banco

24	BNI - BANCO DE NEGOCIOS INTERNACIONAL (EUROPA), SA	
25	CAIXA - BANCO DE INVESTIMENTO, SA	Grupo CGD
26	CAIXA GERAL DE DEPOSITOS, SA	
27	HAITONG BANK, SA	Grupo Novo Banco
28	MONTEPIO INVESTIMENTO, SA	
29	NOVO BANCO DOS ACORES, SA	Grupo Novo Banco
30	NOVO BANCO, SA	

5.2.2. Método de recolha de dados e amostra

A recolha de dados foi realizada através de um método quantitativo, particularmente, um questionário com respostas fechadas. O levantamento de dados através de um questionário apresenta as seguintes vantagens (Marconi & Lakatos, 2003: 201-202):

- ✓ Facilidade em atingir um maior número de inquiridos simultaneamente;
- ✓ Permite o anonimato das respostas logo “[...] há mais liberdade nas respostas”
- ✓ “[...] [R]espostas mais rápidas e mais precisas”;
- ✓ “Há mais tempo para responder e em hora mais favorável”;
- ✓ “Respostas que materialmente seriam inacessíveis”.

Igualmente, determinou-se realizar um questionário com questões fechadas pois é a melhor forma de obter informação quantitativa e facilita a análise estatística (Hill & Hill, 2012).

Neste sentido, o questionário que foi realizado para obter dados foi constituído por 24 questões, o qual foi disponibilizado via *internet* com o endereço <https://goo.gl/forms/gtI82Pz1HoDSxzSI3>, tendo estado ativo entre 20 de maio de 2018 e 21 de setembro de 2018. A divulgação do questionário foi feita via e-mail, *LinkedIn*, contacto presencial e partilhada pelo IPAI.

O questionário foi concebido para ser respondido pelo CAE da Instituição Bancária, ou por alguém por este designado.

No que toca à estrutura do questionário, o primeiro grupo de questões (9) tiveram como objetivo caracterizar as instituições bancárias e o DAI e as seguintes questões (15) foram construídas com base nos objetivos do estudo, tal como segue:

Tabela 5.1 Questões relacionadas com a caracterização das instituições bancárias

Caracterização	Perguntas do questionário
Tipo de Capitais	<ul style="list-style-type: none"> ○ A Instituição Bancária acerca da qual está a responder é constituída por capitais:
Número de empregados	<ul style="list-style-type: none"> ○ Número de empregados da Instituição Bancária
Constituição do DAI	<ul style="list-style-type: none"> ○ O Departamento de auditoria interna é constituído por: ○ Quantos colaboradores exercem a função de auditoria interna?
Formação	<ul style="list-style-type: none"> ○ Indique as áreas de formação dos Auditores Internos da Instituição:
Reporte	<ul style="list-style-type: none"> ○ O Departamento/Gabinete de auditoria interna reporta ao: ○ Quais os tipos de auditoria realizados na Instituição?
Funções	<ul style="list-style-type: none"> ○ A área de auditoria interna é responsável por outras funções? ○ Identifique quais são as outras funções:

Tabela 5.2 Questões relacionadas com os objetivos de investigação

Objetivos da investigação	Perguntas do questionário
Em que medida os riscos e problemas emergentes constituem objeto da atividade da auditoria interna	<ul style="list-style-type: none"> ○ O Plano de auditoria interna tem como diretrizes: ○ O plano de auditoria está preparado para responder às mudanças do perfil de risco? ○ Qual o peso dos riscos emergentes no plano de auditoria interna? ○ A auditoria interna tem uma equipa dedicada à avaliação e monitorização dos riscos emergentes? ○ Com que frequência os riscos emergentes são identificados e/ou reavaliados?
A auditoria interna encontra-se devidamente suportada (mandatada) pelos órgãos de gestão	<ul style="list-style-type: none"> ○ Considera que a auditoria interna se encontra devidamente suportada (mandatada) pelos órgãos de gestão da Instituição Bancária?
Limitações, nomeadamente em termos de recursos suficientes e qualificados, face aos riscos e problemas emergentes	<ul style="list-style-type: none"> ○ O Departamento de auditoria interna dispõe, em termos de conjunto, das competências técnicas e profissionais apropriadas, nomeadamente para avaliação e monitorização dos riscos emergentes? ○ Qual o meio mais utilizado para suprir eventuais necessidades de qualificação técnica relacionada com a avaliação e monitorização de riscos emergentes? ○ Na sua instituição, quais dos seguintes aspetos considera limitativos da intervenção da auditoria interna no âmbito dos riscos emergentes? ○ Considera que a auditoria interna se encontra devidamente suportada (mandatada) pelos órgãos de gestão da Instituição Bancária?
Avaliar a relação entre os departamentos de auditoria interna e de gestão de risco;	<ul style="list-style-type: none"> ○ Como é que a auditoria interna se relaciona com a Função de Gestão de Risco? ○ Qual o grau de importância dada à informação fornecida pela Função de Gestão de Risco no planeamento da auditoria interna?
Processos de mitigação dos riscos emergentes	<ul style="list-style-type: none"> ○ Quais os métodos utilizados pela auditoria interna na identificação e avaliação dos riscos emergentes? ○ Quais os riscos emergentes que a auditoria interna da sua Instituição está a avaliar?
Avaliar a posição do CAE na mitigação dos riscos emergente.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Identifique os meios adotados pelo CAE para sensibilizar os Auditores Internos para a importância dos riscos emergentes: ○ Tendo em conta a atuação da auditoria interna, como classifica o seu grau de confiança na mitigação dos riscos emergentes

No que toca à amostra, de modo a viabilizar a avaliação dos resultados e a extrapolação para o Universo, definiu-se, através de cálculos estatísticos, a dimensão da amostra suficiente para esta investigação:

Segundo a autora Sarmento (2013: 91), “[o] cálculo da dimensão da amostra indica o cardinal dos indivíduos pertencentes à amostra” com um determinado intervalo de confiança e taxa de erro.

No âmbito da investigação, o objetivo é apurar a dimensão da amostra para uma população finita sendo a seguinte equação:

Equação 5.1 Dimensão da amostra para uma população finita

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{\varepsilon^2}{Z_{\alpha/2}^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

Fonte Adaptado de Sarmento (2013: 91)

Quadro 5.2 Siglas da equação

<i>p</i>	Proporção de indivíduos na amostra com o atributo
<i>ε</i>	Margem de erro
<i>Z_{α/2}</i>	Normal estandardizada
<i>N</i>	População

Fonte Adaptado de Sarmento (2013: 90)

Para determinar a dimensão da amostra, Sarmento (2013) refere que, o cálculo deve ser realizado para um nível de confiança 95,46% e uma margem de erro de 5%. É de salientar que, “[o] nível de confiança é a probabilidade do Intervalo de Confiança conter o verdadeiro valor do parâmetro” (Sarmento, 2013: 90).

Adicionalmente, para apurar a dimensão da amostra é importante ter em consideração a seguinte tabela:

Tabela 5.3 Validade do estudo

Validade do estudo	Nível de confiança (λ)	Normal estandardizada ($Z_{\alpha/2}$)	Nível de significância ($\alpha = 1 - \lambda$)	Margem de erro (ε)
Muitíssimo importante	99,73%	$\pm 2,58$	1%	2%
Importante	95,46%	$\pm 1,96$	5%	5%
Pouco importante	68,26%	$\pm 1,00$	32%	5%

Fonte Adaptado de Sarmiento (2013: 91)

No que toca ao p , o valor do mesmo varia entre 0 e 1 e quando não se tem informação sobre o mesmo “[...] opta-se pela hipótese mais pessimista, isto é, $p = 0,5$ ” (Sarmiento, 2013: 92).

Neste sentido, considerando o número de Bancos que constituem o Universo em estudo (população finita) foi apurada a dimensão da amostra suficiente para a investigação

Sendo:

$$N = 30.$$

$$\varepsilon = 5\%$$

$$p = 0,5$$

$$Z_{\alpha/2} = 1,96$$

Equação 5.2 Cálculo da Dimensão da amostra

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{\varepsilon^2}{Z_{\alpha/2}^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}} (=) n = \frac{0,5 \times (1 - 0,5)}{\frac{0,05^2}{1,96^2} + \frac{0,5 \times (1 - 0,5)}{30}} (=) n = 27,83 \approx 28$$

À data de encerramento do questionário (21 de setembro de 2018), mesmo depois de alguns *reminders* para obter o maior número possível de participações, verificou-se existirem apenas 11 respostas, ou seja, 36,67% do Universo.

Efetivamente, a amostra alcançada é inferior à anteriormente apurada, porém, dentro das várias vantagens de realizar um questionário existe algumas desvantagens, particularmente, a baixa percentagem de inquiridos respondidos (Marconi & Lakatos, 2003). É de salientar que, o setor bancário é uma “área sensível” e o tema da investigação é novo, desta forma, pode ter influenciado a baixa percentagem de respostas.

