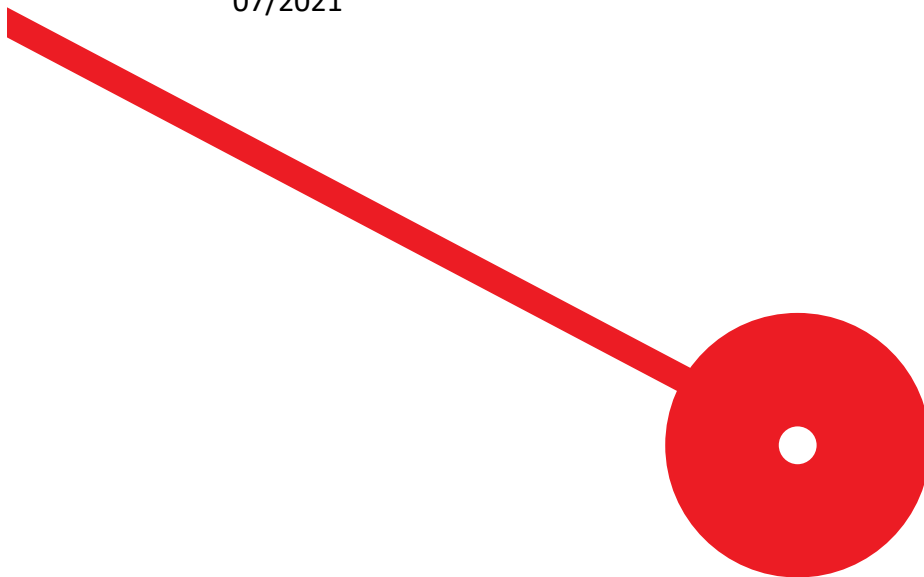


Relatório de Estágio em Auditoria Interna na Polisport Plásticos, S.A.

Cátia dos Santos Mata

*Versão Definitiva (Esta versão contém as críticas e sugestões dos
elementos do júri)*

07/2021



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M MESTRADO
EM AUDITORIA

Relatório de Estágio em Auditoria Interna na Polisport Plásticos, S.A. Cátia dos Santos Mata

**Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de
Mestre em Auditoria, sob orientação da Professora Doutora Alcina
Augusta Sena Portugal Dias**



Agradecimentos

Um agradecimento especial, recheado de imensa gratidão e carinho:

Aos meus pais, por todo o incentivo e confiança que desde sempre depositaram em mim, por todo o esforço para que esta jornada se tornasse possível de realizar, pelo apoio e orgulho demonstrado, por desde criança terem inculcado os melhores valores da vida, nomeadamente o da valorização da educação e formação pessoal e profissional.

Ao meu irmão, pela paciência nos dias mais cinzentos e pelo sorriso e reconhecimento nas conquistas.

Ao meu namorado, pela atenção, amor, estímulo, motivação e companheirismo demonstrado ao longo de todo este caminho, pela presença e força inalcançável que me transmitiu sempre, em todos os momentos.

A todos os meus familiares, que desde o primeiro momento acreditaram em mim, que vibraram com cada meta alcançada, que torceram junto comigo por um futuro promissor e repleto de mérito.

À minha orientadora, Professora Doutora Alcina Augusta Sena Portugal Dias, pela sua pronta disponibilidade e amabilidade em prestar o auxílio necessário durante a realização deste relatório.

A todos aqueles que fazem parte do Grupo Polisport pela incrível integração que proporcionaram e, em especial, à minha tutora, Emília da Conceição Vieira Pinto, e ao Chief Financial Officer, Paulo Rodrigues, pela oportunidade de estágio, acolhimento, dedicação e disponibilidade na transmissão de todos os conhecimentos, assim como pela confiança depositada e espaço para crescimento dado no decorrer do estágio.

Agradecer também a todos os professores com quem tive oportunidade de privar ao longo do meu percurso académico e que, de alguma forma, me ensinaram, inspiraram e auxiliaram a chegar até aqui.

Resumo

O presente relatório tem como objetivo a descrição de todas as atividades desenvolvidas e conhecimentos adquiridos no decorrer do estágio em auditoria interna realizado na Polisport Plásticos, S.A., estágio este realizado com vista a aquisição de experiência profissional na área e a conclusão do Mestrado em Auditoria do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

A exposição desta vivência será acompanhada por um capítulo introdutório onde será efetuado um enquadramento teórico de toda a envolvente da auditoria, particularmente da auditoria interna, desde o seu conceito, as normas pelas quais se rege, o seu potencial quando se demonstra presente nas organizações e a importância que adquire com a realização das suas atividades.

A sua realização possibilitou uma maior reflexão sobre a aplicabilidade da auditoria interna no dia a dia das empresas, mas, sobretudo, evidenciou todo o seu potencial enquanto função que permite auxiliar as organizações no alcance dos objetivos previamente definidos, estabelecendo controlos adequados que permitam uma maior capacidade de resposta ao risco, sempre prezando pela salvaguarda e aumento do valor organizacional.

Palavras-chave: Auditoria Interna; Controlo Interno; Gestão de Risco; Acrescentar Valor.

Abstract

This report aims to describe all the activities developed and knowledge acquired during the trainee period in internal audit carried out at Polisport Plásticos, S.A., this traineeship was done in order to acquire professional experience in the area and to complete the Master in Auditing at the Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

The presentation of this experience will be accompanied by an introductory chapter where a theoretical framework of the whole audit environment will be carried out, particularly internal auditing, from its concept, the standards by which it is governed, its potential when shown to be present in organizations and the importance it acquires with the performance of its activities.

Its realization has enabled greater reflection on the applicability of internal audit in day to day business but, above all, has highlighted its full potential as a function that can assist organizations in achieving previously defined objectives, establishing appropriate controls that allow greater responsiveness to risk, always focusing on safeguarding and increasing organizational value.

Keywords: Internal Audit; Internal Control; Risk Management; Add value.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
Introdução.....	1
Capítulo I - Enquadramento teórico	2
1.1. A Auditoria	2
1.1.1. Conceito.....	2
1.1.2. Princípios e Normas	4
1.2. A Auditoria Interna	6
1.2.1. Conceito.....	6
1.2.2. Normas para a Prática Profissional da Auditoria Interna	16
1.2.3. Código de Ética.....	18
1.2.4. Fases do Processo de Auditoria Interna.....	20
Capítulo II - Metodologias de Investigação	28
2.1. Fundamentação da Escolha Metodológica	28
2.2. Aserções de Investigação	30
2.3. Modelo de Análise	31
Capítulo III - Enquadramento Prático	36
3.1. Entidade Acolhedora.....	36
3.1.1. Polisport Plásticos S.A.	36
3.1.1.1. Valores	36
3.1.1.2. Missão	37
3.1.1.3. Estratégia.....	37
3.1.1.4. Visão.....	37
3.2. Estágio na Polisport Plásticos, S.A.	37
3.2.1. Avaliação de Riscos.....	38

3.2.2.	Acompanhamento das auditorias e Follow-up das suas recomendações	45
3.2.3.	Gestão de Contratos	48
3.2.4.	Identificação e Análise das Partes Interessadas	52
3.2.5.	Outras Tarefas de Suporte	54
	Conclusão	61
	Referências	64
	Anexo I	70
	Anexo II	71

Índice de Figuras

Figura 1 - Tendências Globais a Longo Prazo Fonte – Nations (2020), Fisk (2019), Logistics (2020), Oxfam (2020), Ipea (2015), KPMG (2014), Council (2012), Pwc (2016) e AON (2018)	40
Figura 2 – Exemplo de Matriz Avaliação de Risco 2020	70
Figura 3 – Exemplo de Mapa Global de Riscos 2020	70
Figura 4 – Exemplo de Identificação das Partes Interessadas 2020	71
Figura 5 – Exemplo de Matriz Dependência e Influência das Partes Interessadas 2020	72

Lista de Abreviaturas

ACPM – Ações Corretivas, Preventivas e de Melhoria

AGIR - Software da Gestão da Qualidade e Processos

AICPA - *American Institute of Certified Public Accountants*

AI - Auditoria Interna

ASB - *Auditing Standards Board*

FEM - Departamento Facilities Equipment Management

FIN - Departamento Financeiro

GAAS - *Generally Accepted Auditing Standards*

IESBA – *International Ethics Standard Board for Accountants*

IFAC - *International Federation of Accountants*

IIA - *The Institute of Internal Auditors*

INTOSAI - *The International Organization of Supreme Audit Institutions*

IPAI - Instituto Português de Auditoria Interna

IPPF - *International Professional Practices Framework*

ISA - *International Standards of Auditing*

ISO - *International Organization for Standardization*

NC - Não Conformidade

NDA - *Non-disclosure Agreement*

NIF - Número de Identificação Fiscal

NP - Norma Portuguesa

OM - Oportunidade de Melhoria

OROC - Ordem dos Revisores Oficiais de Contas

SCH - Departamento Supply Chain

SGA – Sistema de Gestão Ambiental

SGIDI – Sistema de Gestão Investigação, Desenvolvimento e Inovação

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

S&M - Departamento Sales & Marketing

QES - Departamento da Quality, Environment and Safety

INTRODUÇÃO

Face às atuais exigências do mundo empresarial, a experiência profissional constitui um requisito fundamental e preponderante para uma escolha acertada por parte das organizações, dado que permite obter uma maior segurança do potencial desempenho do candidato. Este foi, desde logo, o ponto de partida para a determinação em encontrar a oportunidade que possibilitasse a aplicação e desenvolvimento dos conhecimentos adquiridos academicamente e que impulsionasse a entrada no mercado de trabalho.

Ponto de partida este que aliado com a unidade curricular de Dissertação/Trabalho de Projeto/Estágio Profissional presente no 2º ano de estudos do Mestrado em Auditoria facilitou todo o processo de escolha por qual modalidade adotar e que, se encontrava em sintonia com as necessidades do Grupo Polisport, entidade acolhedora, que muito prontamente deu seguimento à candidatura efetuada para a vaga de Estágio Curricular em Auditoria Interna, a qual teve um final feliz e compensador para ambos os lados.

Nesse sentido, o presente relatório tem como objetivo o relato e demonstração do trabalho realizado e desenvolvido no âmbito das funções atribuídas enquanto Internal Audit Trainee e encontra-se ramificado em três grandes capítulos. No primeiro capítulo será efetuado um enquadramento teórico de toda a temática envolvente do Estágio, onde serão expostos diversos fundamentos de auditoria.

O segundo capítulo será caracterizado pela descrição e explicação da metodologia adotada no decorrer do estágio, de modo a estruturar os procedimentos adotados relativamente a cada tarefa solicitada no âmbito do mesmo, tendo como objetivo primordial a fiabilidade dos resultados e conclusões obtidos.

O terceiro capítulo será destinado à abordagem do enquadramento prático do Estágio onde será efetuado um enquadramento da entidade acolhedora, seguido da descrição de todas as atividades desenvolvidas que possibilitaram uma melhoria significativa enquanto estagiária na preparação e adequação para o mundo do trabalho.

Por fim, será apresentada uma retrospectiva e reflexão pessoal sobre todos os ensinamentos e competências adquiridos no decorrer do Estágio em Auditoria Interna para obtenção do grau de mestre em Auditoria pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

1.1.A Auditoria

1.1.1. Conceito

De acordo com o T. Contas (1992) *“o próprio conceito de auditoria tem evoluído com o decurso do tempo, refletindo não só as mutações operadas no desenvolvimento das organizações e na ponderação dos interesses em jogo, mas também os objetivos cada vez mais vastos que lhe têm vindo a ser fixados”*. Para o mesmo, *“a auditoria é um exame ou verificação das contas, da situação financeira e/ou da gestão, realizada por um auditor com vista à emissão de um parecer”*. Esta sofreu uma evolução que a tornou mais ampla, onde a sua atividade vai além da deteção de erros e fraudes, evidenciando a natureza de factos anteriormente realizados, permitindo assim assumir uma função corretiva e mais do que isso, uma função preventiva e orientadora para a melhoria contínua.

Este conceito, segundo a Deloitte, pode também ser definido como sendo *“um processo altamente complexo e a importância dos auditores como elo vital na cadeia de demonstrações financeiras nunca foi tão importante e nunca o seu papel como conselheiros fidedignos tão valorizado”*. É através das atividades de auditoria que é possível auxiliar *“na prossecução dos seus objetivos de negócio, gerir o seu risco e melhorarem o desempenho das suas empresas”*.

Para a INTOSAI (T. Contas, 1992), a auditoria corresponde ao *“exame das operações, atividades e sistemas de determinada entidade, com vista a verificar se são executados ou funcionam em conformidade com determinados objetivos, orçamentos, regras e Normas”*. Nesse sentido e obedecendo a um conjunto de princípios e aceites internacionalmente o auditor é capaz de emitir um parecer fundamentado dos aspetos examinados, identificando possíveis erros e desvios que originam oportunidades de melhoria e ações corretivas para o alcance de todos os objetivos da organização (IPAD, 2009).

Já o IFAC defende que a auditoria consiste na análise das demonstrações financeiras com o objetivo de aumentar o grau de confiança dos utilizadores e destinatários nas informações financeiras, dando o seu parecer acerca da preparação e apresentação das mesmas, em todos os aspetos materiais, de acordo com o referencial adequado e se é transmitida a posição verdadeira e apropriada da organização (2018).

Hiltz et al. (2004) mencionam que a auditoria será um processo sistemático de obtenção e avaliação objetiva de evidências no que diz respeito às afirmações efetuadas pelos colaboradores sobre as ações e fatores económicos com vista a verificação do grau de correspondência entre essas afirmações e os critérios estabelecidos, comunicando os resultados a todas as partes interessadas.

Diversos autores defendem que a origem da auditoria ocorrera há milhares de anos atrás, particularmente, Moeller (2009) menciona que, com base em documentos antiquíssimos, a profissão de auditoria já marcava presença por volta de 3000 a.C. através de marcas efetuadas pelos antepassados com vista a estabelecer algum tipo de controlo interno.

Ferreira (2016) e Sousa (2017), mencionam que a importância da auditoria foi estimulada pela revolução industrial que ocorreu no séc.XIX e que incentivou a que os profissionais de contabilidade e de auditoria se unissem com vista a estabelecer e implementar regras contabilísticas e medidas de controlo interno, assim como da avaliação dos procedimentos necessários à sua aplicação. Sob o ponto de vista de Santi (1988) (Lima, 2014), *“a revolução industrial foi a responsável pelos registos que deram origem à auditoria, pois a expansão dos capitais e naturalmente das atividades vieram de encontro com a necessidade de novos investimentos, exigindo a segurança de seu retorno, principalmente quando os investidores eram pessoas não ligadas a administração das entidades”*.

Com o passar dos anos a auditoria foi evoluindo de acordo com as necessidades do ser humano e, tal como é conhecida na atualidade, é fruto de grandes escândalos internacionais como o da Enron em 2001, Worldcom em 2002 e Parmalat em 2003 que evidenciaram graves deficiências de governo societário, do fraco controlo de gestão e de riscos, atuação da auditoria interna e externa inadequada, assim como insuficiente e pouco transparente divulgação pública da situação das empresas, originando a necessidade de serem identificadas as limitações do trabalho dos auditores que os impediram de analisar tais situações atempadamente e das metodologias de gestão e como ultrapassar as mesmas, assim como a necessidade de controlos internos mais apertados que permitam uma gestão adequada do negócio, eliminando ou, pelo menos, diminuindo a possibilidade de ocorrência de erros que levem a novos escândalos financeiros.

Embora numa fase inicial a auditoria tenha sido focada em relatórios financeiros, a evolução da complexidade das organizações e suas respetivas estruturas e processos, levou à expansão do foco da auditoria para a tomada de decisões e processos para a avaliação de transações,

dados, informações financeiras e avaliação de risco. A implementação da sua função foi o pequeno passo para que seja possível validar a estrutura de governação da entidade, incluindo a delegação de autoridade, supervisão, responsabilidade e aconselhamento para decisões (Hiltz et al. 2004).

Para que a auditoria possa assegurar a qualidade, veracidade e integridade das informações a todas as partes interessadas, a forma como a mesma se desenvolve, todo o seu processo e metodologias adotadas devem seguir as melhores práticas internacionais e estar em conformidade com os princípios, Normas e requisitos aplicáveis, pelo que a abordagem destes últimos assume particular relevância no contexto da presente dissertação e encontra-se no subcapítulo que se segue.

1.1.2. Princípios e Normas

Os padrões aceites internacionalmente e de alta qualidade nas mais diversas áreas como a contabilidade, auditoria, garantia, ética profissional, educação acabam por apoiar o crescimento económico global, a confiança e a estabilidade do mercado financeiro, pelo que são adotados com vista a transmitir a sua qualidade, legitimidade e impacto que enfatizam o interesse público (IFAC, 2019).

A existência destes padrões assume particular importância, uma vez que auditar implica a presença de um termo de referência que sirva de base, dado que o importante é fornecer uma opinião fidedigna, baseando-se em algo representativo de como os acontecimentos e informações deveriam ocorrer e ser. As Normas e princípios de auditoria viriam a prestar o suporte necessário para que a função de auditoria fosse desempenhada de uma forma verdadeira e apropriada, garantindo a qualidade máxima das tarefas executadas e conclusões alcançadas tendo em conta toda as características e envolvente das organizações.

De acordo com o *American Institute of Certified Public Accountants* – AICPA – um auditor independente procede ao planeamento, execução e reporte dos resultados de determinada auditoria de acordo com os *Generally Accepted Auditing Standards* – GAAS que permitem assegurar a sua qualidade e o alcance dos objetivos previamente estabelecidos pela mesma.