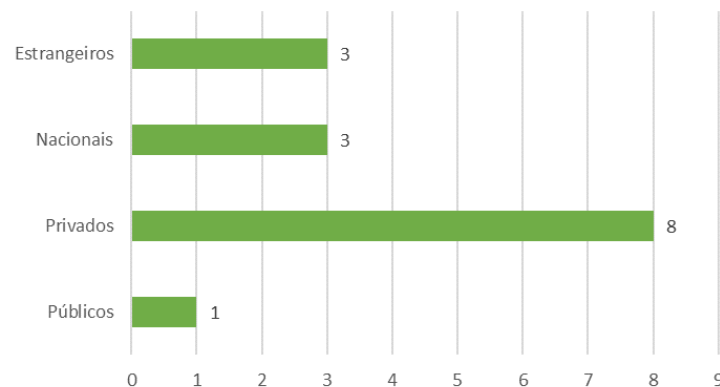
5.3. Apresentação dos resultados

Neste subcapítulo, apresentam-se os principais resultados obtidos através do questionário realizado cujo tratamento de dados foi feito com o apoio do *Microsoft Excel*.

❖ **Questão 1:** A Instituição Bancária acerca da qual está a responder é constituída por capitais:

Nesta questão os inquiridos tinham a possibilidade de escolher mais do que uma resposta.

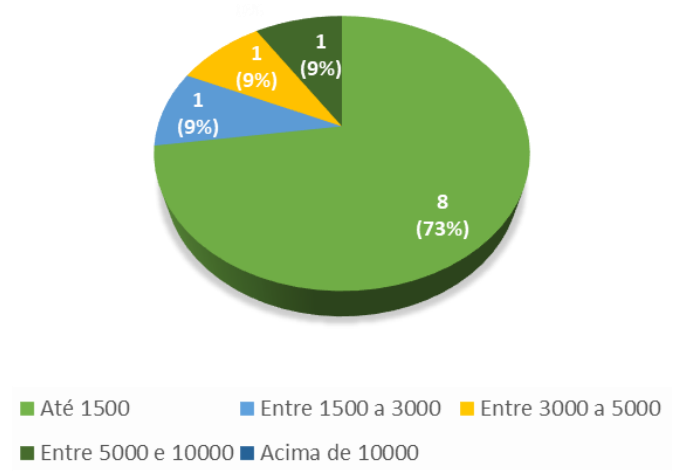
Gráfico 5.1 Constituição de capitais



O objetivo desta questão não foi concretizado pois como se pode verificar no Gráfico 5.1, alguns respondentes não selecionaram mais do que uma opção. Isto é, a finalidade desta questão seria escolher as opções “estrangeiros” e/ou “nacionais” e “privados” e/ou “públicos”.

❖ **Questão 2:** Número de empregados da Instituição Bancária:

Gráfico 5.2 Número de empregados



Como se pode observar no Gráfico 5.2, há destaque para as instituições bancárias de pequena dimensão que têm até 1500 colaboradores, representado, 73% da amostra. Por outro lado, apenas 27% dos bancos respondentes têm mais de 1.500 colaboradores e menos de 10.000.

❖ **Questão 3:** O Departamento de auditoria interna é constituído por:

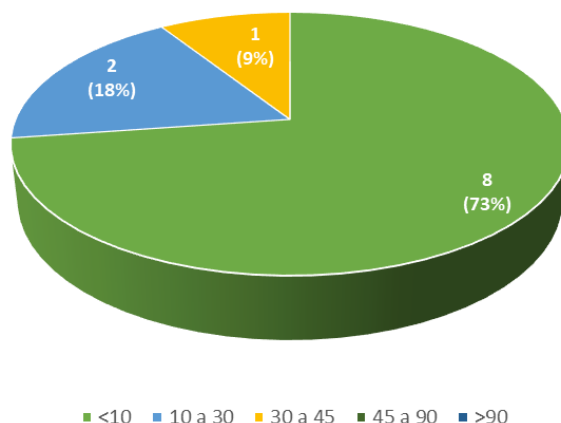
Gráfico 5.3 Constituição do Departamento de auditoria interna



Todos os bancos respondentes dispõem de um DAI, sendo na sua grande maioria, 10 bancos da amostra, constituídos por empregados da própria instituição e apenas 1 banco é composto por profissionais internos e terceirizados.

❖ **Questão 4:** Quantos colaboradores exercem a função de auditoria interna?

Gráfico 5.4 N° de colaboradores que exercem auditoria interna

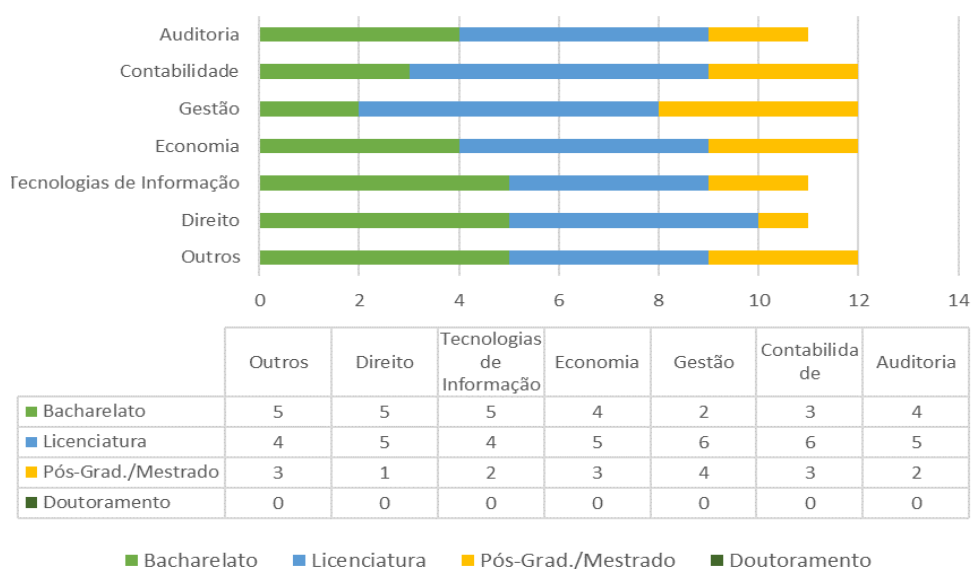


A partir do Gráfico 5.4, verifica-se que, a maior parte das instituições bancárias inquiridas têm um DAI composto por menos de 10 auditores internos, representando 73% da amostra. Dos restantes, 18% tem entre 10 e 30 colaboradores e 9% entre 30 e 45 profissionais de auditoria interna.

❖ **Questão 5:** Indique a áreas de formação dos Auditores Internos da Instituição:

Nesta questão os inquiridos tinham a possibilidade de escolher mais do que uma resposta.

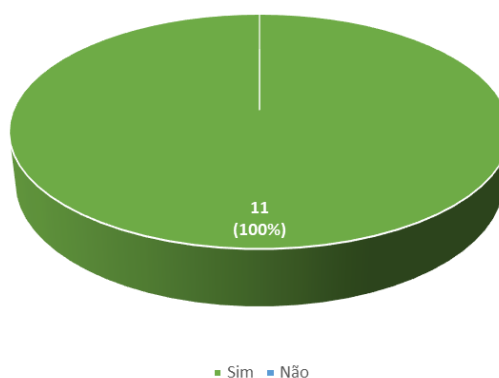
Gráfico 5.5 Formação dos Auditores Internos



Relativamente às áreas de formação dos auditores internos de acordo com o Gráfico 5.5, todas as áreas são compostas maioritariamente por auditores internos licenciados, particularmente, as áreas contabilidade e gestão. Por outro lado, nenhuma das áreas apresenta auditores internos doutorados.

- ❖ **Questão 6:** Considera que a auditoria interna se encontra devidamente suportada (mandatada) pelos órgãos de gestão da Instituição Bancária?

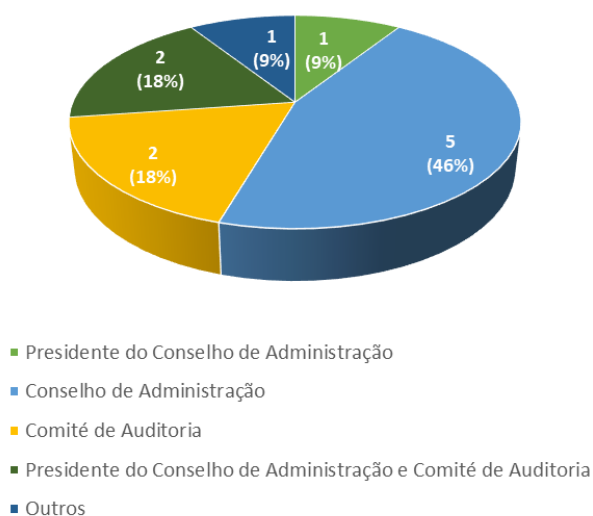
Gráfico 5.6 Suporte dos Órgãos de Gestão



A análise do presente Gráfico 5.6 permite concluir que todas as instituições bancárias da amostra consideraram que o DAI se encontra suportado pelos órgãos de gestão.

- ❖ **Questão 7:** O Departamento/Gabinete de Auditoria Interna reporta ao:

Gráfico 5.7 Reporte da auditoria interna



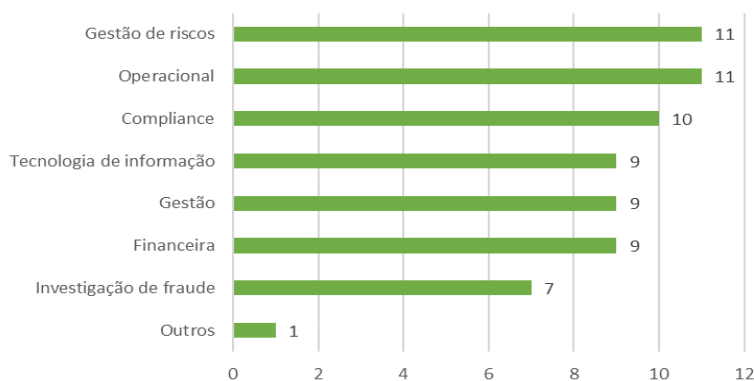
Como se pode verificar no Gráfico 5.7, 46% dos bancos respondentes reporta ao Conselho de Administração, enquanto, apenas 9% reporta ao Presidente do Conselho de Administração.

Igualmente, 1 banco respondente, representando 9% da amostra, selecionou a opção “outros” e escreveu “Presidente da Comissão Executiva”.

❖ **Questão 8:** Quais os tipos de auditoria realizados na Instituição?

Nesta questão os inquiridos tinham a possibilidade de escolher mais do que uma resposta.

Gráfico 5.8 Tipos de auditoria realizados



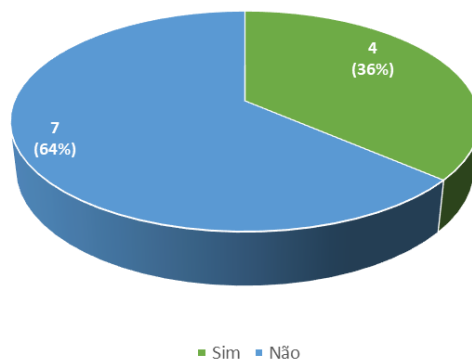
Efetivamente, de acordo com Gráfico 5.8, todos os bancos respondentes realizam auditorias no âmbito operacional e da gestão de riscos. Por outro lado, 7 bancos da amostra responderam que realizam auditorias relativamente à investigação de fraude.

Adicionalmente, 1 banco inquirido respondeu “Outros” e referiu “*Risk-based* e mandatadas pelos Supervisores”.

❖ **Questão 9:** A área de auditoria interna é responsável por outras funções?

Na presente questão, os respondentes que responderam “não”, passaram diretamente para a questão 11.

Gráfico 5.9 Responsabilidade por outras funções

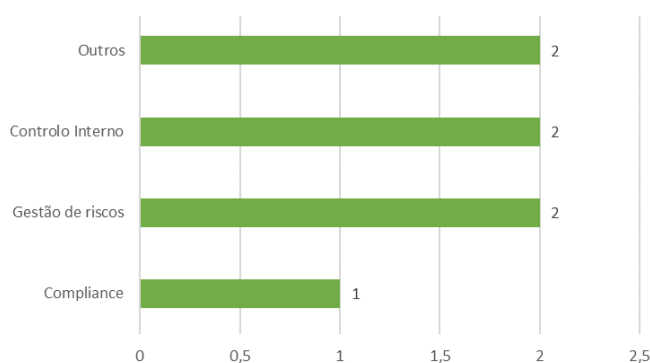


De acordo com o Gráfico 5.9, constatou-se que 36% da amostra é responsável por outras funções e 64% são apenas responsáveis pela função de auditoria interna.

❖ **Questão 10:** Identifique quais são as outras funções:

A presente questão foi meramente respondida pelos respondentes que referiram “Sim” na questão 9. Além disso, os respondentes tinham a possibilidade de escolher mais do que uma resposta nesta pergunta.

Gráfico 5.10 Outras funções da auditoria interna

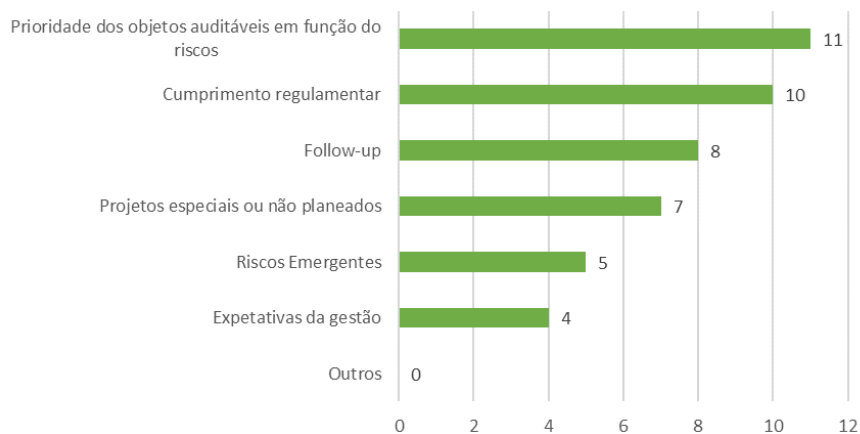


Como se pode observar no Gráfico 5.10, 2 bancos da amostra são também responsáveis pelo CI e o mesmo número de bancos é responsável também pela gestão de riscos. Relativamente à opção “Outros”, a mesma foi selecionada por 2 bancos, um dos bancos registou “Actualização [sic] Manuais de procedimentos da instituição” e o outro referiu “Gestão de Reclamações”.

❖ **Questão 11:** O Plano de auditoria interna tem como diretrizes:

Nesta questão os inquiridos tinham a possibilidade de escolher mais do que uma resposta.

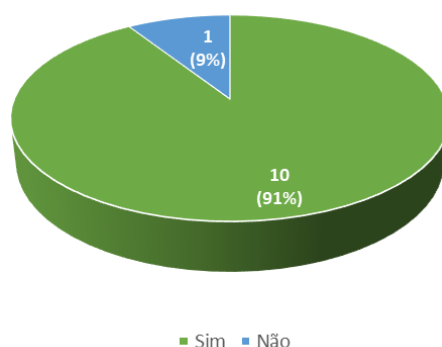
Gráfico 5.11 Diretrizes do Plano de auditoria interna



A partir do Gráfico 5.11, averiguou-se que, 11 e 10 dos bancos da amostra mencionaram que o PAI tem como base a prioridade dos objetos auditáveis em função dos riscos e o cumprimento regulamentar, respetivamente. Por outro lado, apenas 5 bancos selecionaram a opção de riscos emergentes e 4 bancos responderam que a realização do PAI se baseia nas expetativas da gestão.

❖ **Questão 12:** O plano de auditoria está preparado para responder às mudanças do perfil de risco?

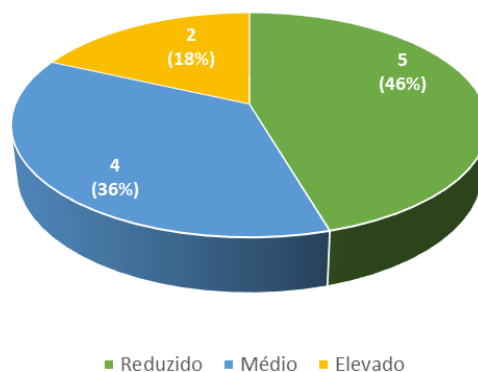
Gráfico 5.12 Capacidade de o plano de auditoria responder às mudanças do perfil de risco



Com base na análise no Gráfico 5.12, verificou-se que, 91% dos respondentes afirmou que o PAI da sua instituição bancária se encontra preparado face às mudanças do perfil de risco, contrariamente aos 9% da amostra.

❖ **Questão 13:** Qual o peso dos riscos emergentes no plano de auditoria interna?

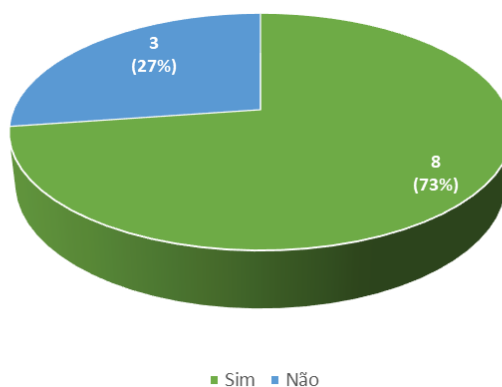
Gráfico 5.13 Peso dos riscos emergentes no plano de auditoria interna



Como se pode verificar no Gráfico 5.13, a maioria dos bancos confirmou que os riscos emergentes tinham pouco peso no PAI, representando 46% da amostra, enquanto apenas 18% considera que os riscos emergentes tem elevada importância no PAI.

❖ **Questão 14:** O Departamento de auditoria interna dispõe, em termos de conjunto, das competências técnicas e profissionais apropriadas, nomeadamente para avaliação e monitorização dos riscos emergentes?

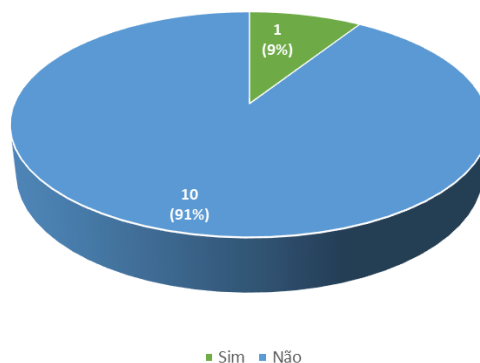
Gráfico 5.14 Existência de competências para avaliação e monitorização dos riscos emergentes



A análise do Gráfico 5.14 permite concluir que, 73% dos bancos respondentes são compostos por um DAI que tem competências técnicas e profissionais suficientes para a avaliação e monitorização dos riscos emergentes.