Na sua publicação, a instituição ramifica as Normas em três grandes categorias que foram aprovadas e adotadas pelos seus membros e pelo AICPA Auditing Standards Board (ASB): as Normas gerais, as Normas do trabalho de campo e as Normas de relatório (2001).

As Normas gerais visam estabelecer que o auditor deverá assegurar a sua independência no decorrer do processo de auditoria, devendo possuir a adequada preparação e conhecimento técnico, assim como competências necessárias, sempre com o devido cuidado profissional tanto na sua execução, como na elaboração e emissão do relatório.

As Normas do trabalho de campo defendem que o auditor deverá elaborar de forma adequada o plano de auditoria, supervisionando todos os seus colaboradores no processo e obtendo o conhecimento adequado de todos os aspetos e características da entidade em questão e de toda a sua envolvente, nomeadamente do seu sistema de controlo interno, de modo a que seja possível efetuar uma avaliação o mais fiel possível à realidade da organização, essencialmente no que diz respeito à avaliação de riscos e à construção de melhorias que projetem a natureza, prazo e extensão de procedimentos adicionais de auditoria. Adicionalmente referem que o auditor deverá obter prova suficiente e apropriada através da execução de procedimentos de auditoria que permitam obter um suporte adequado e suficiente de que as informações transparecem de uma forma fiel e verdadeira a posição da entidade.

Nas últimas, Normas de relatório, é exigido ao auditor que expresse a sua opinião sobre as demonstrações financeiras, devendo declarar se as mesmas foram construídas e apresentadas em conformidade com os princípios geralmente aceites, identificando, caso seja o caso, os princípios que não foram seguidos consistentemente e sempre que seja detetado que a divulgação de tais demonstrações financeiras não se mostraram adequadas, tal aspeto deverá ser ressaltado no relatório e, caso se verifique, é exigido ao auditor que declare os motivos pelos quais não pode expressar a sua opinião geral, sendo que em qualquer um dos casos, deverá indicar sempre a natureza do seu trabalho, caso haja, e o grau de responsabilidade que assumiu no seu relatório.

É de destacar o International Federation of Accountants que emitiu Normas em conjunto com o International Auditing and Assurance Standards Board e têm particular destaque de todas as outras emitidas neste âmbito, designando-se por International Standards of Auditing, - ISA.

Tais Normas regem a auditoria, a revisão e outros trabalhos, visando proporcionar a garantia de que todas as informações são fiáveis e estão em conformidade com as Normas Internacionais, através da prestação de auxílio ao auditor na compreensão das circunstâncias da entidade e nos julgamentos sobre a identificação e avaliação dos riscos de distorção

material, sobre como responder aos riscos avaliados e em fazer as considerações necessárias sobre o relato, nomeadamente na formação de uma opinião sobre as demonstrações financeiras (IFAC, 2018).

De acordo com a ISA 200 (IFAC, 2018), o auditor aquando do exercício da sua função fica sujeito aos requisitos éticos estabelecidos pelo Código de Ética dos Profissionais de Contabilidade e Auditoria, dado que possibilita uma maior garantia de uma qualidade mais elevada da atividade da auditoria interna e por isso mesmo, o respetivo Código será abordado de uma forma mais aprofundada no decorrer da presente dissertação.

Questão 1 – O conhecimento e aplicação das normas, princípios e boas praticas internacionais auxiliam na realização eficaz e eficiente das atividades da auditoria interna?

1.2. A Auditoria Interna

1.2.1. Conceito

Sawyer (2003) defende que o conceito de auditoria interna é tão velho como a própria história, dado que a mesma *“foi criada e subsistiu porque os proprietários e os gestores precisavam de algumas garantias. Eles receavam que os seus empregados ou os seus fornecedores e parceiros comerciais cometessem erros ou os enganassem, por isso utilizaram controladores internos para verificar todas as transações tendo em vista detetar quaisquer erros ou enganar”*.

Nos tempos mais antigos, a auditoria interna debruçava-se essencialmente na análise da informação financeira e deteção de erros ou irregularidades que poderiam estar presentes nessas mesmas informações. Ponto de vista este que necessitou de ser alterado por forma a que as organizações pudessem tirar todo o proveito da função de auditoria interna.

Em 1941 foi constituído o The Institute of Internal Auditors - IIA, instituto este que dá voz à profissão global de auditoria interna, autoridade e líder reconhecido, assim como principal defensor e educador neste âmbito. Para o IIA, *“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.”*

Em diversas atividades do quotidiano, podemos verificar a existência de algum tipo de auditoria, como por exemplo, através da realização de uma autoavaliação de tarefas

realizadas como a condução de um veículo automóvel. Nas empresas esta questão não é diferente e inicialmente a auditoria já marcava presença, embora de uma forma em que não lhe era atribuído esse título. Moeller (2009) refere os colaboradores das organizações também o efetuavam, quer sob a forma de autoavaliação das tarefas que executavam como da avaliação por parte de um superior hierárquico na organização. Contudo, com a crescente complexidade e evolução dos negócios modernos e das organizações não poderia ser sempre o superior a efetuar a avaliação de todas as operações até porque esse mesmo superior terá cada vez mais dificuldade em perceber se os interesses da empresa estão a ser atendidos adequadamente. Assim, foi evidenciada a necessidade de estabelecimento de um departamento de auditoria interna ou da presença de auditores internos que sejam especialistas em vários aspetos dos negócios, nomeadamente ao nível dos controlos.

“As primeiras preocupações especiais da administração eram se os ativos da empresa estavam a ser adequadamente protegidos, se os procedimentos e políticas da empresa estavam a ser cumpridos e se os registos financeiros estavam a ser mantidos com precisão. Houve também uma ênfase considerável na manutenção do status quo. Em grande medida, esse esforço inicial de auditoria interna pode ser visto como uma extensão intimamente relacionada ao trabalho dos auditores externos” (Moeller, 2009).

O Chartered Institute of Internal Auditors define a auditoria interna como aquela que é vista pelo fornecimento da garantia independente de que os processos de gestão de risco, governação e controlo interno de uma organização estão a operar eficazmente.

Questão 2 - A função de auditoria interna permite avaliar a conformidade da forma como os processos são executados com o trajeto adequado para os objetivos organizacionais serem alcançados?

Moeller (2009) refere que os primeiros auditores internos eram vistos como “policiais” no meio de trabalho e não como colegas de trabalho. A perspetiva de Sawyer (2003) vai, também, de encontro com este parecer, pois este defende que o auditor interno deverá ser visto como um apoio, um consultor interno que fornece orientação para a melhoria das operações, não devendo ser visto como um adversário que visa apurar os erros ou falhas dos restantes colaboradores da entidade, *“não um fazedor de conjeturas secundário, dedicado a rebaixar as pessoas, mas um conselheiro que elava as pessoas e as incita a fazer melhor e serem melhores. Preocupado não só em saber se algumas coisas estão a ser feitas corretamente, mas também se todas as coisas corretas estão a ser feitas. Não verificadores*

ou conferentes orientados para contabilidade sob as ordens de auditores externas ou de profissionais da contabilidade, mas membros de uma disciplina completamente distinta. Não mais irmãos menores de outras profissões, mas profissionais de direito próprio”.

Clarke (2018) define a Auditoria Interna como aquela que fornece análises imparciais e independentes de empresas, sistemas e processos, fornecendo à administração uma perspectiva objetiva das informações sobre os riscos da organização, ambiente de controlo, eficácia operacional e conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis.

Para o autor, uma auditoria interna pode ser usada para avaliar o desempenho da organização ou a execução de um processo em relação a uma série de padrões, políticas, métricas ou regulamentos, podendo incluir também a avaliação da eficácia/eficiência das operações críticas e como as mesmas são geridas.

Na mesma ótica, para Camões I.P (2014) a auditoria interna é aquela que desempenha um papel fundamental e privilegiado ao serviço da gestão, pois a mesma *“desenvolve uma atividade independente, de apreciação objetiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar o funcionamento da organização, adotando uma visão integrada e abrangente”*. Além disso, a auditoria interna *“deve apoiar a organização na prossecução dos seus objetivos, através de uma abordagem sistemática, contribuindo para o aperfeiçoamento e modernização do seu funcionamento e, conseqüentemente, para a melhoria da eficácia dos processos de gestão do risco e controlo. A sua ação incide essencialmente sobre a eficácia e eficiência das operações e processos, conformidade legal, regulamentar e contratual, salvaguardando os interesses”* da organização em que está integrada. *“A auditoria interna procede à avaliação de riscos, identificando áreas que requeiram atenção especial, identificando problemas que careçam de solução e, a partir daí, propõe medidas com vista a ultrapassar as deficiências detetadas”*.

Para Kapić (2013) *“a auditoria interna é uma atividade independente e objetiva de garantia e consultoria que se rege pela filosofia de valores extras com o objetivo de melhorar o negócio da empresa, ajudando a empresa a cumprir os seus objetivos e pela abordagem sistemática baseada em disciplina para avaliar a eficácia da gestão de risco, controle e gestão comparativa da empresa”*. Segundo a sua publicação, o impacto dos auditores internos vai em duas direções principais: no futuro, os auditores internos agirão subsequentemente, avaliando os efeitos de eventos passados e os resultados alcançados; e os erros resultantes a serem evitados no futuro. A sua função preventiva da auditoria interna

torna-se ainda mais importante, dado que presta o auxílio e suporte necessário à gestão na antecipação de riscos futuros e propõe um sistema de controlos internos mais eficaz.

Questão 3 – A presença da função da auditoria interna permite assegurar uma melhor gestão de riscos e um melhor sistema de controlo interno?

Para o mesmo, o objetivo da auditoria interna é ajudar os colaboradores da empresa, incluindo a gestão e os vários departamentos no desempenho eficaz de suas responsabilidades, fornecendo análises, estimativas, recomendações, conselhos e informações relativas às atividades da empresa, prezando por controlo efetivo a um custo razoável.

Qualquer entidade ao proceder ao planeamento e implementação dos planos que o contemplam deve supervisionar as operações do negócio por forma a que seja possível averiguar e garantir o cumprimento dos objetivos estabelecidos, pelo que é através dessa análise que os auditores internos podem ajudar as pessoas responsáveis a alcançar resultados mais eficazes, avaliando os controlos existentes e fornecendo uma base para ajudar a melhorar esses controlos com vista a que o sucesso da empresa esteja, no mínimo, salvaguardado ou então ampliado.

Portanto, os auditores internos têm o dever profissional de fornecer uma visão imparcial e objetiva, garantindo a sua independência em relação às operações sobre as quais efetuam uma avaliação e reporte à gestão de topo. A sua eficácia será tanto maior quando melhor a qualificação, capacitação e experiência dos auditores internos que trabalhem de acordo com as diretrizes do Código de Ética e Normas Internacionais para a sua Prática Profissional (Chartered Institute of Internal Auditors).

Questão 4 – O grau de independência do auditor interno influencia o contributo da auditoria interna na proteção e criação do valor organizacional?

Ayedh et al. (2018) referem que o âmbito da auditoria interna é determinado da seguinte forma:

1. Revisão da fiabilidade das informações financeiras e operacionais e os meios utilizados para a identificação, avaliação e classificação dessas informações;
2. Revisão dos sistemas com base na garantia da conformidade com as políticas, planos, procedimentos, leis e regulamentos que podem ter um impacto significativo nos processos e relatórios, assim como se a organização está em conformidade;

3. Revisão e avaliação do uso económico e eficiente dos recursos;
4. Revisão das operações a fim de ser efetuada a verificação dos resultados apresentarem consistência com as metas e objetivos, e se os processos são implementados conforme o previamente planeado;
5. Revisão de operações específicas a pedido do Comité de Auditoria, conforme apropriado;
6. Monitorização e avaliação da eficácia do sistema de gestão de riscos da Organização;
7. Revisão da qualidade do desempenho dos auditores externos, com grau de coordenação com a auditoria interna;
8. Revisão da declaração de auditoria interna da alta administração a respeito da opinião de auditoria e do planeamento do processo de auditoria.

Já Camões I.P. (2014) refere que o âmbito da auditoria passa por “*atividades de avaliação, assessoria e investigação*” que permitam identificar os problemas e fraquezas da entidade, a necessidade de alteração ou adaptação de normativos, critérios, processos e procedimentos, a adequação e eficácia dos meios e dos processos, assim como dos sistemas de controlo interno e gestão. Essa avaliação está relacionada com a adequação da gestão do risco, conformidade com a legislação e os regulamentos, fiabilidade da informação e do relato financeiro, eficácia e eficiência dos processos, adequação dos manuais de políticas e procedimentos, segurança da informação e adequação da estrutura organizativa e do processo de decisão.

Para Chartered Institute of Internal Auditors, o auditor interno deverá ser visto como aquele amigo essencial para qualquer organização, pois é o auditor que irá desafiar as práticas do dia a dia, que atuará no sentido de defender e implementar as melhores práticas, promovendo sempre a melhoria contínua de modo que a organização como um todo alcance os objetivos estabelecidos.

Em 2016, na publicação “*All in a day’s work: a look at the varied responsibilities of internal auditors*” efetuada pelo IIA, este define a auditoria interna de uma forma bastante simples: a auditoria interna é aquela que envolve a identificação dos riscos que podem impedir uma organização de atingir seus objetivos, certificando-se de que os líderes da organização têm conhecimento desses mesmos riscos e procedendo proativamente à sugestão melhorias para ajudar na redução dos riscos.

Na mesma ótica, mas por outras palavras, o IIA menciona que “*Evaluating emerging technologies. Analyzing opportunities. Examining global issues. Assessing risks, controls, ethics, quality, economy, and efficiency. Assuring that controls in place are adequate to mitigate the risks. Communicating information and opinions with clarity and accuracy*” proporciona aos auditores uma ampla perspectiva e conhecimento aprofundado da entidade que, simultaneamente, os torna um recurso ainda mais valioso para o cumprimento de todos os objetivos organizacionais previamente definidos e fortificação dos controlos interno e da governação da sociedade.

Para o melhor desempenho possível da sua profissão, os auditores internos deverão ter como adquiridas uma série de competências que se revelam fulcrais na sua eficiência e eficácia no dia a dia do mundo do trabalho, na sua habilidade necessária para conduzir adequadamente as auditorias internas. De acordo com Moeller (2009), algumas dessas competências passam por habilidades de entrevista, analíticas, de teste e análise, de documentação, de recomendação e comunicação da mesma, de negociação, entre muitas outras que se revelam essenciais para a realização de auditorias internas eficazes, nunca devendo o seu pilar ser afetado. Esse pilar é constituído por uma forte ética pessoal e um compromisso relacionado ao trabalho. Isto é, quando o auditor for solicitado para realizar uma revisão a determinada entidade, o auditor interno deverá manter uma postura profissional e conduzir o seu trabalho de maneira honesta e ética. Aspetos estes fundamentais e necessários para construir um conjunto de competências-chave do auditor interno.

Sawyer (2003), no decorrer da sua experiência enquanto auditor interno constatou que seguindo os seus dez mandamentos poderia realizar uma auditoria responsável:

1. ***Reconhecer os objetivos*** - Reconhecer os verdadeiros objetivos de uma operação, e não o que aparece numa descrição de funções ou numa declaração de responsabilidades. (...) Saber o que é que a gestão espera desta operação em particular. Como é que ela contribui para os objetivos globais?
2. ***Conhecer os controlos*** – Controlos são meios utilizados para verificar se os objetivos são atingidos. Os controlos não existem no vazio. A sua finalidade é a de realizar um objetivo. Por isso os controlos devem ser concebidos para fazer apenas isso – e não simplesmente para limitar ou constranger as pessoas. Se os controlos forem lógicos e os objetivos forem conhecidos, as pessoas serão capazes de os seguir. Se forem apenas restrições triviais ou obrigações desatualizadas, as pessoas

- violam-nos. Quando os auditores observam que os controlos foram violados ou contornados, deveriam perguntar a eles próprios e aos auditados, quais são os objetivos destes controlos? (...)
3. **Conhecer as Normas** – A tarefa dos auditores internos é medir objetivamente as operações, mas não podem medir nada sem uma norma de referência. É como tentar medir as medições de um quarto sem uma fita métrica. O resultado é uma conjectura que só gera controvérsia. Quando as Normas não estiverem estabelecidas, os auditores internos, em colaboração com a gestão, terão de as desenvolver. (...)
 4. **Conhecer a população** – Saber realmente do que se trata. Identificar corretamente a população tal como definida pelos objetivos da auditoria. (...) Deve expressar-se uma opinião apenas sobre aquilo que se testou. (...)
 5. **Conhecer os factos** – (...) Um facto é um acontecimento real, uma coisa que se fez, uma ocorrência verdadeira, uma transação documentada. Os auditores internos devem distinguir entre um facto e uma mera dedução... devem saber quando devem continuar a aprofundar e a fazer perguntas, porque os auditores internos devem criar a reputação de que se eles dizem algo, ou se assinam algo, então é porque isso tem de ser verdade. Pela mesma razão não devemos confiar totalmente no que alguém diz, independentemente do lugar ocupado por essa pessoa na estrutura de organização. Há um velho ditado que os auditores internos devem trazer no coração: “Não deves acreditar no que a primeira pessoa te disser”.
 6. **Conhecer as causas** – Todos os problemas de auditoria têm uma verdadeira causa ou grupo de causas. Normalmente todos os problemas de auditoria resultam do não cumprimento das Normas. Os auditores internos devem saber o que é que fez com que alguma coisa saísse dos carris, e quando é que saiu dos carris, porque não é possível resolver um problema até que a causa que originou esse problema seja conhecida. Os auditores devem essa informação aos gestores que devem corrigir as deficiências que os auditores encontraram. (...)
 7. **Conhecer o efeito** - Os auditores internos têm sido acusados de dar demasiado relevo a insignificâncias e às vezes as acusações são justificadas. Por isso, quando descobre alguma deficiência, ao auditor deve estar preparado para dizer à gestão qual o efeito, real ou potencial, dessa deficiência. Para evitar ser acusado de mesquinhez, o efeito de qualquer deficiência relatada tem de ser significativo – alguma coisa que possa causar uma preocupação real aos executivos. Antes de apresentar qualquer conclusão à gestão, todos os auditores internos devem fazer a

pergunta “Como tomaria eu em consideração esta conclusão se eu fosse o proprietário do negócio?”