- ❖ **Questão 15:** A auditoria interna tem uma equipa dedicada à avaliação e monitorização dos riscos emergentes?

Gráfico 5.15 Existência de equipa dedicada aos riscos emergentes



De acordo com o Gráfico 5.15, averiguou-se que apenas 1 instituição bancária, representando 9% da amostra, tem uma equipa no DAI que se dedica à avaliação e monitorização dos riscos emergentes.

- ❖ **Questão 16:** Qual o meio mais utilizado para suprir eventuais necessidades de qualificação técnica relacionada com a avaliação e monitorização de riscos emergentes?

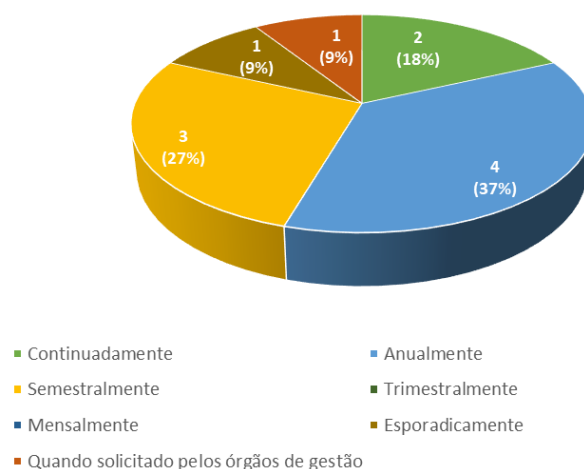
Gráfico 5.16 Forma de suprir necessidades de qualificação técnica no âmbito dos riscos emergentes



Efetivamente, segundo a análise do Gráfico 5.16, a maioria da amostra (73%) recorre à formação específica para satisfazer as necessidades técnicas relacionadas com a avaliação e monitorização de riscos emergentes. Por outro lado, 27% dos bancos respondentes realiza *outsourcing* para o mesmo.

❖ **Questão 17:** Com que frequência os riscos emergentes são identificados e/ou reavaliados?

Gráfico 5.17 Periodicidade da identificação e/ou reavaliação dos riscos emergentes

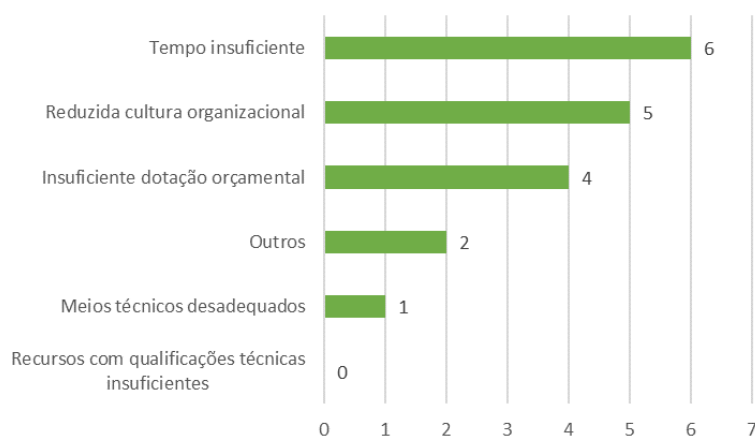


Relativamente à periodicidade de identificação e/ou reavaliação dos riscos emergentes, verifica-se através da análise do Gráfico 5.17 que, 37% da amostra realiza o mesmo anualmente, 27% semestralmente e 18% de forma contínua. Por outro lado, apenas 9% dos respondentes identifica e/ou reavalia os riscos emergentes esporadicamente e 9% quando é solicitado pelos órgãos de gestão.

❖ **Questão 18:** Na sua instituição, quais dos seguintes aspetos considera limitativos da intervenção da auditoria interna no âmbito dos riscos emergentes?

Nesta questão os inquiridos tinham a possibilidade de escolher mais do que uma resposta.

Gráfico 5.18 Limitações da intervenção da auditoria interna no âmbito dos riscos emergentes



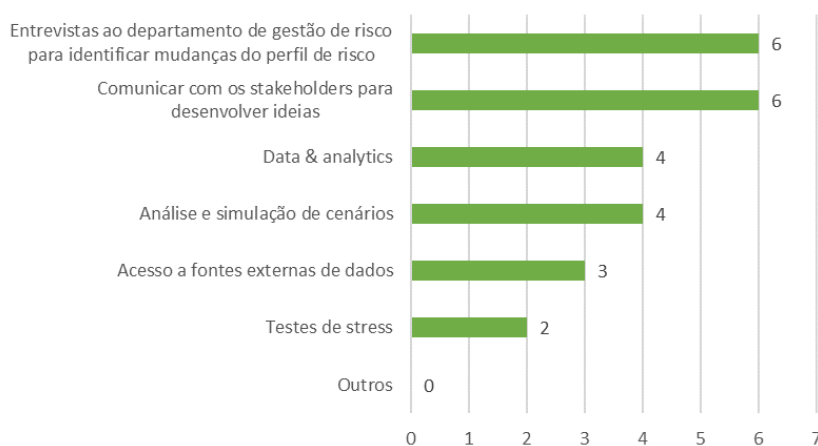
Como se pode observar pelo Gráfico 5.18, 6 e 5 instituições bancárias da amostra consideraram que o tempo insuficiente e a fraca cultura da organização, respetivamente, são limitações para a auditoria interna no âmbito dos riscos emergentes. Por outro lado, apenas 1 instituição bancária da amostra considera como limitação a insuficiência de meios técnicos adequados.

No que toca à opção “Outros”, 1 respondente referiu “Não existe limitação” e outro banco da amostra respondeu “Pouca actividade [*siz*]”.

❖ **Questão 19:** Quais os métodos utilizados pela auditoria interna na identificação e avaliação dos riscos emergentes?

Nesta questão os inquiridos tinham a possibilidade de escolher mais do que uma resposta.

Gráfico 5.19 Métodos para identificação e avaliação de riscos emergentes

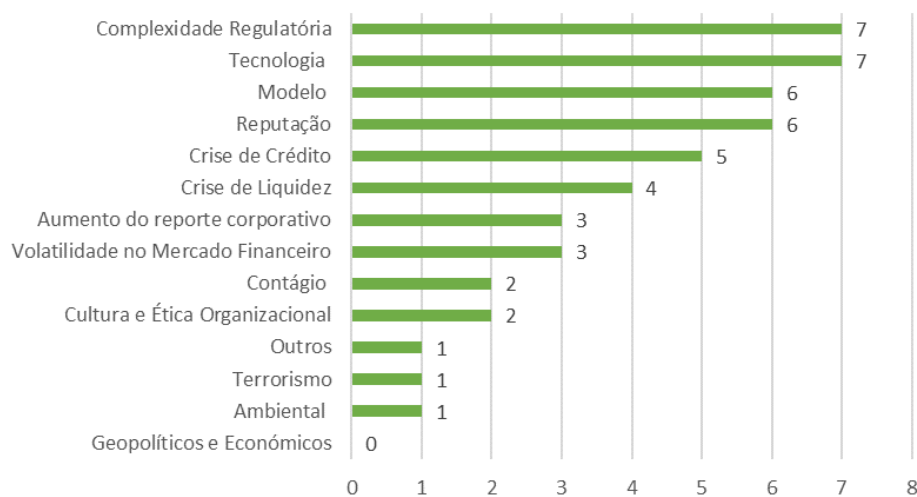


A análise do Gráfico 5.19 permite concluir que, 6 dos bancos respondentes realizam entrevistas à equipa de gestão de riscos, igualmente, 6 respondentes comunicam com os *stakeholders* para identificar eventos emergentes. Por outro lado, apenas 2 instituições bancárias recorrem aos testes de *stress* no âmbito dos riscos emergentes.

❖ **Questão 20:** Quais os riscos emergentes que a auditoria interna da sua Instituição está a avaliar?

Nesta questão os inquiridos tinham a possibilidade de escolher mais do que uma resposta.

Gráfico 5.20 Riscos emergentes a serem avaliados atualmente



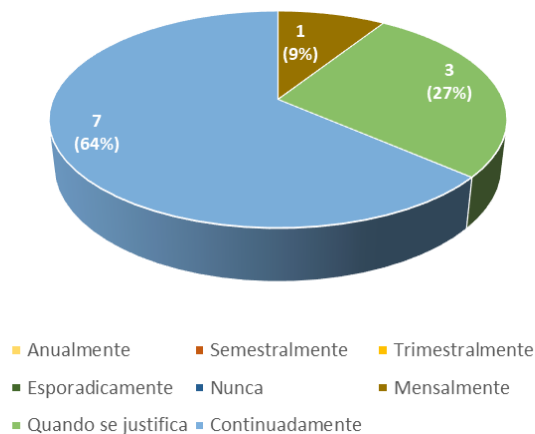
Com base na análise do Gráfico 5.20, a maioria dos bancos da amostra destacaram os riscos emergentes relacionados com a complexidade regulatória e com a tecnologia que inclui a cibersegurança e a análise de *big data*. Adicionalmente, 6 dos bancos respondentes destacaram o risco de modelo como risco emergente. Igualmente, os mesmos números de bancos respondentes consideraram o risco de reputação como um risco emergente atual.