8. **Conhecer as pessoas** – *Os auditores internos orientados para a gestão lidam mais com as pessoas e sistemas do que com números e coisas. Nas suas auditorias, às vezes eles podem ter de se deslocar para terras exóticas. Precisarão de ajuda para compreender o terreno e para poderem falar a língua. Devem apreciar como é que as pessoas se sentem na presença de um crítico e devem reconhecer que os auditados quererão realmente tomar medidas corretivas apenas se tiverem um bom relacionamento com os auditores internos. (...)*
9. **Saber quando e como comunicar** – *A falta de comunicação, desde o início até ao fim da auditoria, pode ser o maior problema do auditor interno. As pessoas não deviam ser apanhadas de surpresa. A auditoria não deveria ser um mistério profundo, escuro. Na ausência de uma eventual fraude ou de uma situação gravemente sensível, os auditores internos deveriam tornar claro o que se propõem fazer, o que estão a fazer e o que fizeram e encontraram. Os auditados merecem ser tratados com toda a consideração. Uma comunicação franca e aberta segue em grande parte esse caminho.*
10. **Conhecer os métodos modernos** – *(...) Os auditores internos, como outros profissionais, devem manter-se atualizados com as tecnologias disponíveis. Devem estar familiarizados com o processamento eletrónico de dados, a amostragem estatística, a análise de tendências, a análise de regressão, etc. Se uma nova tecnologia for divulgada na literatura, se o auditor interno não a utilizar quando se justificar, e se em consequência disso a organização tiver de suportar algum prejuízo, o auditor interno pode ser justamente criticado. (...)*

De acordo com Arena & Azzone citados em Ayedh et al. (2018), ainda não existe um acordo propriamente dito no que concerne a medição da eficácia da auditoria interna. Para os autores, existem três categorias de emissão de opinião sobre a determinação da eficácia da auditoria interna que são de acordo com a qualidade dos procedimentos de auditoria interna, os outputs das atividades de auditoria interna e os resultados das atividades de auditoria.

Por sua vez e também citado em Ayedh et al. (2018), VanGansberghe identificou seis aspetos fundamentais para que uma auditoria interna seja verdadeiramente eficaz:

1. O conceito de propriedade;

2. Organização da estrutura de governação;
3. Lei;
4. Melhoria da eficiência profissional;
5. Estrutura conceitual;
6. Recursos.

Para Gramling et al. também referidos na sua publicação, a auditoria interna será tanto mais eficaz, quanto maior o seu impacto positivo na qualidade da governação das sociedades.

Podemos então concluir que um departamento de auditoria interna dotado de competência, conhecimento organizacional aprofundado, recursos humanos e operacionais em conformidade com Normas, leis e regulamentos numa estrutura organizacional devidamente organizada possibilitará aos seus membros a realização de procedimentos de auditoria adequados, oportunos e com qualidade que levarão a resultados e outputs construtivos que visem a melhoria contínua com impacto positivo e contribuidor para um sucesso ainda maior da entidade.

Um aspeto a realçar consiste no facto da auditoria interna ser frequentemente associada à terceira linha de defesa, isto porque as entidades necessitam de estruturas e processos eficazes que lhes permitam alcançar os objetivos previamente definidos, apoiando-se numa adequada e robusta governação e gestão de riscos.

O modelo das três linhas elaborado pelo IIA visa auxiliar as empresas na identificação de estruturas e processos que melhorem e facilitem o caminho percorrido para atingir os seus objetivos. De acordo com o IIA (2020), este modelo auxiliará as organizações na adoção de um modo de atuação baseado em princípios que se adapte aos objetivos definidos e às circunstâncias organizacionais por forma a que os mesmos possam ser alcançados, na focalização da contribuição e impacto que a gestão de riscos proporciona para que tais objetivos sejam alcançados e que mais valor seja criado e protegido, na compreensão dos papéis e responsabilidades representados no momento e nas suas inter-relações e na implantação de medidas que possibilitem a garantia necessária de que as atividades e objetivos estão alinhados com os interesses das partes interessadas da entidade em questão.

De acordo com o instituto este modelo rege-se por seis princípios sendo eles:

1. **Governação** – As entidades devem ter estruturas e processos que permitam a prestação de contas às suas partes interessadas quanto à supervisão organizacional através da integridade, liderança e transparência, a realização de ações que visem

atingir os seus objetivos através da tomada de decisões baseada em riscos e recursos e na avaliação e assessoria por uma função de auditoria interna independente que ofereça clareza e confiança, incentivando a melhoria contínua através de uma investigação rigorosa e de uma comunicação perspicaz;

2. **Papéis do órgão de governação** – A existência de um órgão de governação permite às organizações a presença de estruturas e processos adequados para uma governação eficaz, o estabelecimento de objetivos e atividades alinhados com os interesses das partes interessadas. O órgão de governação terá o dever de delegar as responsabilidades aos colaboradores e de lhes oferecer os recursos necessários para garantir que os objetivos sejam alcançados em conformidades com as Normas, leis e regulamentos aplicáveis e o dever de estabelecer e supervisionar a função de auditoria interna;
3. **Gestão e os papéis das primeira e segunda linhas** – A responsabilidade da gestão em alcançar os objetivos organizacionais compreende os papéis das primeira e segunda linhas. Os papéis de primeira linha são aqueles que são caracterizados pelo seu direcionamento com o fornecimento dos produtos/serviços aos clientes da organização e suas respectivas funções de apoio. Os papéis de segunda linha são definidos como aqueles que auxiliam na gestão de riscos. Ambos os papéis podem ser ou não conjugados;
4. **Papéis da terceira linha** – A auditoria interna corresponde a esta terceira linha que através da aplicação adequada de processos sistemáticos e disciplinados efetua a avaliação e presta assessoria, ambos de forma independente e objetiva acerca da adequação e eficácia da governação e gestão de riscos, reportando, posteriormente as suas constatações à gestão de topo e órgão de governação com vista a incentivar e simplificar a melhoria contínua na organização;
5. **A independência da terceira linha** – De modo que o desempenho da auditoria interna possa ser objetivo, credível e mandatário, é necessário que a sua independência em relação às responsabilidades de gestão esteja assegurada. Essa independência pode ser vista através da prestação de contas ao órgão de governação, do acesso irrestrito a pessoas, recursos e dados para o seu trabalho e liberdade no planeamento e prestação de serviços de auditoria;
6. **Criação e proteção do valor** – Todas as funções que estão interligadas no seu modo de operação organizacional e que visam, simultaneamente, atender aos interesses das partes interessadas contribuem coletivamente para a criação e proteção de valor. O

alinhamento das atividades é feito através da comunicação, cooperação e colaboração que proporciona a existência de confiabilidade, coerência e transparência das informações necessárias para a tomada de decisões baseada em riscos.

Questão 5 – As atividades de auditoria interna proporcionam uma maior confiança por parte das partes interessadas na credibilidade das informações fornecidas pelas organizações?

Questão 6 – A função da auditoria interna auxilia efetivamente numa melhor tomada de decisões?

A independência da auditoria interna garante que esteja livre de impedimentos e parcialidade no planejamento e execução de seu trabalho, contudo, essa independência não significa o seu isolamento, dado que deve existir interação regular entre a auditoria interna e a gestão, por forma a garantir que o trabalho da auditoria interna seja relevante e esteja alinhado às necessidades estratégicas e operacionais da organização. O IIA (2020) defende que, *“em todas as suas atividades, a auditoria interna constrói o seu conhecimento e entendimento da organização, o que contribui para a avaliação e assessoria que oferece como conselheira confiável e parceira estratégica. (...) A auditoria interna é responsável e, às vezes, descrita como sendo os "olhos e ouvidos" do órgão de governação”*.

Nesse sentido, revela-se pertinente a abordagem das Normas para a Prática Profissional da Auditoria Interna que foram um marco na história da auditoria interna e do IIA e, assim sendo, é de extrema relevância que as mesmas sejam abordadas de uma forma aprofundada no capítulo seguinte.

1.2.2. Normas para a Prática Profissional da Auditoria Interna

Todas as profissões requerem um conjunto de padrões que permitam conduzir as suas atividades, práticas e procedimentos, permitindo aos especialistas que realizam trabalhos semelhantes se autodenominarem de profissionais porque estão em conformidade com um conjunto de padrões reconhecido e consistente de melhores práticas internacionais (Moeller, 2009).

No âmbito da auditoria interna, as Normas pelas quais os profissionais se regem são os International Professional Standards for the Practice of Internal Auditing - IIA standards – emitidas e publicadas pelo IIA em 1978, oferecendo um conjunto de orientações. Com o decorrer do tempo, as Normas foram sofrendo diversas revisões que refletem, de uma forma

bastante clara, o caminho e evolução da profissão da auditoria interna que foi adquirindo cada vez mais importância.

No seu desempenho da auditoria interna é importante que o auditor seja competente, consistente e as suas atividades tenham um fio condutor que vise a melhoria da eficácia e eficiência dos processos e procedimentos, assim como da sua rentabilidade. Para isso, deverão seguir afincadamente o conjunto de Normas emitidas pelo IIA que os colocará no caminho certo de atender às expectativas criadas pelas partes interessadas e, mais importante ainda, pela administração da entidade em questão.

Segundo o IIA (2017), as Normas Internacionais para a Prática Profissional da Auditoria Interna têm como objetivos:

1. *“Orientar a aderência com os elementos mandatórios da Estrutura Internacional de Práticas Profissionais;*
2. *Fornecer uma estrutura para a execução e promoção de um amplo espectro de serviços de auditoria interna de valor agregado;*
3. *Estabelecer as bases para a avaliação de desempenho da auditoria interna;*
4. *Promover a melhoria dos processos e operações organizacionais”.*

“As Normas são aplicáveis a auditores internos e a atividades de auditoria interna. Todos os auditores internos são responsáveis pela conformidade com as normas em relação à objetividade, proficiência e zelo profissional que são relevantes para o desempenho das suas responsabilidades profissionais. Os executivos chefes de auditoria são adicionalmente responsáveis pela conformidade geral da atividade de auditoria interna com as Normas.”
(IIA, 2017)

As Normas, no fundo, consistem em critérios através dos quais as atividades da auditoria interna são avaliadas, sendo a conformidade por parte do auditor com os conceitos enunciados pelas mesmas fundamental para que as suas responsabilidades possam ser dadas como cumpridas (Moeller, 2009). As Normas atuais fornecem um conjunto realista de orientações que permitem que uma função de auditoria interna seja executada com eficácia e eficiência.

A emissão das Normas foi efetuada tendo em conta os seus dois grandes tipos: as Normas de Atributos que abordam as características das entidades e dos indivíduos que realizam a atividade de auditoria interna e as Normas de Desempenho que descrevem a natureza da

auditoria interna e fornecem os critérios de qualidade com os quais o desempenho desses serviços pode ser avaliado (IIA, 2017).

Adicionalmente também é referido pelo IIA (2017) a existência de Normas de Implantação que são vistas como um complemento e integram os requisitos aplicáveis aos serviços de avaliação ou consultoria. Os primeiros serviços compreendem a avaliação objetiva da evidência pelo auditor interno, com vista o fornecimento de um parecer a respeito de uma entidade, operação, função, processo, procedimento, sistema, entre outros. Os segundos são realizados a pedido de determinado cliente, sendo a natureza e o âmbito dos trabalhos sujeitos a um acordo com o respectivo cliente.

“As Normas, juntamente com o Código de Ética, abrangem todos os elementos mandatórios da Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (International Professional Practices Framework - IPPF); portanto, a conformidade com as Normas e com o Código de Ética indica conformidade com todos os elementos mandatórios da Estrutura Internacional de Práticas Profissionais” (IIA, 2017). Assim sendo, será abordado de seguida o Código de Ética aplicável aos auditores internos na execução da sua profissão e das atividades de auditoria interna.

1.2.3. Código de Ética

O Código de Ética de acordo com o IIA (2013) é aquele que *“estabelece os princípios e as expectativas que regem o comportamento dos indivíduos e das organizações na condução da auditoria interna. Descreve os requisitos mínimos de conduta e comportamento esperado, ao invés de atividades específicas”*.

Questão 7 - A existência e aplicabilidade do código de ética auxilia o auditor interno a ser o mais fiel possível à organização?

A promoção de uma cultura ética na profissão de auditoria interna é o seu objetivo primordial e, para isso, o mesmo enumera uma série de Princípios para a prática da profissão de auditoria interna, assim como Normas de conduta sob as quais o auditor interno se deverá guiar. Estas últimas são, portanto, um suporte que é dado para uma melhor interpretação, compreensão e aplicação prática dos Princípios enumerados.

A sua aplicabilidade abrange todos os membros, detentores e candidatos a certificações profissionais do IIA e outras entidades e indivíduos que desempenham serviços de auditoria interna de acordo com a própria definição da mesma.

Os Princípios enumerados pelo Código de Ética são, nomeadamente, integridade, objetividade, confidencialidade e competência (IIA, 2013). Em relação ao primeiro, a integridade, os auditores internos deverão desempenhar as suas funções com honestidade, diligência, responsabilidade, respeitando as leis, estando em conformidade com as mesmas, contribuindo e respeitando os objetivos da organização por forma a que possam gerar o sentimento de confiança tanto em si, quanto no seu trabalho efetuado. Nesse sentido, os auditores internos não deverão participar, conscientemente, em atos ilícitos ou que desacreditem a profissão de auditoria interna.

No segundo, a objetividade, os auditores deverão proceder à realização de uma avaliação equilibrada de todos os aspetos que possam ser relevantes, assegurando que os seus pareceres não serão influenciados por interesses ou opiniões alheias. Para isso, os auditores não deverão participar em qualquer atividade, manter relações e não aceitar nada que possa prejudicar a sua função e julgamento enquanto auditor, pelo que deverão divulgar todos os factos materiais de que tenham conhecimento e que poderão afetar a integridade das informações, dado que só assim será possível proporcionarem o mais elevado grau de objetividade profissional ao compilarem, avaliarem e comunicarem a informação sobre as atividades, processos, procedimentos, evidências, entre outros.

A terceira, confidencialidade, defende que os auditores internos deverão ser prudentes na utilização e proteção da informação sobre a qual obtiveram conhecimento no decorrer das suas atividades e pela qual deverão reter todo o respeito, nomeadamente quanto ao seu valor e propriedade, não a divulgando sem a devida autorização, nem utilizando a mesma para qualquer benefício próprio ou que de outra maneira estivesse em divergência com as leis e regulamentos aplicáveis ou em detrimento dos objetivos da organização.

Por fim, a competência assenta na aplicabilidade por parte dos auditores internos dos seus conhecimentos, técnicas e experiências necessárias ao seu eficaz e eficiente desempenho. Desta forma, os auditores internos apenas deverão desempenhar funções ou aceitar serviços para os quais detenham o conhecimento, competência e experiência necessários e adequados, sempre em conformidade com as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna, aperfeiçoando, de uma forma contínua, assegurando a qualidade do seu desempenho.

Também na ISA 200 (IFAC, 2018) é mencionado que o auditor se encontra sujeito a requisitos éticos relevantes, nomeadamente os que estão compreendidos no Código de Ética

dos Profissionais de Contabilidade e Auditoria – Código do IESBA – emitido pelo International Ethics Standard Board for Accountants. Os princípios enumerados pelo respectivo Código são, designadamente, integridade, objetividade, competência e zelo profissional, confidencialidade e comportamento profissional.

De acordo com a sua mais recente publicação (2018), *“trabalhos de auditoria é de interesse público e, por conseguinte, exigido pelo Código do IESBA, que o auditor seja independente da entidade sujeita a auditoria. O Código do IESBA descreve a independência como compreendendo não só a independência da mente como a independência na aparência. A independência do auditor em relação à entidade salvaguarda a sua capacidade para formar uma opinião de auditoria sem ser afetado por influências que possam comprometer essa opinião. A independência aumenta a capacidade do auditor para agir com integridade, ser objetivo e manter uma atitude de ceticismo profissional”*.

Como é possível constatar pelas informações descritas, os pontos de vista do IIA e do IFAC são similares o que indica que os auditores internos deverão seguir os princípios enunciados de uma forma meticulosa e com todo o empenho e dedicação, por forma a que possam realizar as suas atividades de auditoria interna com o maior sucesso, eficácia e eficiência possíveis, prezando sempre pelos interesses e objetivos da organização.

1.2.4. Fases do Processo de Auditoria Interna

De acordo com Ayedh et al. (2018), Clarke (2018), Attie (1998), Morais e Martins (2007), Moeller (2009) e T. Contas (1992), todos eles seguindo a mesma lógica de pensamento, o processo de auditoria interna é constituído por quatro fases designadas por: Planeamento, Execução, Relatório, Monitorização e Follow-up.