Enquanto, meramente 1 banco da amostra se encontra a avaliar o risco emergente relacionado com as questões ambientais, particularmente, catástrofes naturais e alterações climáticas.

Além disso, 1 instituição bancária da amostra selecionou a opção “Outros” e escreveu “Neste momento, nenhum dos acima”.

❖ **Questão 21:** Como é que a auditoria interna se relaciona com a Função de Gestão de Risco?

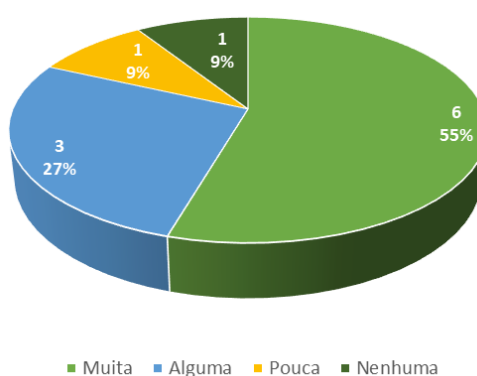
Gráfico 5.21 Periodicidade da relação entre a auditoria interna e a função de gestão de riscos



A partir da análise do Gráfico 5.21, averiguou-se que, o DAI comunica com o departamento de gestão de riscos continuamente na maioria dos bancos respondentes, representado 64% da amostra. Por outro lado, 27% e 9% da amostra relaciona-se com a função de gestão de riscos, quando se justifica e mensalmente, respetivamente.

❖ **Questão 22:** Qual o grau de importância dada à informação fornecida pela Função de Gestão de Risco no planeamento da auditoria interna?

Gráfico 5.22 Importância da informação da função de gestão de riscos no planeamento de auditoria interna



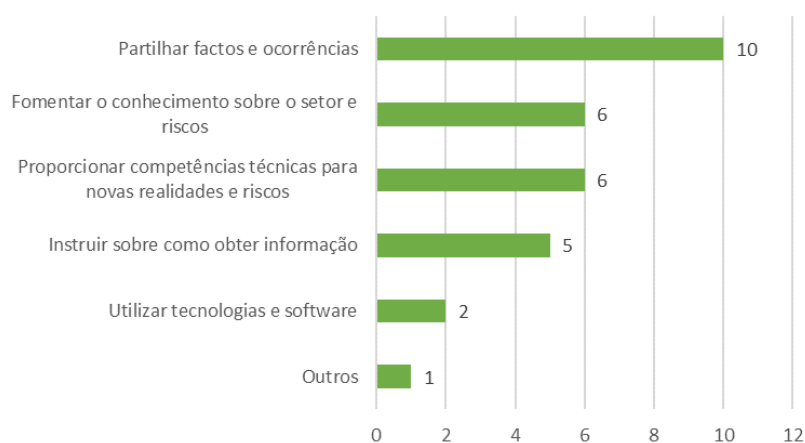
Como se pode observar no Gráfico 5.22, 55% das instituições bancárias da amostra concedem muita importância à informação fornecida pelo Departamento de Gestão de Risco no

planeamento da auditoria interna e apenas 1 banco, representando 9% da amostra, não dá qualquer importância ao mesmo.

❖ **Questão 23:** Identifique os meios adotados pelo CAE para sensibilizar os Auditores Internos para a importância dos riscos emergentes:

Nesta questão os inquiridos tinham a possibilidade de escolher mais do que uma resposta.

Gráfico 5.23 Meios adotados pelo CAE para alertar sobre a importância dos riscos emergentes

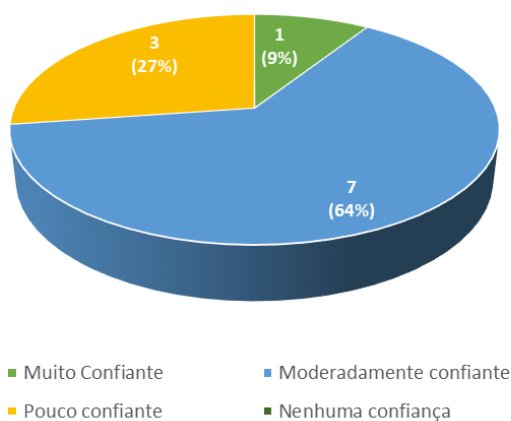


Efetivamente, através da análise do Gráfico 5.23, a maioria dos responsáveis de auditoria interna, isto é, de 10 instituições bancárias da amostra, partilham factos e ocorrências importantes para alertar sobre os eventos emergentes. Enquanto, apenas 2 bancos da amostra utilizam tecnologias e *software* para o mesmo.

Além disso, um respondente selecionou a opção “outros” e referiu “Nenhum”.

- ❖ **Questão 24:** Tendo em conta a atuação da auditoria interna, como classifica o seu grau de confiança na mitigação dos riscos emergentes:

Gráfico 5.24 Confiança do CAE na mitigação dos riscos emergentes



Tendo em conta a análise do Gráfico 5.24, verifica-se que, 64% da amostra sente-se moderadamente confiante no âmbito dos RE enquanto, apenas 9% referiu que se sente muito confiante.

5.4. Síntese dos resultados

Após o tratamento estatístico dos dados recolhidos pelo questionário, seguem-se as conclusões de cada objetivo da investigação, numa análise comparativa com os resultados apurados nos estudos apresentados no capítulo 4.

- ✓ **Em que medida os riscos e problemas emergentes constituem objeto da atividade da auditoria interna**

Todos os bancos elaboram um PAI, sendo que 91% da amostra considera que esse mesmo plano está apto para responder às mudanças do perfil de risco, valor superior apurado no *Audit Executive Center's North American Pulse of Internal Audit Survey*, em que 88% das respostas consideram que o PAI estava preparado para responder às mudanças de perfil de risco (IIA, 2015a).

Relativamente às diretrizes do PAI, 100% das respostas referiram priorizar os objetos auditáveis em função do risco (no estudo *Imperatives for Change: The IIA's Global Internal Audit Survey in Action*, foi indicado que 21,9% dos respondentes desenvolvem o PAI usando metodologias baseadas

no risco (Anderson & Svare, 2011)), dos quais 46% respondeu que o PAI tem por base os RE, embora ainda com pouco peso.

No que toca à periodicidade da identificação e/ou reavaliação dos RE, constatou-se que 64% realiza a revisão periodicamente (37% anualmente, 27% semestralmente) e 18% de forma continuada. No estudo *Audit Executive Center's North American Pulse of Internal Audit Survey*, foi referida a avaliação periódica dos indicadores de risco por 61% dos respondentes (IIA, 2015a).

Além disso, por norma, os Bancos não têm auditores dedicados aos assuntos relacionados com os riscos emergentes, tendo apenas 1 banco da amostra respondido que dispunha de uma equipa para esse fim.

✓ **A auditoria interna se encontra devidamente suportada (mandatada) pelos órgãos de gestão**

Neste âmbito, determinou-se que efetivamente a função de auditoria interna se encontra suportada pelos órgãos de gestão, representando 100% da amostra, o que não será alheio ao facto de a banca ser um setor de atividade onde a auditoria interna é reconhecida como uma função chave do controlo interno, estando bastante regulamentado e tendo mesmo um carácter obrigatório.

✓ **Limitações, nomeadamente em termos de recursos suficientes e qualificados, face aos riscos e problemas emergentes**

Verificou-se que, a maioria dos departamentos de auditoria interna dos bancos da amostra dispõem de competências suficientes no âmbito da mitigação dos RE. Na eventualidade de existir necessidades de qualificação técnica relacionada com a mitigação dos RE, os bancos respondentes maioritariamente investem na formação específica.

No que toca a outras limitações, a maioria das instituições bancárias da amostra consideraram a falta de tempo e fraca cultura organizacional como limitações da intervenção da auditoria interna no âmbito dos riscos emergentes. Além disso, como já foi referido, não existe qualquer limitação no que toca ao apoio dos órgãos de gestão.

✓ **Avaliar a relação entre os departamentos de auditoria interna e de gestão de risco**

Constatou-se que, a maioria das instituições bancárias inquiridas relaciona-se com o departamento de gestão de riscos continuamente. Adicionalmente, a função de auditoria interna de 55% dos bancos da amostra concede muita importância à informação fornecida pelo Departamento de Gestão de Risco no planeamento da atividade da auditoria interna.

Ambas conclusões são muito positivas no âmbito da mitigação dos RE no setor bancário.

✓ **Processos de mitigação dos riscos**

Observou-se que, na maioria dos bancos respondentes, a função de auditoria interna para identificar e avaliar os RE realizam principalmente entrevistas ao departamento de gestão de riscos (6 bancos) e comunicam com os *stakeholders* (6 bancos) para identificar eventos emergentes. Igualmente, destaca-se a simulação e análise de cenários (4 bancos) e o uso de *data & analytics* (4 bancos).

Relativamente aos riscos emergentes que neste momento estão a ser discutidos nos bancos respondentes, há destaque para os riscos relacionados com a complexidade regulatória (7 bancos), com a tecnologia (7 bancos) e com os riscos de reputação (6 bancos) e aplicação de modelo (6 bancos).

✓ **Avaliar a posição do CAE na mitigação dos riscos emergente.**

64% dos CAE's das instituições bancárias da amostra sentem-se moderadamente confiantes e apenas 1 banco se afirma muito confiante na mitigação dos RE.