“Cada projeto de auditoria interna deve ser cuidadosamente planeado antes do seu início. As auditorias devem ser iniciadas como um elemento programado no processo de planeamento anual e avaliação de risco da auditoria interna, (...) por meio de uma solicitação especial da administração ou do comité de auditoria, ou em resposta a eventos não planeados (...) a auditoria interna precisa de lançar novas análises de auditoria interna com regularidade. Seja uma revisão periódica planeada de alguma área de operações ou um novo requisito de auditoria que foi identificado devido a algum evento inesperado, a auditoria interna precisa de desenvolver um plano para qualquer nova auditoria” (Moeller, 2009).

Portanto, **na primeira fase, o planeamento** consiste na determinação prévia de quais os procedimentos que serão aplicados, bem como a sua extensão e distribuição no tempo, ou seja é a fase onde o auditor procederá à definição do âmbito e objetivo da auditoria, nomeadamente no que diz respeito à revisão das orientações relevantes para a auditoria em questão como leis, regras e regulamentos, fatores de riscos, independência, revisão dos resultados de anteriores auditorias, definindo o orçamento e programa da mesma e identificando os intervenientes envolvidos nas atividades, processos e procedimentos que serão alvo de auditoria. Segundo o T. Contas (1992), nesta deverá ser obtido o devido conhecimento de todas as características e envolvente da organização na qual irá decorrer a auditoria, efetuando-se uma recolha e avaliação prévia da informação, dos sistemas e controlos, determinando os objetivos da auditoria de forma pormenorizada, assim como a determinação das necessidades de recursos e calendarização das ações.

Estas perspetivas também são defendidas pelo IIA (2009) nas Normas de Desempenho 2010 – Planeamento – e Norma de Desempenho 2200 - Planeamento do Compromisso (de Auditoria) - que mencionam que *“o responsável pela auditoria tem que estabelecer planos, baseados no risco, para determinar as prioridades da atividade de auditoria interna consistentes com os objetivos da organização”*, assim *“os auditores internos têm que desenvolver e documentar um plano para cada compromisso, incluindo os objetivos, âmbito, prazo de execução e a alocação de recursos ao compromisso.”*

A Norma de Desempenho 2201 - Considerações sobre o Planeamento (IIA, 2009) refere que aquando do seu planeamento os auditores deverão considerar os objetivos da atividade a auditar e a forma como a atividade controla o seu desempenho, determinar os riscos relevantes, os seus objetivos, recursos e operações, e a forma pela qual o potencial impacto dos riscos é mantido a um nível aceitável, assim como a adequação e a eficácia dos processos de gestão do risco e de controlo e as oportunidades para melhorias significativas de tais processos.

Na ISA 300 (IFAC, 2018), o planeamento de uma auditoria envolve o estabelecimento de uma estratégia global de auditoria para o trabalho e desenvolvimento de um plano de auditoria que auxiliarão o auditor a prestar a atenção adequada às áreas com maior relevância, identificar e resolver potenciais problemas em tempo oportuno, organizar e gerir o trabalho de auditoria para uma realização eficaz e eficiente, selecionar os membros da

equipa de auditoria de acordo com a sua capacidade e competência, facilitando a orientação e supervisão de tais membros e apoiando a coordenação dos trabalhos.

Para Mendes (2019), os passos principais do planeamento de uma auditoria interna passam pela análise da entidade, com vista a conhecer melhor os negócios e os enquadrar face a um modelo geral de riscos, nomeadamente as características do setor, principais concorrentes, fornecedores, clientes, reguladores, situação económica e financeira, tecnologia, cultura organizacional, processos operacionais e de suporte do(s) negócio(s) da empresa; seguida da reunião com os gestores de topo e operacionais por forma a realizar-se uma avaliação de quais os riscos inerentes (não tendo em conta os controlos porventura já existentes) mais críticos para a entidade e processos de negócio atendendo à sua probabilidade e impacto dando origem a um mapa e matriz de riscos e processos; por fim, com base nos resultados obtidos, deve-se definir as ações de auditoria a realizar, tendo em conta os recursos de auditoria a utilizar, e os orçamentos (horas) para cada ação de auditoria, estabelecer o ciclo de auditoria.

O plano para cada auditoria deverá ser elaborado de acordo com a contextualização da organização, considerando a dimensão, o setor de atividade no qual se insere, as funções mais relevantes dentro da organização, os problemas e riscos mais críticos, a ocorrência ou não de auditorias externas periódicas e a sua situação financeira (Morais & Martins, 2007). Além disso, o planeamento da auditoria é um processo dinâmico, pelo que à medida que a auditoria se desenvolve, poderá vir a ser necessário efetuarem-se alterações ao plano inicial (T. Contas 1992).

A segunda fase, a execução da auditoria interna, será aquela em que o auditor irá executar o plano de auditoria, procedendo à recolha de informação necessária, adequada e, sobretudo, integra, nomeadamente através de entrevistas ao pessoal-chave, observação, revisão de documentos e factos relevantes, testes aos controlos, entre outros que se apresentarem sob forma de evidências nas quais irá basear os seus pareceres, identificará as exceções e concluirá acerca do cumprimento dos objetivos da auditoria e da organização.

De acordo com Moeller (2009), o trabalho de campo de auditoria deverá seguir o programa de auditoria estabelecido e, à medida que cada etapa é concluída, o auditor responsável deverá rubricar e datar o programa de auditoria. A documentação recolhida em cada etapa da auditoria, bem como quaisquer análises de auditoria, deve ser organizada e enviada ao auditor responsável para realizar uma revisão preliminar do trabalho de auditoria. O auditor

responsável monitoriza o desempenho do trabalho de auditoria em andamento e analisa os papéis de trabalho à medida que são concluídos em cada etapa.

Esta fase também é referenciada nas Normas de Desempenho do IIA (2009), nomeadamente na Norma de Desempenho 2300 – Realização do Compromisso – que estabelece que “*os auditores internos deverão identificar, analisar, avaliar e documentar a informação para que os objetivos do compromisso sejam alcançados*”. Subjacente a esta Norma, está a Norma de Desempenho 2310 – Identificação da Informação – que determina que “*os auditores internos têm que identificar informação que seja suficiente, fidedigna, relevante e útil para a consecução dos objetivos do compromisso*”.

“A informação é suficiente quando é factual, adequada e convincente de tal modo que uma pessoa prudente e informada possa chegar a uma conclusão idêntica à do auditor. Informação fidedigna é a melhor informação que se pode obter através da utilização de técnicas de trabalho apropriadas. Informação relevante é a que sustenta as observações e recomendações do compromisso e é consistente com os objetivos do mesmo.”

Para uma auditoria devidamente registada e suportada, segundo a Norma de Desempenho 2320 – Análise e Avaliação – “*os auditores internos têm que fundamentar as conclusões e resultados do compromisso através de análises e avaliações adequadas*”. A informação que suportará as suas conclusões e resultados deverá ser alvo de documentação, pelo que, pela Norma de Desempenho 2330 – Documentação da Informação – o responsável pela auditoria tem que controlar o acesso aos registos do compromisso. Adicionalmente, deve definir os requisitos de retenção dos arquivos de forma consistente com as orientações da organizações e regulamentos, independentemente dos meios em que cada informação esteja armazenada.

A documentação da informação está intimamente ligada aos papéis de trabalho, uma vez que para Attie (1998) estes são compostos por toda a informação e documentação que contém dados, provas e descritivos obtidos no decorrer da autoria visando compilar todos os elementos comprobatórios e sobre os quais se irão fundamentar as suas conclusões e recomendações. Esta linha de pensamento também está presente na ISA 500 (IFAC, 2018), onde é referido que “*o objetivo do auditor é conceber e executar procedimentos de auditoria de tal forma que possa obter prova de auditoria suficiente e apropriada para o habilitar a extrair conclusões razoáveis na base das quais forma a sua opinião*”.

“O auditor deverá aplicar e realizar procedimentos de auditoria que sejam apropriados nas circunstâncias para a finalidade de obter prova de auditoria suficiente e apropriada”, pois

é com base nessa prova que poderá suportar a sua opinião e elaborar o relatório de auditoria. Prova suficiente na medida da quantidade da prova de auditoria e apropriada na medida da qualidade da prova, ou seja, da sua relevância e da sua fiabilidade como suporte para as conclusões e recomendações.

Os procedimentos para obtenção de prova de auditoria poderão ir desde a indagação, inspeção, observação, confirmação, recálculo, re-execução, procedimentos analíticos até à combinação dos mesmos. A salientar por Attie (1998), nesta fase o auditor poderá recorrer a um conjunto de perguntas que poderão auxiliar no encontro da informação desejada e necessária para extração de conclusões e recomendações: “Quem?”, “Onde?”, “Quando?”, “Como?” e “Porquê?”.

Na terceira, o auditor procederá a **emissão e comunicação do relatório de auditoria** que deverá estar redigido de forma clara e sucinta, onde emitirá a sua opinião suportada pelas evidências identificadas e recolhidas na fase anterior, efetuando as devidas recomendações que visam a melhoria contínua da organização.

No seu relatório o auditor deverá contemplar as atividades auditadas e observar os factos constatados, assim como referenciar os seus elementos comprobatórios devendo, sempre, ser redigido com base na clareza e precisão de modo que todos os seus destinatários possam, com facilidade, compreender o redigido (T. Contas, 1992).

Camões I.P (2014) defende que é *“através de relatórios que a auditoria interna comunica o trabalho realizado, as conclusões a que chegou, as recomendações a serem implementadas e as ferramentas necessárias a essa implementação”*. Segundo o autor, antes da emissão do relatório, as suas constatações e recomendações deverão ser abordadas com os respetivos auditados por forma a que possa verificar a sua adequação, sendo que no caso de existir discordância, ambos os pareceres deverão estar presentes no relatório. Completado este passo, o auditor poderá proceder à elaboração do relatório que deverá assegurar determinadas características como o facto de ser claro, conciso, construtivo, completo, oportuno e, sobretudo, imparcial.

Na sua estrutura deverão estar mencionados os controlos associados à obtenção de processos eficazes e eficientes, o período no qual decorreu a respetiva auditoria, os pontos fracos materialmente relevantes, o seu impacto e as suas respetivas ações corretivas e recomendações efetuadas, a estrutura utilizada no planeamento da auditoria e avaliação dos

controles internos, assim como a especificação clara do alcance, das conclusões e das limitações existentes (Desenvolvimento I.P, 2009).

Esta fase também é abordada pela Norma de Desempenho 2400 – Comunicação dos Resultados – e pela Norma de Desempenho 2410 – Critérios para a Comunicação – que defendem que os auditores internos têm que comunicar os resultados do compromisso, comunicações essas que deverão incluir os objetivos e o âmbito das comunicações, assim como as suas respectivas conclusões, recomendações e planos de ação (IIA, 2009).

Além disso, pela Norma de Desempenho 2420 – Qualidade das Comunicações – as comunicações deverão ser efetuadas com precisão, objetividade, clareza, concisão, tempestividade, assim como devem ser completas e construtivas, isto porque *“as comunicações precisas são livres de erros e distorções e são fiéis aos factos apontados. As comunicações objetivas são razoáveis, imparciais e sem preconceitos e são o resultado de uma avaliação razoável e equilibrada de todos os factos relevantes e circunstâncias. As comunicações claras são facilmente entendidas e lógicas, evitando linguagem técnica desnecessária e fornecendo todas as informações significativas e relevantes. As comunicações concisas vão diretamente ao assunto evitando desnecessária elaboração, detalhe supérfluo, redundância e palavreado. As comunicações construtivas são úteis ao cliente e à organização e conduzem a melhoramentos quando necessário. As comunicações completas não omitem nada que seja essencial para os clientes visados e incluem toda a informação significativa e relevante e observações para sustentar as recomendações e conclusões. As comunicações tempestivas são oportunas e expeditas, dependendo da importância da matéria, e permitindo que a gestão possa empreender as ações corretivas necessárias”*.

Para Moeller (2009), um bom relatório de auditoria interna é mais do que apenas preparação e aparência de relatório, devendo este último refletir a filosofia da abordagem de auditoria interna, incluindo seus objetivos, estratégias, políticas, procedimentos e o desempenho profissional da equipa de auditoria, dado que, embora o relatório de auditoria seja o principal meio de comunicação, os auditores internos serão menos eficazes se as suas comunicações com os colaboradores da empresa forem limitadas apenas aos relatórios publicados, pelo que a comunicação também deve ser efetuada por meio de entrevistas durante o desenvolver da auditoria, reuniões de encerramento quando os resultados da auditoria são apresentados pela

primeira vez, reuniões com a alta administração e com o comité de auditoria para informá-los dos resultados das auditorias e de muitos outros aspetos.

Na sua última fase, monitorização e follow-up, as constatações evidenciadas pelo auditor no seu relatório e respetivas ações serão alvo de acompanhamento por forma a garantir a implementação das recomendações e determinar a eficácia das ações corretivas e se as mudanças nos processos organizacionais estão alinhadas com a melhoria contínua e com os objetivos da organização. Esta é, talvez, uma das mais importantes fases, pois se uma organização deixar de acompanhar a implementação das recomendações identificadas pelos auditores, é provável que não se verifiquem mudanças e não se melhorem os aspetos que carecem de melhoria.

Questão 8 – A não implementação das recomendações efetuadas pela auditoria interna compromete a eficácia da sua função, a melhoria contínua e a relação dos objetivos previamente definidos pela organização?

Camões I.P (2014) refere que as recomendações efetuadas devem ser acompanhadas até que, efetivamente, sejam implementadas ou sejam corrigidas, uma vez que a sua não implementação ou correção poderá provocar efeitos colaterais na organização e prejudicar o seu sucesso, assim como a sua eficácia e eficiência. Para o mesmo, *“o acompanhamento é definido como um processo pelo qual os auditores internos determinam a adequação, eficácia e oportunidade das ações tomadas pelos responsáveis dos processos, relativamente às observações e recomendações, incluindo aquelas feitas por auditores externos ou entidades externas de controlo.”*

No âmbito desta fase, o IIA (2009) refere na Norma de Desempenho 2500 – Monitorização do Progresso – que o responsável de auditoria deverá proceder ao estabelecimento e manutenção de um sistema de monitorização dos efeitos dos resultados comunicados na fase anterior. Nesse sentido, *“o responsável pela auditoria tem que estabelecer um processo de “follow-up” para monitorizar e assegurar que as ações da gestão foram efetivamente implementadas ou que os gestores superiores aceitaram o risco de não tomar qualquer medida”* e *“a atividade de auditoria interna tem que monitorizar o efeito dos resultados dos compromissos de consultoria na medida do que for acordado com o cliente”*.

De acordo com o IPAI (2006), *“a auditoria interna tem como ponto fundamental promover a implementação de recomendações identificadas no mais curto prazo possível e numa relação de custo-benefício (triplo E – Economia-Eficiência-Eficácia), com envolvimento dos*

gestores operacionais. Identificar o problema é somente meio sucesso; encontrar a solução e conseguir a sua implementação é o sucesso completo, daí a importância dos Follow-up's (acompanhamento) que pode ser um indicador de avaliação do sucesso da função auditora”.

Para que possa cumprir o seu objetivo, a auditoria interna deverá proceder à programação da realização de ações de follow-up que tenham como finalidade avaliar o sucesso da implementação das recomendações efetuadas pelo auditor. Nesse sentido, o IPAI (2006) enumera quatro princípios fundamentais:

1. A auditoria interna deve planificar e executar ações de Follow-Up de todas as recomendações e sugestões inseridas em relatórios;
2. A implementação dos planos de ação é da responsabilidade da gestão e a execução do follow-up deverá ocorrer depois do prazo previsto para a implementação da recomendação;
3. A atividade de follow-up termina quando as recomendações estão efetivamente implementadas, com as exceções devidamente aprovadas pelo Comité de Auditoria;
4. A auditoria interna ganhará valor e importância na empresa, ao manter um contacto permanente com os auditados na prossecução na implementação oportuna das recomendações, visando o seu envolvimento e colaboração para a redução dos riscos negativos e na melhoria do sistema de controlo interno.

Os princípios enumerados servem de metodologia à realização follow-up's, servindo, também de referência para a criação de guidelines e contribuindo para a elaboração de Key Performance Indicators que permitam a avaliação da função auditoria interna, particularmente no que diz respeito à implementação das recomendações sugeridas pelo responsável da auditoria.

“Assim, as recomendações formuladas devem criar expectativas fundadas que vão contribuir para a mitigação dos riscos e acrescentar valor à empresa (Add Value)” (IPAI, 2006)

2.1. Fundamentação da Escolha Metodológica

“Os métodos de investigação harmonizam-se com os diferentes fundamentos filosóficos que suportam as preocupações e as orientações de uma investigação” (Fortin, 1999).

Kumar (2019) defende que a pesquisa é parte integrante da boa prática profissional e exerce uma influência significativa nos procedimentos e resultados obtidos na prática das mais diversas profissões. Para o mesmo, *“a pesquisa e prática são duas faces da mesma moeda que devem e não podem ser separadas. Seria apropriado dizer que quanto maior a integração entre pesquisa e prática numa profissão, maior será o avanço da sua base de conhecimento teórico e prático”*.

Para Fortin (1999), é fase corresponde a uma etapa dependente da natureza do problema de investigação e cujas questões de investigação são expressas sob a forma de interrogações explícitas ao problema a examinar e a analisar com o objetivo de obter novas informações, novos conhecimentos. O autor defende que *“o estilo da pesquisa adotado e os métodos de recolha de informação selecionados dependem da natureza do estudo e do tipo de informação que se pretende obter. Assim após uma consulta estruturada e aprofundada sobre as principais características dos diversos tipos de pesquisa, a natureza do estudo e o tipo de informação que pretendemos obter, definimos o nosso estudo”*.

De acordo com o mesmo, esta é a fase correspondente à definição do plano lógico a ser elaborado e implementado para que tais respostas sejam efetivamente obtidas. No plano lógico podem ser adotados diferentes métodos que permitem percorrer o percurso adequado para que quaisquer questões em aberto sejam resolvidas. Esses métodos podem ser quantitativos ou qualitativos.

O método de investigação quantitativo é um processo sistemático de colheita de dados observáveis e identificáveis, baseando-se na observação de factos objetivos, de acontecimentos e de fenómenos que existem independentemente do investigador. *“Assim, esta abordagem reflete um processo complexo, que conduz a resultados que devem conter o menor enviesamento possível”* (Fortin, 1999). O autor salienta ainda que a recorrência a este método tem como finalidade a contribuição para o desenvolvimento e validação dos conhecimentos com objetividade, oferecendo a possibilidade de generalização das

características inerentes à abordagem adotada e dos seus resultados, de prognosticar e de controlar os acontecimentos.

Para Kumar (2019), esta abordagem baseia-se no racionalismo, seguindo um conjunto rígido, estruturado e predeterminado de procedimentos a serem explorados e visando quantificar a extensão da variação de determinado fenómeno. Este método enfatiza a medição de variáveis e a objetividade do processo, acreditando na comprovação com base no tamanho considerável de uma amostra, dando importância à validade e fiabilidade dos resultados, assim como comunicando as descobertas de forma analítica e agregada para que conclusões e ilações possam ser tiradas e generalizadas.

Em contrapartida, para os métodos qualitativos, Kumar (2019) defende que os métodos qualitativos se baseiam no empirismo, na medida em seguem uma abordagem de investigação aberta, flexível e não estruturada com a finalidade de explorar a diversidade em vez de proceder à quantificação, enfatizando assim a descrição e narração de sentimentos, percepções e experiências em vez da sua mensuração. As descobertas alcançadas através da investigação serão alvo de comunicação de uma forma descritiva e narrativa, dando nenhuma ou quase nenhuma ênfase às generalizações.

Adicionalmente, Fortin (1999) refere que o recurso a métodos qualitativos segue determinadas etapas que passam pela formulação do problema de investigação, a redação de questões precisas que permitam explorar os elementos estruturais, as interações e os processos que descrevem o tema envolvente, a escolha dos métodos de recolha de dados que, neste caso, podem ser, a título exemplificativo, observações, entrevistas e registos, seguido da amostra selecionada e que será alvo da implementação de tais métodos. A recolha de dados e a sua análise corresponderá à *“descrição detalhada dos acontecimentos relatados pelos participantes que viveram tal situação ou experiência”*.

Tendo em conta que o enquadramento prático do presente relatório assenta no descritivo de todas as atividades desenvolvidas e conhecimentos adquiridos enquanto estagiária em auditoria interna, o seu desenrolar foi baseado, na sua maioria, numa abordagem qualitativa nomeadamente através da realização de reuniões e recolha de opiniões e análise de determinadas informações por forma a que pudessem ser extraídas conclusões e validadas informações. Contudo, aquando da sua realização também se verificou a utilização de métodos quantitativos na medida em que, para a realização de diversas tarefas, se revelou necessária o apuramento e mensuração de determinados dados.

2.2. Asserções de Investigação

De acordo com Talbot (1995) citado em Fortin (1999), “*as questões de investigação são as premissas sobre as quais se apoiam os resultados de investigação*”. Nesse sentido, “*são enunciados interrogativos precisos, escritos no presente, e que incluem habitualmente uma ou duas variáveis assim como a população estudada. As questões de investigação precisam as variáveis que são descritas e as relações que possam existir entre elas. Decorrem diretamente do objetivo e especificam os aspetos a estudar*”.

De seguida, as questões emergidas no decorrer da revisão da literatura do presente relatório encontram-se descritas e associadas às asserções de investigação delas resultantes.

Asserção 1 - Os procedimentos da auditoria interna reforçam o controlo interno e a gestão de riscos credibilizando a informação processada

Questão 1 – O conhecimento e aplicação das normas, princípios e boas praticas internacionais auxiliam na realização eficaz e eficiente das atividades da auditoria interna? (IFAC 2018 e 2019)

Questão 3 – A presença da função da auditoria interna permite assegurar uma melhor gestão de riscos e um melhor sistema de controlo interno? (Kapić 2013 e Camões I.P 2014)

Questão 5 – As atividades de auditoria interna proporcionam uma maior confiança por parte das partes interessadas na credibilidade das informações fornecidas pelas organizações? (IIA, 2020)

Questão 7 - A existência e aplicabilidade do código de ética auxilia o auditor interno a ser o mais fiel possível à organização? (IIA 2013)

Asserção 2 - A auditoria interna acrescenta valor a organização

Questão 2 - A função de auditoria interna permite avaliar a conformidade da forma como os processos são executados com o trajeto adequado para os objetivos organizacionais serem alcançados? (Moeller 2009 e Sawyer 2003)

Questão 4 – O grau de independência do auditor interno influencia o contributo da auditoria interna na proteção e criação do valor organizacional? (Camões I.P 2014, Kapić 2013 e Chartered Institute of Internal Auditors)

Questão 6 – A função da auditoria interna auxilia efetivamente numa melhor tomada de decisões? (IIA, 2020)

Questão 8 – A não implementação das recomendações efetuadas pela auditoria interna compromete a eficácia da sua função, a melhoria contínua e a relação dos objetivos previamente definidos pela organização? (Moeller 2009 e Camões I.P 2014)

No subcapítulo que se segue as asserções nelas baseadas e fundadas serão alvo de explanação.

2.3. Modelo de Análise

Segundo Fortin (1999), as questões de investigação redigidas vêm ao espírito e dizem respeito aos conceitos. Conceitos esses que necessitam de ser explorados, descritos e conhecidas as relações que possuem através da ligação presente entre todos. Nesse sentido e uma vez descritas as questões de investigação e quais as asserções emergidas das mesmas, seguem-se os explicativos que justificam tal relação.

Asserção 1 - Os procedimentos da auditoria interna reforçam o controlo interno e a gestão de riscos credibilizando a informação processada

Os procedimentos de auditoria são realizados tendo por base determinadas normas e padrões que possibilitam um aumento da credibilização dada à informação organizacional, perspetiva esta defendida pelo IFAC (2019) que refere como os padrões aceites internacionalmente e de alta qualidade nas mais diversas áreas acabam por apoiar o crescimento económico global, a confiança e a estabilidade do mercado financeiro, pelo que são adotados com vista a transmitir a sua qualidade, legitimidade e impacto que enfatizam o interesse público.

O IFAC (2018) refere, também, que as normas de auditoria possibilitam assegurar a independência do auditor no decorrer dos processos de auditoria e auxiliam na realização de uma avaliação o mais fiel possível à realidade da organização, essencialmente no que diz respeito à avaliação de riscos e à construção de melhorias que projetem a natureza, prazo e extensão de procedimentos adicionais de auditoria. Adicionalmente defende que o auditor deverá obter prova suficiente e apropriada através da execução de procedimentos de auditoria que permitam obter um suporte adequado e suficiente de que as informações transparecem de uma forma fiel e verdadeira a posição da entidade.

Precisamente na ISA 200 (IFAC, 2018) é ressaltada a importância das normas e princípios de auditoria na criação e aumento do valor organizacional dada a referência ao cumprimento de requisitos éticos estabelecidos pelo Código de Ética que possibilitam uma maior garantia de uma qualidade da atividade da auditoria.

Para Kapić (2013) a função de auditoria interna tem sempre em vista a melhoria do negócio, através do auxílio prestado no cumprimento dos seus objetivos que seguirá uma abordagem sistemática baseada em disciplina que permite avaliar a eficácia da gestão de risco, controlo e gestão da empresa. Segundo o mesmo, a função preventiva da auditoria interna torna-se ainda mais importante, dado que presta o auxílio e suporte necessário à gestão na antecipação de riscos futuros e propõe um sistema de controlos internos mais eficaz.

Camões I.P (2014) afirma que a auditoria interna desenvolve atividades que permitem melhorar o funcionamento da organização, adotando uma visão integrada e abrangente que apoia a organização na prossecução dos seus objetivos, contribuindo para o aperfeiçoamento do seu funcionamento e, conseqüentemente, para a melhoria da eficácia dos processos de gestão do risco e controlo. Para tal, auditoria interna procede à avaliação de riscos, identificando as áreas mais críticas e problemas que careçam de solução para os quais emitirá recomendações os que permitam ultrapassar.

De acordo com o IIA (2020), a auditoria interna correspondente à terceira linha de defesa de uma organização e, nessa qualidade, fornece uma avaliação e assessoria independentes sobre as questões fulcrais para o atingimento dos objetivos estabelecidos, focando-se na contribuição e impacto que a gestão de riscos proporciona para que sejam alcançados, criando e aumentando o valor organizacional e assegurando o alinhamento com os interesses das partes interessadas. Nesse sentido, as entidades devem ter estruturas e processos que permitam às suas partes interessadas a chegada de informação preparada e comunicada com base na integridade, liderança e transparência, incentivando a sua confiança e garantindo a melhoria contínua.

Como referido o auditor interno deverá cumprir afincadamente com o Código de Ética que estabelece os princípios, expectativas e requisitos mínimos de conduta que o mesmo deverá ter presente e devidamente cumpridos, garantindo sempre a sua integridade, objetividade, confidencialidade e competência, contribuindo e respeitando os objetivos da organização por forma a que possam gerar o sentimento de confiança tanto em si, quanto no seu trabalho efetuado (IIA, 2013).

Por tudo isto surge a asserção supra referida que transparece a inegável influência que os procedimentos de auditoria provocam na criação ou aumento da credibilização depositada em determinada organização, pois são regidos por princípios, normas e melhores práticas internacionais que possibilitam realizar uma correta avaliação de risco e melhoria dos controlos internos estabelecidos ou por estabelecer que possibilitarão a realização do percurso certo para que todos os objetivos organizacionais sejam alcançados com base em informação íntegra, fidedigna, verdadeira e apropriada salvaguardada por tais normas.

Asserção 2 - A auditoria interna acrescenta valor a organização

A função de auditoria interna e as suas atividades desenvolvidas, nomeadamente a análise da adequada execução dos processos, a avaliação dos riscos aos quais a organização se encontra exposta e a análise dos controlos instituídos permitem garantir a correta realização das atividades do quotidiano de todos os membros da organização, o que conseqüentemente impulsiona e permite o alcance dos objetivos estabelecidos, inevitavelmente ocorrendo um acréscimo de valor organizacional.

Moeller (2009) refere que fruto do aumento da complexidade do mundo empresarial, foi evidenciada a necessidade de estabelecimento de um departamento de auditoria interna ou da presença de auditores internos que permitirão analisar se os interesses e objetivos da empresa estão a ser atendidos adequadamente. Assim, na perspetiva de Sawyer (2003) o auditor interno e as suas funções fornecem um apoio e orientação na melhoria das operações, dada a sua constante preocupação com o correto funcionamento das operações e dos processos. Através da presença de um auditor interno ou até mesmo da constituição de um departamento de auditoria interna, a concretização dos objetivos organizacionais estará cada vez mais perto de ser alcançada pela organização e promoverá a melhoria contínua, o que, por sua vez, permitirá um acréscimo de valor para a entidade.

Camões I.P (2014) e Kapić (2013) afirmam que auditoria interna é uma atividade independente, objetiva e de garantia que visa a melhoria do negócio da empresa, ajudando no cumprimento dos seus objetivos e destinada a acrescentar valor e a melhorar o funcionamento da organização, adotando uma visão integrada e abrangente.

Portanto, os auditores internos têm o dever profissional de fornecer uma visão imparcial e objetiva, garantindo a sua independência em relação às operações sobre as quais efetuam uma avaliação e reporte à gestão de topo. A sua eficácia será tanto maior quando melhor a sua qualificação, capacitação e experiência trabalhando de acordo com as diretrizes do

Código de Ética e Normas para a sua Prática Profissional (Chartered Institute of Internal Auditors).

Segundo o IIA (2020), a função de auditoria interna ao atender aos interesses das partes interessadas contribui para a criação e proteção de valor, dado que o alinhamento das atividades é feito através da comunicação, cooperação e colaboração que proporciona a existência de confiabilidade, coerência e transparência das informações necessárias para a tomada de decisões baseada em riscos.

Para o mesmo, uma das responsabilidades da auditoria interna é a comunicação da avaliação e da assessoria independentes e objetivas sobre a adequação e eficácia da governação e da gestão de riscos à gestão e ao órgão de governação, comunicação esta que, tendo em conta o conhecimento e entendimento da organização e da sua envolvente, contribui para a avaliação e assessoria sendo vista como conselheira confiável e parceira estratégica do órgão de governação. O IIA (2020) ressalta que as organizações devem prezar a realização de ações que visem atingir os seus objetivos através da tomada de decisões baseada em riscos e recursos e na avaliação e assessoria por uma função de auditoria interna que ofereça confiança, incentivando a melhoria contínua através de uma investigação rigorosa e de uma comunicação perspicaz.

A auditoria jamais poderia ficar isolada das recomendações de melhoria e da importância que as mesmas possuem para que a organização viva uma evolução crescente e positiva nas áreas de negócio em que está inserida. Nesse sentido, Moeller (2009) destaca que as constatações evidenciadas pelo auditor no seu relatório e respetivas ações devem ser alvo de acompanhamento por forma a garantir a implementação das recomendações e determinar a eficácia das ações corretivas e se as mudanças nos processos organizacionais estão alinhadas com a melhoria contínua e com os objetivos da organização.

Também neste âmbito Camões I.P (2014) se pronuncia ao referir tais recomendações devem ser acompanhadas até que, efetivamente, sejam implementadas ou sejam corrigidas caso contrário, poderão provocar efeitos colaterais na organização e prejudicar o seu sucesso, assim como a sua eficácia e eficiência. O autor acrescenta que o respetivo acompanhamento é realizado pelos auditores internos que determinam a adequação, eficácia e oportunidade das ações tomadas pelos responsáveis dos processos, relativamente às observações e recomendações.

Com tudo isto verifica-se como os autores abordados seguem a mesma linha de pensamento. Linha essa que defende que uma auditoria interna independente através da supervisão do adequado funcionamento dos processos, emissão de sugestões de melhoria e comunicação das constatações evidenciadas à gestão de topo, auxilia significativamente na tomada de decisões consciente e suportada por informações fidedignas que, simultaneamente, contribuí para o alcance dos objetivos previamente estabelecidos, o que, por sua vez, auxiliará na proteção e criação de valor organizacional.

3.1. Entidade Acolhedora

3.1.1. Polisport Plásticos S.A.

A Polisport Plásticos é a empresa base do Grupo Polisport, constituindo-se, portanto, como a sede do Grupo e estando localizada na Avenida Ferreira de Castro, 818, 3720-024 Carregosa – Portugal.

A empresa é caracterizada pelo desenvolvimento e comercialização de produtos de elevada qualidade direcionados para duas áreas de negócio distintas: Polisport Off-Road e Polisport Bicicleta. De acordo com a empresa, a sua área de negócio Off-Road e marca foram desenvolvidas tendo como base as peças de plástico de substituição, o seu core business e a sua área de negócio de bicicleta, fá-la ser líder mundial na produção e comercialização de porta-bebés para bicicletas apresentando todos os anos um aumento do número das vendas. A gama não se contenta com os porta-bebés e também oferece outros produtos como bidons, capacetes e outros acessórios complementares à bicicleta.

A empresa marca presença em mais de 70 países por todo o mundo, apresenta 42 anos de mercado e tem parceria com grandes clientes na área de negócio, designadamente KTM, BMW, Husqvarna, Honda, Yamaha e muitos outros na área de motociclos e na área de bicicleta tem clientes como Decathlon, Sport Zone, Intersport e Raleigh.

A Política de Gestão da empresa é a que se segue:

3.1.1.1. Valores

“Apostamos internamente nas competências dos nossos colaboradores e das nossas capacidades tecnológicas fomentando uma cultura interna que privilegie:

- ❖ *Orientação para o Cliente;*
- ❖ *Inovação e Criatividade;*
- ❖ *Ética;*
- ❖ *Flexibilidade e Polivalência.*

Garantimos o compromisso de melhoria contínua e o cumprimento dos requisitos aplicáveis do nosso Sistema de Gestão.”

3.1.1.2. Missão

“Conceber e produzir produtos sustentáveis e inovadores, distinguindo-se pela performance, segurança e qualidade.”

3.1.1.3. Estratégia

“Acreditamos que o sucesso do Grupo Polisport passará pelos seguintes desafios:

A Inovação, através do lançamento contínuo de novos produtos, novas tecnologias e processos de promoção da imagem de marca;

O Serviço, pela criação de parcerias com clientes e fornecedores.”

3.1.1.4. Visão

“Ser líder pela notoriedade da marca através da inovação, qualidade, diferenciação de tecnologia e design dos produtos.”

3.2. Estágio na Polisport Plásticos, S.A.

O estágio que suportará o enquadramento prático do presente relatório teve a duração de três meses com início a 01 de julho de 2020 e término a 15 de outubro de 2020, realizado presencialmente e sob orientação Dr. Emília da Conceição Vieira Pinto, Internal Audit Manager do Grupo Polisport.