Além disso, verificou-se que, na maioria dos bancos da amostra o CAE partilha factos e ocorrências relacionados com os RE (10 bancos), incentiva os seus colaboradores a saber mais sobre o setor e riscos (6 bancos) e proporciona competências técnicas para sensibilizar os auditores internos para a importância dos RE no setor bancário (6 bancos).

6. Conclusão

6.1. Principais Conclusões

Os riscos emergentes constituem atualmente uma preocupação para as organizações, nomeadamente as do setor financeiro.

O objetivo desta dissertação foi compreender o papel e intervenção da função de auditoria interna na mitigação dos riscos emergentes no âmbito do setor bancário.

A função de auditoria interna deve realizar o plano de auditoria baseado nos riscos e nos objetivos da organização, incluindo os riscos emergentes. Desta forma, devido às características dos riscos emergentes e à evolução dos mesmos, existe mais pressão sobre a auditoria interna pois a sua intervenção, efetivamente, pode ser importante na mitigação dos riscos emergentes na banca.

Neste contexto, através da revisão de literatura procurou-se salientar as funções, objetivos, competências e a posição da função de auditoria interna nas organizações. Além disso, referiu-se a importância da avaliação dos riscos e o dever de alocar algum tempo para discutir os riscos emergentes no desenvolvimento do plano de auditoria interna.

No âmbito do setor bancário, a função de auditoria interna é importante pois pretende garantir o funcionamento eficaz e com qualidade do sistema de controlo interno, do processo de gestão de risco e de *governance* e visa proteger o valor organizacional.

No contexto dos riscos, existem três tipos de riscos, detalhadamente, “*Known Risks*”, “*Emerging Risks*” e “*Unknowable risks*”.

No que toca aos riscos emergentes, os quais podem ser eventos novos ou não, difíceis de prever e de identificar e podem ter grandes efeitos sobre as organizações, destacam-se o risco de volatilidade no mercado financeiro dos instrumentos financeiros, risco crédito, risco de liquidez, risco de modelo, risco de reputação, risco de *Shadow banking*, riscos tecnológicos, entre outros.

Relativamente às formas de mitigação destes riscos, identificaram-se alguns métodos, particularmente, comunicar com as equipas de gestão e colaboradores para identificar mudanças do perfil de risco e com os *stakeholders* para desenvolver ideias, realizar simulações, análises de cenário, e análises “e se”, usar dados externos relevantes, realizar testes de *stress* e análise de dados. Igualmente, para mitigar os riscos emergentes, salientou-se a realização de uma avaliação

continua dos riscos e do plano de auditoria, a alocação do tempo e de recursos adequados para discutir riscos emergentes e ter uma forte cultura organizacional.

Por outro lado, existem limitações no âmbito da intervenção da auditoria interna nos riscos emergentes, por exemplo, tempo e recursos qualificados insuficientes, fraca cultura organizacional, orçamento insuficiente, meios técnicos desadequados e por fim, a falta de apoio da gestão executiva.

Neste sentido, e por forma a dar resposta à questão de base que constitui objetivo da dissertação, foi aplicado um questionário junto dos departamentos de auditoria interna dos bancos com sede efetiva em Portugal autorizados pelo Banco de Portugal.

O questionário, concebido para ser respondido pelo CAE da instituição bancária, ou por alguém por este designado, foi composto por 24 perguntas fechadas, e foi disponibilizado via e-mail, *LinkedIn*, contacto presencial e partilhado pelo IPAI.

É de salientar que, dos 30 bancos apenas responderam 11.

Posteriormente, realizou-se uma análise dos dados recolhidos pelo questionário, destacam-se as seguintes conclusões:

- ✓ 5 bancos da amostra realizam um plano de auditoria interna baseado nos riscos emergentes;
- ✓ 91% da amostra desenvolve um PAI apto para responder às mudanças de perfil de risco;
- ✓ 46% da amostra referiu que os riscos emergentes têm ainda pouco peso no plano de auditoria interna;
- ✓ 37% dos bancos respondentes realiza a identificação e/ou reavaliação dos riscos emergentes anualmente;
- ✓ 1 banco da amostra dispõe de uma equipa para a mitigação dos riscos emergentes;
- ✓ 100% da amostra considera que a função de auditoria interna se encontra suportada pelos órgãos de gestão;
- ✓ 73% dos bancos respondentes têm competências técnicas e profissionais suficientes para a mitigação dos riscos emergentes;
- ✓ As principais limitações identificadas relacionadas com a intervenção da auditoria interna no âmbito dos riscos emergentes são a falta de tempo e fraca cultura organizacional;
- ✓ 64% das instituições bancárias inquiridas relaciona-se com o departamento de gestão de riscos continuamente;
- ✓ 55% dos bancos da amostra concede muita importância à informação fornecida pelo Departamento de Gestão de Risco no planeamento da atividade da auditoria interna;

- ✓ Os principais métodos utilizados pelos auditores internos no âmbito dos riscos emergentes consistem em realizar entrevistas ao departamento de gestão de riscos e comunicar com os *stakeholders* para identificar eventos emergentes e por fim, executar simulações e análises de cenários;
- ✓ Os principais riscos emergentes que neste momento estão a ser discutidos nos bancos respondentes, são os riscos relacionados com a complexidade regulatória, com a tecnologia, riscos de reputação e modelo;
- ✓ 64% dos CAE's das instituições bancárias da amostra sentem-se moderadamente confiantes e apenas 1 banco se afirma muito confiante na mitigação dos riscos emergentes;
- ✓ O CAE para sensibilizar os auditores internos para a importância dos riscos emergentes no setor bancário, maioritariamente, partilha factos e ocorrências relacionados com os riscos emergentes, incentiva os seus colaboradores a saber mais sobre o setor e riscos e proporciona competências técnicas.

Conclui-se que, no setor bancário, a função de auditoria interna no âmbito da mitigação dos RE tem tido um papel importante e mostrado preocupação, na medida em que, intervém bastante com o departamento de gestão de riscos e com o *stakeholders*, consideram os RE no desenvolvimento da sua atividade, tem competências suficientes e investe na formação no âmbito dos RE.

Porém, ainda existem muitas limitações e aspetos a serem melhorados, principalmente, o facto de não se realizar uma avaliação contínua dos RE, existir falta de tempo e não haver uma cultura organizacional forte neste âmbito.

6.2. Limitações

O presente estudo apresentou algumas limitações, nomeadamente, o facto de existir ainda pouca informação concreta relativamente aos riscos emergentes e no âmbito da auditoria interna.

Ao nível do questionário, existiram algumas dificuldades em contactar auditores internos de instituições bancárias e incentivá-las a responder ao questionário.

No final, obtiveram-se apenas 11 respostas em 30 instituições bancárias (36,7% da população), ou seja, obteve-se uma amostra inferior à dimensão da amostra calculada no subcapítulo 5.2.2 (28 respostas).

Portanto, os resultados apresentados nesta dissertação não podem ser entendidos como conclusivos.

6.3. Futuras investigações

Para futuras investigações, consideramos interessante a aplicação deste mesmo estudo junto de outros setores de atividade, nomeadamente os seguros e na área da saúde, que tal como setor bancário tem a auditoria interna regulamentado e com caráter de obrigatoriedade.

Ainda no âmbito do setor bancário, poderá equacionar-se a realização do estudo num âmbito mais alargado, nomeadamente sobre os bancos com sede noutros países e efetuar uma análise comparativa dos resultados.

Referências bibliográficas

- Abdolmohammadi, M. J., Burnaby, P. A., & Hass, S. (2007). *A global summary of the common body of knowledge*. Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation. ISBN 978-0-89413-618-4
- Albuquerque, F., Marcelino, M., & Lima, M. (2015). O Risco: Definições e um breve enquadramento histórico. *Revista de revisores e auditores*, 68, 14-27. Retirado de: <http://www.oroc.pt/fotos/editor2/Revista/68/Auditoria.pdf> (consultado em 20 de abril 2018)
- Alves, J. S., & Sarmento M. (2011). auditoria interna: objectivos, organização e funcionamento. *Lusíada. Economia & Empresa*, 12 (II), 103-129. ISSN: 1645-6750
- Amaral, M. (2015). Tipos de riscos na actividade bancária. *Revista de revisores e auditores*, 69, 37-41. Retirado de: <http://www.oroc.pt/fotos/editor2/Revista/69/Gestao.pdf> (consultado em 28 de abril 2018)
- Anderson, R. J., & Svare, J. C. (2011). *Imperatives for Change: The IIA's Global Internal Audit Survey in Action*. Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation. ISBN 978-0-89413-700-6
- Banco BPI. (2016). *Relatório e Contas 2016*. Retirado de https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/ft0027_d170522_h154848-0010-cac-201612-cac_0.pdf (consultado em 28 de abril de 2018)
- Banco Comercial Português. (2016). *Relatório e Contas 2016*. Retirado de <https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/RelatorioContas/RCBCP2016PT.pdf> (consultado em 28 de abril de 2018)
- Banco Comercial Português. (2017). *Relatório do Governo Societário*. Retirado de <https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/governacao/Documents/RGS2017PT.pdf> (consultado em 21 de setembro de 2018)
- Banco CTT. (2017). *Relatório e Contas 2017*. Retirado de https://www.bancoctt.pt/application/themes/pdfs/Relatorio_Contas_2017_PT.pdf (consultado em 21 de setembro de 2018)
- Banco de Portugal (BdP). (1992). *Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (RGICSF)*. Retirado de <https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/legislacoes/rgicsf.pdf> (consultado em 28 de abril de 2018)
- Banco de Portugal (BdP). (2007). *Modelo de Avaliação de Riscos - MAR*. Retirado de https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/consulta_bp_2_07_mar.pdf (consultado em 28 de abril de 2018)