O recrutamento efetuado enquanto Internal Audit Trainee e o qual possibilitou uma entrada no mercado de trabalho, apresentava o seguinte descritivo funcional:

- ❖ Análise e desenho de processos;
- ❖ Colaboração na avaliação dos riscos de negócio;
- ❖ Acompanhamento das auditorias;
- ❖ Follow-up das recomendações da auditoria;
- ❖ Gestão dos contratos.

Acrescidas a estas funções, outras também foram desempenhadas nomeadamente identificação e análise das partes interessadas, análise da concorrência, elaboração de base de dados financeira e tarefas de suporte a outros departamentos, nomeadamente tarefas de apuramento e validação de dados financeiros. Todas as tarefas executadas e desenvolvidas serão alvo de descrição mais pormenorizada nos subcapítulos que se seguem.

3.2.1. Avaliação de Riscos

Com vista a melhoria contínua e a proteção e aumento do valor organizacional, anualmente procede-se à realização da avaliação de riscos que se encontra prevista no Plano Anual de Auditoria da Polisport para 2020.

A gestão e avaliação dos riscos revela-se crucial e, para tal, as mesmas foram realizadas tendo por base as linhas de orientação definidas pela ISO 31000 – Gestão de Risco (2018). De acordo com a mesma, uma gestão de riscos adequada, personalizada e interativa auxiliará a organização na criação e proteção de valor, no encorajamento da inovação, na definição da estratégia, na consecução dos objetivos, na tomada informada de decisões, na melhoria dos sistemas de gestão, na comunicação e interação com as partes interessadas, assim como na integração da gestão de riscos em todas as atividades e funções e, por último, na consciencialização e compreensão dos riscos, das suas naturezas, características e potenciais impactos.

Nesse sentido, procedeu-se à definição de uma metodologia de avaliação de riscos que permitiu analisar quais os riscos e oportunidades existentes que poderiam condicionar ou impulsionar o alcance dos objetivos estabelecidos. Essa análise foi debatida com os responsáveis de todos os departamentos e posteriormente aprovada pela Administração.

Para uma melhor avaliação dos riscos a que a Polisport se encontra sujeita, esta teve como suporte as melhores práticas internacionais em matéria de avaliação de riscos que permitiu analisar os riscos que tanto a nível mundial, como nacional poderiam ter elevado impacto na prossecução dos negócios e sucesso empresarial.

Esta análise pode ser subdividida em duas categorias: enquadramento mundial e enquadramento nacional. A primeira teve como pilar fundamental o *The Global Risks Report 2020*, redigido pelo *World Economic Forum*, onde se enfatizou os aspetos de maior importância e que apresentam maior relação de probabilidade/impacto para o sucesso empresarial. Já na segunda, a sua análise foi suportada pela publicação da *Marsh* denominada por “A Visão das Empresas Portuguesas sobre os Riscos 2020” que possibilitou uma visão clara e objetiva dos riscos que poderão afetar as organizações, o mundo e, em particular, Portugal nos mais diversos setores de atividade.

O *World Economic Forum* publica anualmente o *The Global Risks Report* que identifica e analisa os riscos globais mais críticos, proporcionando uma visão global dos riscos que as empresas poderão vir a enfrentar e que estão afetos a questões-chave como economia, meio

ambiente, tecnologia e saúde pública, refletindo sobre quais as medidas a tomar por forma a mitigá-los. As conclusões retiradas têm por base uma análise da relação probabilidade/impacto que cada um dos riscos apresenta, permitindo, assim, identificar os mais críticos.

Ao efetuar uma comparação entre os riscos apresentados no ano corrente com o ano transato, é possível constatar que são bastante semelhantes, uma vez que quanto à probabilidade, aqueles que apresentam maior tendência são os ambientais, nomeadamente eventos climáticos extremos, falha na ação climática, desastres naturais, perda de biodiversidade e desastres ambientais causados pelo homem; e os tecnológicos, designadamente fraude e roubos de dados e ciberataques. O mesmo acontece no âmbito do impacto, onde os que se manifestam com maior criticidade são os que se enquadram na categoria geopolítica, como armas de destruição maciça; na categoria ambiental, particularmente falha na ação climática, perda de biodiversidade e eventos climáticos extremos; na categoria social, são referidas as crises de água; e na categoria tecnológica, o colapso da infraestrutura da informação.

Cruzando os riscos mais críticos em ambos os níveis, probabilidade e impacto, verifica-se que é necessário prestar especial atenção aos riscos ambientais, como os eventos climáticos extremos, a falha na ação climática e a perda de biodiversidade; e ao risco tecnológico relacionado com os ciberataques, dado que todos eles apresentam uma elevada probabilidade e um elevado impacto, pelo que poderão provocar consequências graves às organizações.

No contexto da Polisport e do seu negócio, os riscos com maior capacidade de causar instabilidade na sua prossecução e no seu sucesso são, efetivamente, os riscos ambientais e tecnológicos, particularmente devido á forte correlação do clima com as vendas, até porque que a utilização dos produtos comercializados é condicionada pelas condições meteorológicas e aos ciberataques fragilizarem a segurança e proteção dos sistemas de informação e de toda a informação organizacional, pelo que revela-se fundamental garantir a disponibilidade, confidencialidade e integridade de todos os aspetos que envolvem.

No seguimento da análise da envolvente externa sob um ponto de vista internacional, torna-se importante identificar quais as tendências a que as organizações mundiais se encontram expostas no decorrer dos próximos dez anos e, para este efeito, foi necessária a realização de uma pesquisa extensa onde foi possível identificar as principais tendências, ou seja, as principais forças globais transformadoras que definem o futuro, provocando um impacto de

longo alcance nos negócios, economias, indústrias, sociedades e indivíduos. Essas tendências são as que se encontram descritas na figura seguinte.

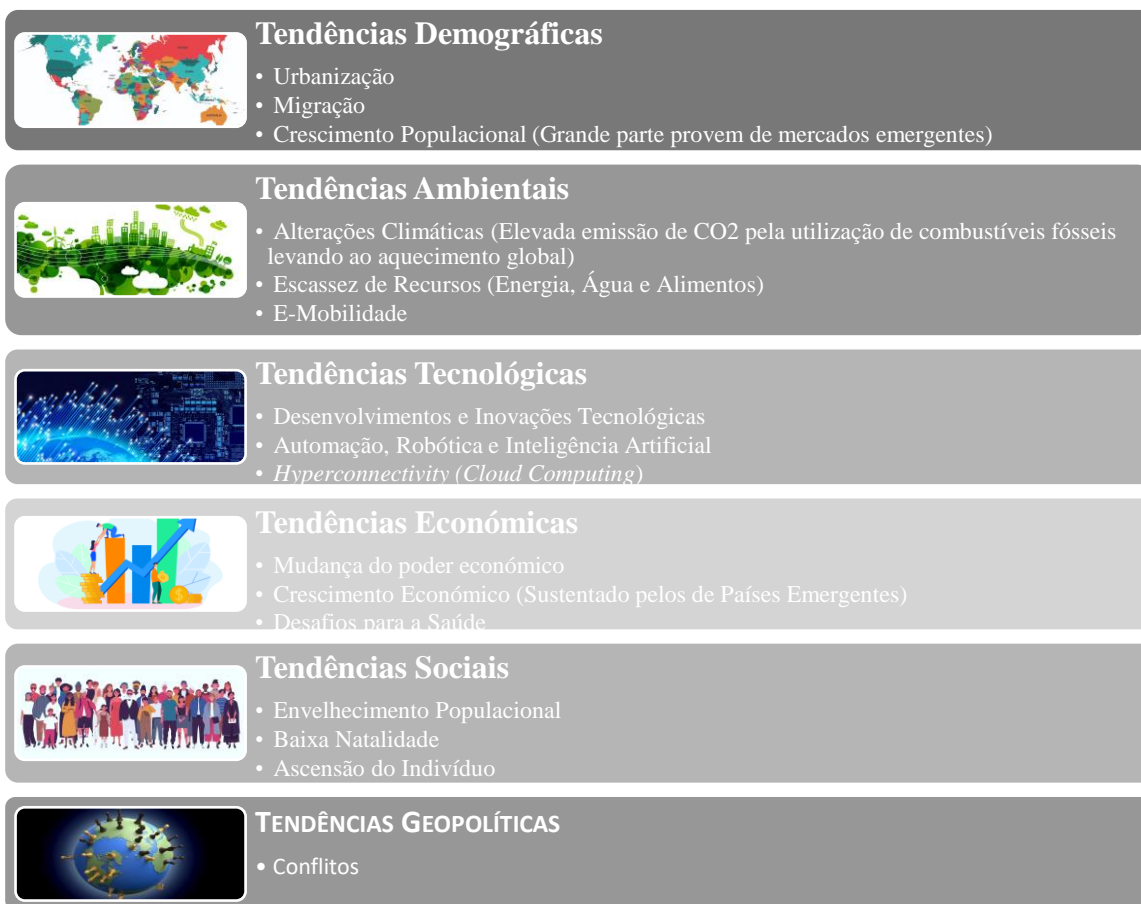


Figura 1 - Tendências Globais a Longo Prazo | Fonte – Nations (2020), Fisk (2019), Logistics (2020), Oxfam (2020), Ipea (2015), KPMG (2014), Council (2012), Pwc (2016) e AON (2018)

De entre todas as tendências, existem algumas que podem representar riscos ou oportunidades para a Polisport e é relativamente a essas que a empresa deverá concentrar esforços para que a relação probabilidade/impacto dos riscos seja o menor possível e as oportunidades sejam aproveitadas como uma mais-valia impulsionadora de sucesso.

Assim, a rápida urbanização impulsionada pela migração pode ser vista como uma oportunidade impulsionadora de vendas para a Polisport, uma vez que a população procura novas e melhores oportunidades e tende a desejar a praticidade no seu quotidiano e é aí que os produtos Polisport fazem a diferença, pois as deslocações via bicicleta revelam-se mais cómodas e permitem um acesso mais facilitado aos destinos pretendidos. A favor destas tendências temos o crescimento populacional que será maioritariamente incentivado pelas movimentações provindas dos países emergentes, o que poderá também levar ao aumento da urbanização e, conseqüentemente, das oportunidades que a Polisport terá com isso.

Contrariamente, as alterações climáticas podem representar um risco significativo. Isto decorre do facto dos produtos comercializados pela Polisport se destinarem à prática de atividades desportivas ao ar livre, pelo que no caso da ocorrência de alterações climáticas significativas ou eventos climáticos extremos a prática dessas mesmas atividades fica condicionada, provocando uma redução nas vendas.

A nível tecnológico, a *hyperconnectivity* traduz-se na interligação que se torna possível fazer por intermédio das tecnologias e dispositivos, conceito este refletido no aumento do recurso à internet e da aderência e uso por parte da sociedade às mais diversas plataformas digitais. Nesse sentido, e em conjunto com a *cloud computing*, revela-se uma oportunidade para a Polisport, na medida em que possibilita a todos os seus colaboradores agilidade e flexibilidade no acesso a informação e comunicação com os restantes membros. Isto porque grande parte dos dados são armazenados e acedidos através de plataformas online, o que viabiliza uma maior facilidade de acesso aos dados e documentos essenciais para a prossecução da atividade empresarial, independentemente de qual seja o local de acesso. Especialmente nesta fase pandémica a nível mundial, a importância desta tendência fez-se sentir, pois foi onde o *home office* demonstrou ser a solução mais viável para assegurar os níveis de negócio adequados a estas circunstâncias excecionais e onde através da *hyperconnectivity* se reinventou a forma de trabalhar e de estabelecer relações com os clientes.

Por outro lado, esta tendência pode representar um risco considerável, dado que a existência de pequenas falhas de segurança e a possibilidade de ocorrência de ciberataques torna todo o sistema e informações nele contidas vulneráveis, impossibilitando a materialização de todos os benefícios associados a esta tendência e a prossecução das atividades empresariais.

Também a este nível, a automação, a robótica e a inteligência artificial poderão representar grandes oportunidades para a Polisport a nível operacional, uma vez que através do recurso a estas tecnologias, poderá ser melhorada a eficiência das operações.

O envelhecimento populacional e a baixa natalidade revelam-se verdadeiros riscos para o negócio da Polisport, no contexto das tendências sociais. A sua gravidade está relacionada com a venda de porta bebés para bicicleta e cuja venda será colocada em causa. Para além disso, os restantes produtos Polisport encontram-se direcionados para uma prática desportiva aderida maioritariamente por cidadãos mais ágeis, o que condiciona a sua compra por parte de uma população mais envelhecida.

Como oportunidade neste âmbito surge a ascensão do indivíduo, na medida em que possibilita à Polisport a aquisição de talentos cada vez mais qualificados ou melhoria dos talentos já existentes, uma vez que este tópico se encontra extremamente ligado á melhoria e maior realização educacional a nível mundial, por forma a habilitar os indivíduos de melhores competências.

Comparando estas tendências com o Top 10 dos riscos identificados pela *World Economic Forum* que as empresas irão estar sujeitas nos próximos 10 anos, podemos verificar que os riscos ambientais têm lugar de destaque sendo-lhes atribuída a liderança do Top 10, quer relativamente à sua probabilidade como ao seu impacto, particularmente os eventos climáticos extremos, falha da ação climática, perda de biodiversidade, desastres naturais e desastres ambientais causados pelo homem. Tudo isto vai ao encontro da tendência relacionada com as alterações climáticas que são estimuladas por vários dos riscos acima mencionados.

Outra categoria em destaque pelo *World Economic Forum* é a da tecnologia. Ao nível da probabilidade de ocorrência, o risco de ciberataques e de fraude e roubos de dados assumem uma probabilidade considerável. Já relativamente ao impacto, o colapso da infraestrutura da informação encontra-se a meio do Top 10, seguido dos ciberataques que detêm a sétima posição. A tendência do *cloud computing* poderá ter a si associada estes riscos, uma vez que o armazenamento em nuvem de todas as informações organizacionais acaba por torná-las mais vulneráveis a tentativas de roubo de informações confidenciais sob a forma de ciberataques e que, no caso de existência de pequenas falhas nas infraestruturas da informação, o risco torna-se muito maior, pelas oportunidades de acesso aos dados que surgem através da existência dessas mesmas falhas.

Contudo, também se pode verificar que no seu estudo e no que diz respeito a probabilidade, os riscos sociais também marcam uma presença considerável, nomeadamente, as crises de água, migração involuntária e instabilidade social com uma certa probabilidade e, essas mesmas crises de água, detêm a terceira posição no impacto organizacional juntamente com as crises na alimentação e doenças infecciosas que possuem o oitavo e nono lugar, respetivamente. Estes riscos podem ser associados à escassez de recursos finitos que, com o passar do tempo, vão sendo cada vez menos devido ao excessivo consumo populacional e às alterações climáticas que deterioram a sua preservação, resultando, também, na perda de biodiversidade.

Sob o ponto de vista da envolvente externa nacional a análise é suportada pelo estudo efetuado pela *Marsh* que tem como objetivo identificar os potenciais riscos que as empresas nacionais e o mundo poderão vir a enfrentar e que poderão ser uma ameaça a nível global.

No decorrer do estudo é possível analisar a evolução anual dos riscos que mundialmente o tecido empresarial poderá vir a enfrentar. Através dessa evolução verifica-se que os ataques cibernéticos em grande escala têm mantido a liderança nos últimos três anos, embora neste último ano tenha tido um decréscimo de 11 pontos percentuais. Esta quebra não ameniza a importância que as empresas devem atribuir ao mesmo, nomeadamente a Polisport dado que a ocorrência desses mesmos ataques teria um impacto significativo na privacidade e segurança dos seus dados.

Um outro risco a evidenciar consiste no facto do risco associado a eventos climáticos extremos ter aumentado 3 pontos percentuais e subido da terceira posição para a segunda posição, constituindo assim o Top 2 de 2020. Vale ressaltar que este mesmo risco ocupou o primeiro lugar nos riscos identificados pelo *The Global Risks Report 2020*. Esta subida merece particular reflexão por parte da Polisport, dada a sua área de negócio, onde o mesmo pode causar um fortíssimo impacto.

Também neste estudo é possível analisar a evolução anual dos riscos que as empresas portuguesas irão enfrentar, análise esta que evidencia que os ataques cibernéticos seguem a mesma tendência que os riscos mundiais, pois mantêm a sua primeira posição nos últimos três anos. Também a destacar no contexto nacional tem-se a retenção de talentos com uma ascensão de 10 pontos percentuais de 2019 para 2020 e os eventos climáticos extremos que também sofreram uma subida, embora de apenas 4 pontos percentuais.

Em suma e colocando em perspetiva a envolvente internacional com a envolvente nacional, conclui-se que as categorias dos principais riscos identificados em ambos os estudos realizados são coincidentes, pelo que a Polisport deverá prestar especial atenção aos riscos ambientais e tecnológicos, mais concretamente os eventos climáticos extremos e os ciberataques que poderão ter um impacto significativo para a empresa. Adicionalmente, outro risco importante a ressaltar é a retenção de talentos que assume a segunda posição dos riscos que as empresas portuguesas irão enfrentar, pois também poderá ter um impacto considerável na Polisport. De acordo com a *Marsh (2020)*, “*os maiores riscos são os que não conseguimos identificar, ou que apenas alguns realizaram, mas que a maioria ignorou*”.

Efetuada o enquadramento e a análise sob o ponto de vista global, procedeu-se à avaliação de riscos sob a ótica interna da organização, cuja realização contou com a colaboração da direção do Grupo Polisport. Para uma melhor avaliação dos riscos a que a Polisport se encontra sujeita, foi efetuada uma repartição dos mesmos em três grandes categorias: a envolvente externa, o processo interno e a informação para a tomada de decisão.

Para as três categorias, procedeu-se à construção de uma matriz de risco (consultar figura 2 do Anexo I), onde foram identificados e enumerados os riscos a que a organização se encontra exposta. Para cada risco enumerado, corresponde uma coluna destinada ao impacto e outra à sua probabilidade, onde a AI juntamente com todos os departamentos e administração procederam à sua avaliação, numa escala de 1 a 3. Para o impacto 1 representa um impacto aceitável, 2 impacto maior ou 2 impacto crítico. Para a probabilidade 1 é representativo de uma probabilidade remota, 2 de possível e 3 de provável. Para cada nível foi atribuída uma cor, o “1” apresentaria uma cor verde, o “2” a cor amarela e o “3” a cor vermelha.

Após a sua identificação e avaliação, a auditoria e a administração procederam à extração dos riscos que apresentam maior criticidade e por maior criticidade, entende-se os riscos que possuem uma média igual ou superior a dois na avaliação, ou seja, riscos para os quais a soma do impacto e a probabilidade seja igual ou superior a quatro. Assim, para esses riscos, foram determinados potenciais eventos e definidos os projetos/tarefas estratégicas que têm a missão de os mitigar, nomeadamente empreendendo controlos que deem resposta aos mesmos. Por uma questão de confidencialidade dos dados da Polisport, os potenciais eventos e projetos/tarefas estratégicas associadas, não serão alvo de partilha no presente relatório.

A necessidade de para algumas das possíveis ocorrências serem identificados os projetos/tarefas em falta é de salientar, pois é através da sua realização que se torna possível colocar em prática ações para minimizar a sua probabilidade e os potenciais efeitos da sua ocorrência. A definição do tratamento a dar e de quais as medidas corretivas implementar competirá aos responsáveis de cada processo que, sempre que assim o entendam, poderão recorrer ao auxílio da AI que prestará o apoio necessário, nomeadamente auditando os processos nos quais se considere que a raiz do problema/solução não se encontra claramente identificada, assim como os processos em que intervenham outros departamentos.

Adicionalmente, tais medidas de resposta e prevenção deverão ser alvo de monitorização e coordenação pela AI, por forma a que seja efetuada uma avaliação quanto à eficácia e

eficiência com que os riscos são geridos e as medidas adequadamente implementadas e realizadas, mitigando que o nível de risco aumente.

A Matriz de Riscos, por sua vez, permitiu a construção de um Mapa Global de Riscos (consultar figura 3 do Anexo I) que permitirá à organização uma tomada de decisão mais consciente, preventiva e até corretiva, na medida em possibilita uma visão de quais os riscos que poderão condicionar o sucesso empresarial.

3.2.2. Acompanhamento das auditorias e Follow-up das suas recomendações

Além da atribuição da responsabilidade de acompanhamento das auditorias que se viriam a realizar, também foi atribuída a responsabilidade de efetuar o follow-up das recomendações emitidas pelos auditores responsáveis pelas mesmas. O acompanhamento foi efetuado a quatro auditorias internas de seguimento que foram caracterizadas realizadas por auditores externos competentes com vista a preparação para a auditoria externa e de acompanhamento que será levada cabo pela TÜV Rheinland no âmbito certificação do Grupo Polisport relativamente à ISO 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade.

Assim tornou-se possível a observação e análise da forma como a mesma se desenrolou, a forma como as empresas eram abordadas e como prezavam pela transparência e veracidade, o que permitiu obter uma melhor perceção de como ou devido a que aspetos surgiram as Oportunidades de Melhoria - OM e/ou as Não Conformidades - NC.

Realizadas essas auditorias e emitido o relatório de auditoria por parte dos auditores externos, a AI procedeu à análise do mesmo e registo da auditoria realizada na plataforma AGIR, assim como o registo de cada OM - e/ou NC. Inicialmente o registo é efetuado através do preenchimento das informações base da auditoria realizada, nomeadamente:

- ❖ A organização auditada (a empresa em concreto);
- ❖ Os sites/áreas auditadas (se a empresa na sua totalidade ou se alguma área em específico);
- ❖ Data prevista da auditoria;
- ❖ Data efetiva da auditoria;
- ❖ Tipo de auditoria;
- ❖ Entidade auditora;
- ❖ Equipa auditora;
- ❖ Referencial da auditoria;
- ❖ O seu estado;
- ❖ O sistema;
- ❖ O âmbito; e
- ❖ Notas (se aplicável).

Para diversos desses campos, encontram-se disponíveis opções de seleção. Para o Tipo de Auditoria poderá ser selecionado um dos que se seguem: Auditoria Externa, Auditoria Interna, Auditoria de Cliente, Inspeção Fábrica Externa, Inspeção Produto Cliente, Visita Técnica Externa ou Outro, caso nenhum dos anteriores se aplique à auditoria realizada.

Para a Entidade Auditora as opções disponíveis são, designadamente auditor externo, auditor interno ou cliente. Já para o referencial de auditoria, são apresentadas as seguintes opções: Ambiente, Ambiente Cliente, ISO 9001, ISO 9001 + NP 4457, NP 4457, Produto, Qualidade Cliente, Segurança e Social Cliente.

Quando ao seu Estado, as mesmas podem ser classificadas como Canceladas, Pendentes ou Realizadas. Caso seja atribuído o Estado de Realizada, surgirá um novo campo alvo de preenchimento designado por Constatações onde existem duas opções de escolha: Detetadas Constatações ou Sem Constatações. Segue-se o Sistema que podem ser, nomeadamente, SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade, SGA – Sistema de Gestão Ambiental, SGIDI – Sistema de Gestão Investigação, Desenvolvimento e Inovação ou Sistema de Gestão Integrado.

Os restantes campos, assim como o do Âmbito e das Notas são campos de preenchimento livre, sendo que para o Âmbito habitualmente procede-se à identificação se a respetiva auditoria fora de seguimento, de acompanhamento, de certificação, entre outros.

Para um registo mais completo e de fácil acesso a todos os interessados nos procedimentos adotados e nos resultados obtidos da sua realização, são adicionados o plano e relatório de auditoria para fácil consulta e melhor enquadramento da mesma.

Registada a auditoria, segue-se o registo das OM e/ou das NC, onde inicialmente é efetuado um registo resumo onde apenas se revela necessário inserir a descrição completa da OM e o processo organizacional onde a mesma foi detetada e no caso de se tratar de uma NC é, também, necessário preencher com o requisito do referencial que não se revela cumprido e classificar a sua gravidade em maior ou menor. Após este registo introdutório e sucinto, segue-se o registo mais pormenorizado onde devem constar informações como a origem, data e descrição da OM/NC, o setor/área (departamento onde teve origem), correções e ações imediatas já implementadas e o principal interveniente (colaborador auditado).

Campos como o Código da Auditoria, o Referencial, o Tipo de Auditoria, a Entidade Auditora e a Equipa Auditora encontram-se automaticamente preenchidos, fruto do registo

inicial da auditoria. Além destes, o campo Notificados também é automaticamente preenchido logo que atribuído o Setor/Área, correspondendo ao diretor desta última (responsável).

Após este registo, será enviado um email ao responsável e ao principal interveniente para que estes possam ter conhecimento da mesma, analisarem e definirem o seu plano de ação dentro do prazo previsto definido pela AI no fim do seu registo, com posterior seguimento da ação definida. Esta análise por parte dos Principais Intervenientes requer que seja preenchida a gravidade da OM/NC (Menor ou Maior), o departamento, “Ativar Ações?” (Sim ou Não), correção e investigação, data da análise, nível de risco (baixo, médio ou alto), o processo no qual se aplica a OM/NC e se deve ser ou não imputada ao fornecedor.

No campo Ativar Ações os principais intervenientes apenas deverão selecionar a opção Não, caso, aquando do seu preenchimento, efetivamente já se encontrem implementadas as ações adequadas para o seu cumprimento. Caso contrário deverá ser sempre selecionada a opção Sim, onde de seguida, num menu secundário, deverão ser registadas, uma a uma, as ações a implementar.

No seu registo revela-se necessário efetuar uma descrição da ação a realizar e classificação do tipo de ação, particularmente se se trata de uma ação corretiva, uma ação de contenção, uma ação de melhoria, uma ação preventiva, uma auditoria, uma correção, uma reunião ou outro tipo de ação. Adicionalmente, é necessário que seja atribuído o responsável ou responsáveis pela sua realização, a data em que a mesma se irá iniciar e a data prevista de fim, existindo também a possibilidade de colocação de um prazo (3 dias, 1 semana, 2 semanas, 1 mês, 2 meses, 3 meses, 6 meses ou 1 ano), o custo da ação se aplicável, a data em que efetivamente foi realizada e o seu estado atual (não iniciada, em curso, terminada, suspensa), sendo que o seu estado pode ser complementado por uma atribuição de 0% a 100%.

O seguimento e implementação das ações definidas pelos principais intervenientes será alvo de follow-up por parte da AI que, na data-limite do prazo estabelecido enviará um email a todos os principais intervenientes com OM/NC pendentes e com ações por definir. Caso passado um a dois meses dessa comunicação, as mesmas ainda se encontrarem pendentes será enviado novo email para reforço da importância da definição de um plano de ações que dê resposta as constatações evidenciadas e emitidas pelo auditor responsável pela realização da auditoria.

Se, no decorrer do follow-up, os planos de ações já se encontrarem definidos e as ações implementadas, serão analisadas as evidências que comprovam o seu adequado cumprimento. Nesta análise será avaliado se as evidências cumprem ou não efetivamente com o pretendido na OM/NC e a AI procederá ao seguimento e fecho da mesma, preenchendo o Sumário e Notas de Seguimento com as conclusões retiradas da aplicabilidade das ações e cumprimento da OM/NC e o Método de Avaliação que poderá ser Análise Documental, Auditoria, Entrevista, Observação de Atividades, Outros ou Reunião. Por fim, a AI preencherá a Avaliação de Eficácia que poderá ir desde Efetuar Novo Seguimento, Eficaz – Fechada ou Não Eficaz – Reanálise.

Uma nota importante de ressaltar, assenta no facto de logo que emitido o relatório de auditoria por parte do auditor responsável pela realização da mesma, a AI procede, também, à elaboração um ficheiro auxiliar onde são listadas todas as OM/NC e os auditados com os quais as mesmas foram emitidas por forma a que possa ser explanada a origem das constatações numa ótica preventiva para o caso de, aquando da definição do plano de ações pelos principais intervenientes, estes possam ter uma correta interpretação do que se encontra redigido em cada uma delas.

3.2.3. Gestão de Contratos

A gestão de contratos é uma tarefa assídua no dia á dia do departamento de AI tendo como motivo o facto de diariamente serem requeridos novos contratos provenientes do crescimento do negócio do Grupo mesmo em tempo de pandemia Covid-19. Nesse sentido, é solicitado o auxílio da AI para que esta proceda à análise das condições redigidas nos contratos solicitados, que passa por uma leitura minuciosa de todos os termos que irão ser acordados, de modo que possam ser identificadas clausulas abusivas e aspetos que possam ser suscetíveis de riscos acrescidos para Organização.

Um tipo de contrato que é analisado com particular frequência é o Acordo de Confidencialidade, do inglês Non-disclosure Agreement - NDA. A análise destes contratos passa por uma identificação inicial da sua aplicabilidade, bilateral ou unilateral, uma vez que caso se verifique este último, isso demonstra que apenas uma das partes estará salvaguardada, sendo habitualmente o potencial cliente ou fornecedor. Neste caso e uma vez que prezamos pela salvaguarda dos interesses e negócios da Polisport, será solicitado ao cliente/fornecedor a assinatura do nosso NDA bilateral. Se porventura o cliente/fornecedor se mostrar irredutível na assinatura do mesmo, serão propostas alterações ao NDA unilateral

de forma que passe a ser bilateral e, em última instância a AI procederá à adaptação do seu modelo salvaguardando os seus interesses, o que implicará a existência de dois NDA unilaterais em vigor, o modelo Polisport e o modelo do cliente/fornecedor.

Analisado este aspeto primordial, todas as cláusulas presentes nos mesmos serão alvo de leitura meticulosa que permitirá salvaguardar a posição da Polisport, nomeadamente:

- ❖ O âmbito, verificando se corresponde às práticas comerciais que efetivamente se preveem realizar, não englobando informações que extrapolem a sua finalidade ou incluam informações que cuja partilha seja abusiva dada a importância da sua permanência em sigilo e apenas em propriedade da Polisport;
- ❖ O conceito de informação confidencial que deverá ser toda aquela que efetivamente é classificada como confidencial, quer seja via oral ou visual e que, pela sua natureza, é-lhe atribuída essa classificação e que será alvo de partilha nas relações comerciais que se venham a estabelecer. Validar que se encontram excluídas das informações confidenciais todas aquelas que sejam de conhecimento público sem esse conhecimento ter sido dado pela parte recetora e todas as informações que a parte recetora já tenha tido conhecimento previamente à partilha de qualquer informação da parte emissora, todas as informações dadas por terceiros que não tenham a obrigação de confidencialidade das mesmas;
- ❖ A utilização das informações confidenciais deve cingir-se exclusivamente à finalidade do NDA, sendo o seu acesso limitado àqueles que efetivamente se encontrarem diretamente envolvidos nessa finalidade e a obrigação de todas essas partes envolvidas no acesso às informações confidenciais terem conhecimento e cumprirem afincadamente com esse NDA;
- ❖ Assegurar que qualquer partilha, divulgação ou cópia das informações apenas será permitida sob o consentimento expresso e por escrito da parte emissora, devendo sempre ser evitada a disseminação ou publicação não autorizada das mesmas, cuidado este que deverá manter-se com o mesmo rigor que quando se trata das suas próprias informações com a exceção de quando a parte recetora tiver o dever de partilha de acordo com qualquer obrigação estatutária, regulatória ou até por imposição legal ou judicial. Neste último caso deverá notificar previamente e por escrito a parte emissora de tal necessidade;
- ❖ Salvaguardar expressamente a proibição da violação das leis ou regulamentos aplicáveis ao controlo de exportação de informação confidencial, particularmente as

portuguesas, caso seja modelo interno ou, se for modelo cliente/fornecedor estabelecer uma legislação imparcial a ambos ou a legislação do *defendant's domicile* para que nenhuma das partes se sinta desfavorecida;

- ❖ Certificar que a assinatura do NDA não estipula a obrigatoriedade de partilha de informação, nem o estabelecimento efetivo de relações comerciais;
- ❖ Consequências de incumprimento, onde esteja claramente definido que qualquer violação por parte da parte recetora da informação confidencial dará origem a penalidades que serão revestidas pelo direito de indemnização da parte emissora pela totalidade dos danos causados e pelos benefícios que deixaram de ser obtidos fruto desse incumprimento;
- ❖ Validação do período de vigência que embora possa estabelecer um prazo, deverá ficar expresso que a obrigação de proteção da informação confidencial deverá ser permanente e eterna, sobrevivendo ao vencimento do mesmo;
- ❖ Garantir que se encontra estabelecido que a propriedade das informações confidenciais será sempre da parte emissora, não sendo, de forma alguma, concedida a sua propriedade à parte recetora;
- ❖ Salvar o facto de caso se revele necessário a parte emissora poderá proceder à recolha da informação divulgada e a parte recetora deverá devolver a mesma prontamente e no prazo mais reduzido possível ou até mesmo proceder à sua destruição quando solicitada e sem qualquer tipo de resistência;
- ❖ Por último e não menos importante, deverá ficar explícito que a entrada em vigor desse NDA anulará todos os anteriores emitidos e qualquer alteração que seja efetuada ao mesmo, a validade das restantes não será colocada em causa.

A AI presta também auxílio aos restantes contratos comerciais que também serão submetidos a uma análise rigorosa, sendo as análises ainda mais singulares, uma vez que os termos e condições estabelecidos nos mesmos são bastante variáveis e não existe propriamente um termo de comparabilidade entre todos. Contudo, existem cláusulas que requerem uma atenção particular pelos seus potenciais impactos na Polisport e que, na eventualidade de algum aspeto falhar, a mesma poder incorrer em custos ou perdas adicionais, designadamente cláusulas relacionadas com:

- ❖ Indemnizações, onde deverá ser averiguado que aspetos efetivamente darão o direito a indemnização e em que condições, se existem valores fixos a serem cobrados, se são variáveis, se são por todos os custos e perdas incorridas;

- ❖ Condições de pagamento, analisando como o mesmo se deve processar, através de que meios, de qual o prazo para pagamento e quais as penalidades em caso de incumprimento ou benefícios em caso de pagamento antecipado ao estabelecido;
- ❖ Custos e condições de transporte, verificando qual o *incoterm* aplicável e os custos e responsabilidades associadas ao mesmo, assim como a forma de proceder no caso das entregas se atrasarem ou não chegarem ao destino por fatores externos;
- ❖ Descontos, validar a existência ou não de descontos comerciais e/ou financeiros, determinando se os mesmos são abusivos ou se, pelo contrário, são discretos e não refletem o potencial da relação comercial a estabelecer;
- ❖ Legislação/Jurisdição, da mesma forma que referido para os NDA onde, numa tentativa inicial, se tentar fazer a alteração para a jurisdição do *defendant's domicile*, permitindo que ambas as partes estejam em pé de igualdade, numa segunda tentativa a alteração para uma jurisdição imparcial a ambas as partes e, em última caso será aceite a jurisdição proposta na versão inicial do contrato;
- ❖ Obrigações e deveres de uma forma geral estabelecidos em contrato e para ambas as partes, de modo que a posição de cada uma delas seja justa e adequada ao propósito do contrato.