- Banco de Portugal (BdP). (2008). *Aviso do Banco de Portugal nº 5/2008*. Retirado de <https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/cartas-circulares/5-2008a.pdf> (consultado em 22 de setembro de 2018)
- Banco Santander. (2016). *Relatório de gestão de riscos*. Retirado de https://www.santander.com/cs/cs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appID&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D218%5C732%5C05_IA_Relatorio+de+gestao+de+Riscos+2016+BRA.pdf&blobheadervalue3=santander.wc.CFWCSancomQP01&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1278740473040&ssbinary=true (consultado em 28 de abril de 2018)
- Chambers, R. (2015). *To Audit Emerging Risks, We May Have to Leave Our Comfort Zone*. Retirado de <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2015/to-audit-emerging-risks-we-may-have-to-leave-our-comfort-zone> (consultado em 10 de junho de 2018)
- Chartered Institute of Internal Auditors (CIIA). (2012). *The role of internal audit in embedding risk management*. Retirado de https://www.iiia.org.uk/media/156643/2012_04_27_iiia_final_presentation.pdf (consultado em 12 de novembro de 2017)
- Chartered Institute of Internal Auditors (CIIA). (2017). *What is internal audit?*. Retirado de <https://www.iiia.org.uk/about-us/what-is-internal-audit/> (consultado em 10 de setembro de 2018)
- Christensen, B. & Watts, B. (2017). Managing talent to address emerging risks. *Internal Auditor*, LXXIV: I, 66-67
- Comité de Basileia de Supervisão Bancária (CBSB). (2012). *The internal audit function in banks*. Retirado de <https://www.bis.org/publ/bcbs223.pdf> (consultado em 9 de setembro de 2018)
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2007). *COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada*. Retirado de <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf> (consultado em 21 de setembro de 2018)
- Costa, C. B. (2017). *auditoria Financeira - teoria & prática*. Lisboa: Rei dos Livros. ISBN 978-989-8823-47-2
- Deloitte Touche Tohmatsu. (2003). *Lei Sarbanes-Oxley - Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos*. Retirado de https://www.ibgc.org.br/biblioteca/download/DELOITTE_2003_LeiSarbanes...fol.pdf (consultado em 5 de novembro de 2017)
- Deloitte. (2012). *The changing role of internal audit*. Retirado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/audit/in-audit-internal-audit-brochure-noexp.pdf> (consultado em 11 de novembro de 2017)

- Ernst & Young. (2011). *Responding to a Black Swan*. Retirado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Responding_to_a_Black_Swan/\\$FILE/Responding_to_a_Black_Swan-5_Insights.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Responding_to_a_Black_Swan/$FILE/Responding_to_a_Black_Swan-5_Insights.pdf) (consultado em 29 de abril de 2018).
- European Central Bank (a). *Glossary* [em linha]. Retirado de <https://www.ecb.europa.eu/home/glossary/html/gloss.en.html> (consultado em 28 de abril de 2018)
- European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA) (a). *WHAT WE DO* [em linha]. Retirado de <http://www.ecia.eu/what-we-do/global-ia/> (consultado em 6 de novembro de 2017)
- Flage, R. & Aven, T. (2015). Emerging risk – conceptual definition and a relation to *black swan* type of events. *Reliability Engineering and Dystem Safety*, 144, 61-67. ISSN: 0951-8320
- Hancock, B. (2016). *Taking a strategic approach to emerging risks*. Retirado de https://erm.ncsu.edu/az/erm/i/chan/library/Taking_a_Strategic_Approach_to_Emerging_Risks.pdf (consultado em 2 de maio de 2018)
- Härle, P., Havas, A., Kremer, A., Rona, D., & Samandari, H. (2015). *The future of bank risk management*. Retirado de https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/risk/pdfs/the_future_of_bank_risk_management.ashx (consultado em 26 de agosto de 2018)
- Hill, M., & Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda. ISBN: 978-972-618-273-3
- Instituto Português de auditoria interna (IPAI) (a). *Introdução* [em linha]. Retirado de <http://www.ipai.pt/gca/index.php?id=32> (consultado em 6 de novembro de 2017)
- KPMG Advisory. (2014). XXI Conferência Anual - IPAI - Desenvolvimento do Plano de auditoria interna. Retirado de http://www.ipai.pt/fotos/gca/kpmg_desenvolvimento_do_plano_de_auditoria_interna_1417016420_1502736076.pdf (consultado em 3 de fevereiro de 2018)
- KPMG. (2018). *Banking Risks 2018*. Retirado de https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/be/pdf/2018/02/Banking_2018.pdf (consultado em 26 de agosto de 2018)
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas. ISBN: 85-224-3397-6
- Moeller, R. (2009) *Brink's modern internal auditing: a common body of knowledge*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. ISBN: 978-0-470-29303-4
- Morais, G., & Martins, I. (2013). *auditoria interna - Função e Processo*. Lisboa: Áreas Editora: ISBN: 978-989-8058-81-2

- Parija, S., Williams, W., Zavatsky, D. & McGuire, R. (2010). *Emerging Risks and Enterprise Risk Management*. Retirado de https://www.rims.org/resources/ERM/Documents/EmergingRisk_ERMweb.pdf (consultado em 6 de maio 2018)
- Pickett, K. H. S. (2010). *The internal auditing handbook*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd. ISBN 978-0-470-51871-7
- Pinheiro, J. L. (2014). *auditoria interna – auditoria Operacional - Manual Prático para Auditores Internos*. Lisboa: Rei dos Livros: ISBN: 978-989-8305-74-9
- PricewaterhouseCoopers (PwC). (2009). *Exploring emerging risks*. Retirado de http://www.pwc.com/us/en/sap_implementation/assets/exploring_emerging_risk.pdf (consultado em 10 setembro de 2017)
- Protiviti. (2009). *Managing outsourcing and offshoring Risk*. Retirado de https://www.protiviti.com/sites/default/files/united_states/insights/bulletin_v3_issue_8.pdf (consultado em 26 de agosto de 2017)
- Protiviti. (2012). *Managing Reputation Risk*. Retirado de https://www.protiviti.com/sites/default/files/united_states/insights/board-perspectives-risk-oversight-issue29-protiviti.pdf (consultado em 26 de agosto de 2017)
- Ramamoorti, S. (2003). *Internal Auditing: history, evolution and prospects – The Institute of Internal Auditors Research Foundation*, Retirado de <https://na.theiia.org/iiaarf/Public%20Documents/Chapter%201%20Internal%20Auditing%20History%20Evolution%20and%20Prospects.pdf> (consultado em 11 novembro de 2017)
- Risk and Insurance Management Society, Inc. (2010). *Emerging Risks and Enterprise Risk Management*. Retirado de https://www.rims.org/resources/ERM/Documents/EmergingRisk_ERMweb.pdf (consultado em 29 de Julho de 2018)
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora. ISBN: 978-989-640-143-6
- Taleb, N. (2007). *The black swan: the impact of the highly improbable*. Nova Iorque: Random House. ISBN: 978-1-4000-6351-2
- Tapestry, Ernst & Young (EY) & Bank Governance Leadership Network (BGLN). (2012). *Improving risk identification*. Retirado de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Improving_risk_identification/\\$FILE/ViewPoints_Improving_risk_identification.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Improving_risk_identification/$FILE/ViewPoints_Improving_risk_identification.pdf) (consultado em 10 de junho de 2018)
- Tapestry, Ernst & Young (EY) & Bank Governance Leadership Network (BGLN). (2015). *Top and emerging risks: improving identification and oversight of key risks facing large banks*. Retirado de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-viewpoints-top-and-emerging-risks/\\$FILE/EY-viewpoints-top-and-emerging-risks.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-viewpoints-top-and-emerging-risks/$FILE/EY-viewpoints-top-and-emerging-risks.pdf) (consultado em 9 de agosto de 2018)

- The European Audit Committee Leadership Network (EACLN), Audit Committee Leadership Network (ACLN), Tapestry & Ernst & Young (EY). (2014). *Emerging international risks*. Retirado de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_ACLS_view_points_emerging_international_risks/\\$FILE/EY-ACLS-view-points-emerging-international-risks.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_ACLS_view_points_emerging_international_risks/$FILE/EY-ACLS-view-points-emerging-international-risks.pdf) (consultado em 10 de junho de 2018)
- The Institute of Internal Auditors. (2009). *Practice Advisory 1110-1*. Retirado de https://www.interniaudit.cz/download/ippf/Practice_Advisory/PA%201110-1-AJ.pdf (consultado em 21 de setembro de 2018)
- The Institute of Internal Auditors. (2015a). *PULSE OF INTERNAL AUDIT - Navigating an Increasingly Volatile Risk Environment*. Retirado de <https://dl.theiia.org/AECPublic/2015-NA-Pulse-of-Internal-Audit-Report-Navigating-an-Increasingly-Volatile-Risk-Environment.pdf> (consultado em 10 de junho de 2018)
- The Institute of Internal Auditors. (2015b). *PULSO GLOBAL DA AUDITORIA INTERNA 2015 - Aproveitando Oportunidades em um Ambiente Dinâmico*. Retirado de <https://dl.theiia.org/AECPublic/2015-Global-Pulse-of-Internal-Audit-Report-Portuguese.pdf> (consultado em 23 de janeiro de 2018)
- The Institute of Internal Auditors. (2016a). *GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS: Tendências Emergentes*. Retirado de <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/GPI-Emerging-Trends-Portuguese.pdf> (consultado em 27 de agosto de 2018)
- The Institute of Internal Auditors. (2016b). *2016 North American Pulse of Internal Audit - Time to Move Out of the Comfort Zone*. Retirado de <https://dl.theiia.org/AECPublic/2016-NA-Pulse-of-Internal-Audit-Report-Time-to-Move-Out-of-the-Comfort-Zone.pdf> (consultado em 6 de novembro de 2017)
- Normas Internacionais para a Prática Profissional de auditoria interna (NPPAI) (2017). Retirado de <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Portuguese.pdf> (consultado em 26 de outubro de 2018)
- The Institute of Internal Auditors (IIA) (a). *About Internal Auditing* [em linha]. Retirado de <https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Pages/About-Internal-Auditing.aspx> (consultado em 5 de novembro de 2017)
- The Institute of Internal Auditors (IIA) (b). *About The IIA* [em linha]. Retirado de <https://global.theiia.org/about/about-the-iiia/Pages/About-The-Institute-of-Internal-Auditors.aspx> (consultado em 5 de novembro de 2017)
- The Institute of Internal Auditors (IIA) (c). *Code of Ethics* [em linha]. Retirado de <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Code-of-Ethics.aspx> (consultado em 5 de novembro de 2017)
- The Institute of Internal Auditors (IIA) (d). *Definition of Internal Auditing* [em linha]. Retirado de <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx> (consultado em 5 de novembro de 2017)

- The Institute of Internal Auditors (IIA) (e). [em linha]. *Glossary*. Retirado de <https://global.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards-Glossary.aspx> (consultado em 20 de abril de 2018)
- The Institute of Internal Auditors (IIA) (f). *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)* [em linha]. Retirado de <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards.aspx> (consultado em 5 de novembro de 2017)
- The Internacional Risk Governance Council. (2010). *The Emergence of Risks: Contributing Factors*. Retirado de https://irgc.org/IMG/pdf/irgc_ER_final_07jan_web.pdf (consultado em 2 de maio de 2018)

Apêndice

Apêndice A – Inquérito por questionário

AUDITORIA INTERNA E MITIGAÇÃO DOS RISCOS EMERGENTES NO SETOR BANCÁRIO

Agradeço imenso a sua colaboração no preenchimento do questionário sobre a "Auditoria Interna e Mitigação dos Riscos Emergentes no Setor Bancário" o qual deve ser respondido pelo CAE (Chief Audit Executive) da Instituição Bancária ou por alguém designado por este mesmo.

Este questionário faz parte de um trabalho de investigação sobre o contributo da Auditoria Interna e mitigação dos riscos emergentes no Setor Bancário, realizado por Verónica Freixo, sob orientação da Professora Especialista Maria da Luz Miranda, no âmbito do Mestrado em Auditoria no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL).

As respostas são anónimas e totalmente confidenciais, destinando-se apenas à investigação referida.

Caso tenha dúvidas, agradeço o contacto para: veronicafreixods@gmail.com

*Obrigatório

1. A Instituição Bancária acerca da qual está a responder é constituída por capitais: *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Públicos
- Privados
- Nacionais
- Estrangeiros

2. Número de empregados da Instituição Bancária: *

Marcar apenas uma oval.

- Até 1500
- Entre 1500 a 3000
- Entre 3000 a 5000
- Entre 5000 e 10000
- Acima de 10000

3. O Departamento de Auditoria Interna é constituído por: *

Marcar apenas uma oval.

- Profissionais da própria Instituição
- Profissionais da própria Instituição e terceirizados
- Profissionais terceirizados

4. Quantos colaboradores exercem a função de Auditoria Interna? *

Marcar apenas uma oval.

- <10
- 10 a 30
- 30 a 45
- 45 a 90
- >90

5. Indique a áreas de formação dos Auditores Internos da Instituição: *

Marcar tudo o que for aplicável.

	Bacharelato	Licenciatura	Pós-Grad./Mestrado	Doutoramento
Auditoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Economia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnologias de Informação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Considera que a Auditoria Interna se encontra devidamente suportada (mandatada) pelos órgãos de gestão da Instituição Bancária? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

7. O Departamento/Gabinete de Auditoria Interna reporta ao: *

Marcar apenas uma oval.

- Presidente do Conselho de Administração
 Conselho de Administração
 Comité de Auditoria
 Presidente do Conselho de Administração e Comité de Auditoria
 Outra: _____

8. Quais os tipos de auditoria realizados na Instituição? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Operacional
 Financeira
 Gestão
 Tecnologia de informação
 Gestão de riscos
 Compliance
 Investigação de fraude
 Outra: _____

9. A área de auditoria interna é responsável por outras funções? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim *Passe para a pergunta 10.*
 Não *Passe para a pergunta 11.*

10. Identifique quais são as outras funções: *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Gestão de riscos
- Controlo Interno
- Compliance
- Outra: _____

11. O Plano de Auditoria Interna tem como diretrizes: *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Prioridade dos objetos auditáveis em função do risco
- Expetativas da gestão
- Cumprimento regulamentar
- Follow-up
- Riscos Emergentes
- Projetos especiais ou não planeados
- Outra: _____

12. O plano de auditoria está preparado para responder às mudanças do perfil de risco? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

13. Qual o peso dos riscos emergentes no plano de auditoria interna? *

Marcar apenas uma oval.

- Elevado
- Médio
- Reduzido

14. O Departamento de Auditoria Interna dispõe, em termos de conjunto, das competências técnicas e profissionais apropriadas, nomeadamente para avaliação e monitorização dos riscos emergentes? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

15. A Auditoria Interna tem uma equipa dedicada à avaliação e monitorização dos riscos emergentes? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

16. Qual o meio mais utilizado para suprir eventuais necessidades de qualificação técnica relacionada com a avaliação e monitorização de riscos emergentes? *

Marcar apenas uma oval.

- Formação específica
- Recrutamento
- Outsourcing

17. Com que frequência os riscos emergentes são identificados e/ou reavaliados? *

Marcar apenas uma oval.

- Continuamente
- Anualmente
- Semestralmente
- Trimestralmente
- Mensalmente
- Esporadicamente
- Quando solicitado pelos órgãos de gestão

18. Na sua instituição, quais dos seguintes aspetos considera limitativos da intervenção da Auditoria Interna no âmbito dos riscos emergentes? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Reduzida cultura organizacional
- Insuficiente dotação orçamental
- Recursos com qualificações técnicas insuficientes
- Meios técnicos desadequados
- Tempo insuficiente
- Outra: _____

19. Quais os métodos utilizados pela auditoria Interna na identificação e avaliação dos riscos emergentes? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Acesso a fontes externas de dados
- Comunicar com os stakeholders para desenvolver ideias
- Entrevistas ao departamento de gestão de risco para identificar mudanças do perfil de risco
- Análise e simulação de cenários
- Testes de stress
- Data & analytics
- Outra: _____

20. Quais os riscos emergentes que a Auditoria Interna da sua Instituição está a avaliar? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Crise de Liquidez
- Crise de Crédito
- Volatilidade no Mercado Financeiro
- Ambiental (Catástrofes Naturais e alterações climáticas)
- Cultura e Ética Organizacional
- Terrorismo
- Reputação
- Tecnologia (Cibersegurança, Cloud, Análise de Big data, Processos de Pagamentos Digitais)
- Geopolíticos e Económicos
- Modelo (Erro na aplicação de modelos criados)
- Contágio (Contaminação dos problemas de um banco para outros bancos)
- Aumento do reporte corporativo
- Complexidade Regulatória
- Outra: _____

21. Como é que a Auditoria Interna se relaciona com a Função de Gestão de Risco? *

Marcar apenas uma oval.

- Continuamente
- Anualmente
- Semestralmente
- Trimestralmente
- Mensalmente
- Esporadicamente
- Quando se justifica
- Nunca

22. Qual o grau de importância dada à informação fornecida pela Função de Gestão de Risco no planeamento da Auditoria Interna? *

Marcar apenas uma oval.

- Muita
- Alguma
- Pouca
- Nenhuma

23. Identifique os meios adotados pelo CAE para sensibilizar os Auditores Internos para a importância dos riscos emergentes: *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Instruir sobre como obter informação
- Partilhar factos e ocorrências
- Proporcionar competências técnicas para novas realidades e riscos
- Fomentar o conhecimento sobre o setor e riscos
- Utilizar tecnologias e software
- Outra: _____

24. Tendo em conta a atuação da Auditoria Interna, como classifica o seu grau de confiança na mitigação dos riscos emergentes: *

Marcar apenas uma oval.

- Muito Confiante
- Moderadamente confiante
- Pouco confiante
- Nenhuma confiança