No caso de, efetivamente, se verificarem condições abusivas que representam riscos acrescidos para a Organização, são sugeridas alterações para que o nível de exposição ao risco seja o menor possível ou até mesmo nulo e, sempre que se revele necessário, será solicitada a aprovação da administração e, em último recurso a AI recorrerá aos seus advogados para obter o parecer dos mesmos na matéria envolvida no contrato em questão.

Efetuada a análise do contrato e submetido o mesmo para assinatura do representante legal do Grupo Polisport, o mesmo será arquivado na plataforma SharePoint em formato digital para que todos os departamentos relacionados com o mesmo possam ter acesso, sendo notificados do seu arquivo. No seu arquivo existem características que devem ser preenchidas para que, em futuras consultas, seja de fácil leitura e compreensão o contexto do contrato em questão. Essas características passam pela identificação do documento e do terceiro envolvido e seu número de identificação fiscal, a empresa do Grupo a que respeita, observações/notas que mereçam particular destaque aquando de consultado, o valor do compromisso anual e total, o departamento e função responsável, local onde o original se encontra arquivado, o seu estado (Revisão Pendente AI, Revisão Pendente Área, Aguarda

Assinatura, Aguarda Chegada Original Assinado, Em Vigor, Caducado ou Cancelado), data de início e fim de vigência, assim como data de rescisão do mesmo.

Adicionalmente e sempre que se procede ao arquivo dos contratos é necessário que sejam adicionados anexos relativos ao mesmo e que se encontrem devidamente assinados. Vale ressaltar que campos como observações/notas ao contrato, valor do compromisso anual e total, e NIF do terceiro são campos de preenchimento opcional e sempre que aplicáveis.

Preenchidos os campos suprarreferidos, a plataforma SharePoint, sempre que seja alcançada a data de rescisão do contrato, enviará, ao responsável do contrato, uma notificação via email de que o mesmo se encontra a expirar, devendo determinar o ponto de situação do mesmo, particularmente se o mesmo será para ser dado como caducado, cancelado ou se o seu período de vigência deverá ser prolongado. Se porventura o responsável pelo contrato não informar a AI sobre o ponto de situação, na data de fim de vigência do contrato, a plataforma emitirá um alerta via email à AI informando que a data de fim de vigência terá chegado ao fim. Perante esta notificação, a AI entrará em contacto com o responsável para que o ponto de situação possa ser apurado e atualizado o seu estado em SharePoint.

Desta forma, é possibilitada uma gestão contratual adequada e oportuna de todos os contratos celebrados pelo Grupo, permitindo, assim, a todos os colaboradores, ter conhecimento de qual o ponto de situação relativamente aos mesmos a todo e qualquer momento.

3.2.4. Identificação e Análise das Partes Interessadas

Com o propósito de complementar o processo de controlo estratégico da organização, fez-se uma análise das partes interessadas fruto da importância da construção de uma matriz que retrate a relação de dependência/influência de cada uma das Partes Interessadas na consecução eficiente da estratégia definida pela Polisport. Nesse sentido, revela-se importante referir que as Partes Interessadas são consideradas todos aqueles (pessoas ou organizações) que afetam e/ou podem ser afetados pelas atividades, produtos ou serviços da Organização e pelo desempenho a ela associado.

A sua identificação possibilita à organização a determinação de quais os requisitos relevantes e que podem ter impacto na capacidade, desenvolvimento, qualidade e estratégias de negócio, aumentando a sua probabilidade de sucesso em assegurar a satisfação por parte dos clientes. Com esta identificação será possível estabelecer uma interação apropriada entre a organização e as mesmas por forma a assegurar o tratamento adequado dos riscos e

oportunidades existentes potenciando, assim, o sucesso do negócio e o aumento da criação de valor de ambas as partes.

Assim, procedeu-se à identificação das Partes Interessadas (consultar figura 5 do Anexo II) com o auxílio dos departamentos das empresas do Grupo através da partilha de conhecimento. Seguiu-se a avaliação de cada uma das Partes Interessadas quanto ao seu nível de influência e dependência face à organização. A sua dependência é analisada com base em dois níveis: a baixa dependência e a alta dependência. Já a sua influência é avaliada consoante quatro níveis: sem influência, baixa influência, alguma influência e elevada influência.

De modo a esquematizar o resultado da sua identificação e respetiva avaliação, procedeu-se à construção de uma Matriz de dependência/influência constituída por oito quadrantes (consultar figura 6 do Anexo II) aos quais pode ser atribuída uma de quatro cores por forma a que os que se encontram nos quadrantes mais elevados tenham especial atenção por parte da Organização.

Para as Partes Interessadas cuja dependência da organização é elevada e cuja influência na organização é nula ou baixa, foi atribuída a cor cinza que representativa de um relacionamento justo entre as partes. Relacionamento este que permita honrar os compromissos assumidos com essas partes interessadas, mantendo-as satisfeitas, dentro dos limites de uma relação custo-benefício equilibrada.

Aquelas partes interessadas às quais tenha sido atribuída uma baixa dependência e cuja influência na organização é nula ou baixa foi concedida a cor verde que simboliza as partes interessadas que requerem uma baixa prioridade para a organização, dado que fornecer acesso aos canais gerais de comunicação da Organização se revela suficiente.

A atribuição de baixa dependência e alguma ou elevada influência a determinadas partes interessadas permitiu conceder-lhes a cor azul que revela a necessidade de se manter a sua participação e informação, nomeadamente de modo a garantir um equilíbrio entre as preocupações das mesmas e de alto nível de influência e as pessoas afetadas pelas decisões.

Por último, a cor bege foi atribuída às partes interessadas com elevada dependência e com alguma ou elevada influência, uma vez que estas representam uma ameaça ou oportunidade estratégica para a organização, devendo esta última investir no envolvimento e relação com as partes interessadas por forma a que possa entender as suas necessidades e expectativas,

desenvolvendo soluções que façam face às mesmas e permitiam uma maximização da sua satisfação.

Identificadas as partes interessadas e avaliadas quando à sua dependência/influência, procede-se à construção de uma tabela representativa dos mecanismos de envolvimento das partes interessadas identificadas. A construção desta tabela permite identificar, para cada parte interessada, os mecanismos de comunicação e envolvimento com as mesmas, assim como o departamento responsável pela sua implementação, a frequência com que se verifica a realização desse mecanismo e o resultado esperado através da sua realização. Por uma questão de confidencialidade dos dados da Polisport, a tabela representativa dos mecanismos de envolvimento não será alvo de partilha no presente relatório.

Desta forma, a organização reúne as partes interessadas cruciais para a manutenção e progressão dos negócios e do sucesso empresarial com os métodos a implementar por forma a assegurar relações promissoras com cada parte interessada e zelar e promover desenvolvimento e desempenho organizacional.

3.2.5. Outras Tarefas de Suporte

Diversas tarefas de suporte são atribuídas ao departamento de AI, particularmente tarefas de validação e apuramento por parte do mesmo, uma vez que se revela importante garantir a fiabilidade e integridade dos dados para que todas as tomadas de decisão sejam conscientes e devidamente suportadas.

Como tarefas de validação foram realizadas as seguintes: validação de custos suportados pelos motoristas do Grupo Polisport, validação das comissões a pagar pelas empresas do Grupo aos seus diversos comissionistas e validação de notas de crédito/débito.

Para o primeiro exemplo de validação, é importante referir que, muitas vezes, os motoristas do Grupo assumem momentaneamente os custos que têm origem nas tarefas que lhes são atribuídas ao longo do seu dia, como abastecimento do combustível do automóvel, entrega de cartas/encomendas nos correios, refeições efetuadas pelas prestação e serviços fora do horário de expediente, compra/recolha de produtos/equipamentos solicitados por colaboradores do Grupo, entre muitas outras tarefas. Por este motivo, apresentam as suas faturas todos os meses à AI juntamente com a folha de caixa preenchida pelo motorista e onde estão discriminadas as despesas para validação e posterior entrega ao departamento financeiro que irá processar o pagamento das quantias gastas. Na folha de caixa deve estar identificada a empresa do Grupo para a qual os gastos foram suportados, o responsável da

mesma que, neste caso, será o motorista em questão, o descritivo de cada despesa efetuada, assim como o seu respetivo montante.

Para a sua validação, procede-se à ordenação das faturas por data de realização, desde a mais antiga, até à mais recente. De seguida, valida-se uma a uma, nomeadamente quanto à presença do Número de Identificação Fiscal da empresa em questão e à presença da rubrica do responsável pela realização do pedido que refletirá a veracidade do pedido. Na eventualidade das faturas não se encontrarem rubricadas pelo responsável do pedido, o mesmo não poderá ser validado, dada a inexistência de evidência do pedido em causa ter sido efetivamente feito. Nesse sentido, a Auditoria Interna informará o motorista da necessidade de rubrica das faturas em causa para que efetivamente possa ser aceite tal montante.

Quando se tratam de faturas relativas a refeições que se revelaram necessárias pela prestação de serviços fora do horário de expediente, além da necessidade de tais faturas se encontrarem rubricadas, revela-se necessário verificar se esses pedidos se encontravam marcados no calendário diário do motorista ou na folha de registo dos pedidos que todos os dias é impressa e entregue ao motorista para que o mesmo possa organizar o seu dia e realizar os pedidos consoante os horários definidos pelos responsáveis dos pedidos, o que possibilita uma dupla verificação da veracidade do pedido.

Nestes casos, a AI procede, também, ao preenchimento de um ficheiro excel onde todas as refeições provenientes de tarefas efetuadas fora do horário de expediente são registadas, nomeadamente a data de verificação e data da fatura, o seu montante, descritivo, motorista a quem foi solicitado o pedido e o respetivo emissor, assim como o centro de custo no qual a despesa deverá ser contabilizada e onde pode ser consultado o comprovativo do pedido (folha impressa de tarefas ou Outlook).

Segue-se a verificação do registo de cada um dos montantes na folha de caixa, sendo atribuído a cada montante o centro de custo correspondente ao responsável que efetuou o pedido de modo que o departamento financeiro – FIN - possa proceder à sua correta contabilização. Validadas as faturas em questão com os descritivos presentes na folha de caixa, a AI procederá ao seu registo num documento excel por forma a auxiliar no apuramento do montante global a pagar aos motoristas, prevenindo quaisquer tipos de erros de cálculo ou a não consideração, por lapso, de algumas faturas.

Por fim e apurado o montante global, a AI procede à redação do mesmo na folha de caixa, efetuando o seu fecho e a sua respetiva assinatura datada com o dia em que essa validação foi realizada para entrega ao FIN que procederá ao pagamento do montante em questão ao motorista envolvido.

A AI também possui um papel fundamental na validação dos montantes a pagar pelas empresas do Grupo aos seus comissionistas tendo em conta o volume de vendas por eles efetuados e as condições estabelecidas em contrato. Essa validação é feita tendo em conta o valor indicado pelo FIN que efetuou um apuramento prévio e o valor resultante apuramento que será realizado pela AI. Para esse apuramento, a AI procede ao extrato das vendas realizadas até ao momento, onde podem ser consultadas as vendas por empresa, área comercial, data, número de fatura, comissionista, número e nome de cliente, código do produto, grupo do produto, a quantidade vendida e o valor total da venda.

Nesse sentido os passos percorridos para que os dados sejam trabalhados pela AI para validação do montante global da comissão a pagar são os que se seguem:

- ❖ Seleção da empresa envolvida (aplicação de filtro);
- ❖ Seleção da área comercial da venda, no caso de a comissão incidir apenas para determinadas áreas;
- ❖ Seleção do período aplicável às comissões e definido e em contrato que, habitualmente, poderá ser trimestralmente, semestralmente ou anualmente (aplicação de filtro);
- ❖ Seleção do comissionista envolvido (aplicação de filtro);
- ❖ Seleção do(s) nome(s) dos clientes para os quais se encontra estabelecido que é gerada comissão, dado que, por vezes, não são praticadas comissões para todos os clientes do comissionista (aplicação de filtro);
- ❖ Seleção dos Grupos de itens válidos para apuramento de comissões, dado que transporte, embalagem e ofertas não entram para o seu apuramento;
- ❖ Criação de novo campo (coluna) “*Commission %*” para atribuição da percentagem de comissão praticada;
- ❖ Criação de novo campo (coluna) “*Commission amount*” que assentará no cálculo do montante da comissão a pagar por cada linha de venda;
- ❖ Somatório de todos os valores de comissão.

O preenchimento da coluna relativa à percentagem de comissão em vigor, é feito de acordo com os dados previamente recolhidos do departamento *sales & marketing* – S&M - que é responsável pelas condições contratuais em vigor. Atribuída esta última, segue o cálculo do montante da comissão a pagar para cada linha de venda registada e que é feito através da multiplicação da percentagem de comissão com o valor total da venda.

No fim, somar-se-á todos os valores dessa coluna e o montante apurado dessa soma será alvo de comparativo com o montante indicado pelo FIN. De seguida, AI comunica a congruência ou a discrepância dos valores apurados entre ambos os departamentos. Caso sejam coincidentes, a AI dá o seu aval para que o FIN prossiga com o pagamento de tal comissão. Caso contrário, são comunicadas as diferenças e analisados os potenciais motivos das mesmas através da comparação e análise minuciosa do ficheiro de apuramento da AI com o ficheiro de apuramento do FIN.

Na maioria das vezes os valores foram similares, contudo, sempre que se detetaram diferenças, as mesmas se deviam, na sua maioria, pela atualização da percentagem de comissão aplicável por parte do S&M e sem comunicação da mesma à AI ou devido a pequenos erros humanos verificados aquando do apuramento das mesmas. Sempre que se verificarem pequenas diferenças de valor, essas mesmas diferenças são sujeitas a aprovação da diretora FIN que, de acordo com critérios próprios, determina se as mesmas são materiais, dando lugar a uma reanálise do apuramento efetuado ou se são imateriais e o FIN prossegue com o respetivo pagamento.

A AI procede, também, à validação dos pedidos de notas de crédito/débito que visa assegurar a veracidade dos factos apresentados pelos responsáveis dos pedidos, por forma a que nenhuma nota de crédito/débito seja emitida sem motivo aparente e devidamente fundamentado sendo, maioritariamente, provenientes do S&M e de *supply chain*, - SCH – e, para a sua validação, o responsável do pedido tem a obrigatoriedade de preenchimento e envio do modelo de autorização de notas de crédito/débito, assim como dos documentos comprovativos dos motivos e montantes envolvidos para o diretor do departamento no qual se encontra inserido, para o diretor do departamento que possa, também, estar envolvido no problema em questão e para a AI, onde deverá apresentar os dados relativos a tal pedido.

Esses dados incluem o montante envolvido, a empresa do Grupo, o departamento e nome do emissor, o nome e número do cliente/fornecedor ao qual se destina o pedido, a área de

negócio e o motivo da sua emissão, a descrição do problema, assim como as observações que considerem relevantes para análise e a existência ou não de ACPM.

O campo das Observações de livre preenchimento e sem obrigatoriedade tem como complementar o motivo da sua emissão, pelo que quando se revela aplicável é preenchido com a referência dos documentos comprovativos da emissão da nota de crédito/débito, habitualmente, com o número da fatura envolvida. Além deste último, o campo da Descrição do problema é, também, de livre preenchimento, mas de carácter obrigatório, pois é nele que deverá ser descrito com pormenor o motivo pelo qual se revela necessária a emissão de nota de crédito/débito.

Tendo o modelo de autorização devidamente preenchido, suportado pelos documentos comprovativos e autorizado pelos respetivos diretores dos departamentos envolvidos, a AI procede à sua validação. Essa validação passa, inicialmente, pela análise do problema exposto, verificação do montante envolvido e se se encontra corretamente descrito e selecionado o motivo.

Na análise do problema exposto é verificada a validade da situação descrita, nomeadamente através de emails trocados entre o colaborador da empresa com o cliente/fornecedor e dos documentos enviados pelo mesmo e que justifiquem a sua emissão. Adicionalmente, nesta análise e no caso de se tratar de um custo de não qualidade, existe a obrigatoriedade da abertura de uma ACPM onde a raiz do problema é alvo de avaliação por parte do departamento da *quality, environment and safety* – QES - que determinará a sua eficácia ou não, sendo que apenas com a sua aprovação pode ser dado seguimento à respetiva nota de crédito/débito. No caso de não ter ACPM aberta e de se tratar de custos de não qualidade, é necessário abrir a mesma, porque de outra forma não pode ser validada a nota de crédito/débito.

A verificação do montante da nota de crédito/débito é feita tendo por base os documentos enviados pelo cliente/fornecedor, como lista de artigos defeituosos, lista de garantias, guias de transporte e entre muitos e pelos documentos associados à nota de crédito/débito como as suas respetivas faturas que deram origem à mesma, extrato de vendas validando se efetivamente ocorreu a venda de tais produtos ao cliente em concreto e lista de preços aplicáveis, confirmando se estão a ser considerados o preços corretos. Com a verificação dos documentos suprarreferidos, é possível à AI validar que não estão a ser pagos ou devolvidos montantes incorretos. Se os produtos e valores presentes na descrição do problema e seus

documentos comparativos coincidirem com os efetivamente praticados é validada a respetiva nota de crédito/débito pela AI.

Caso contrário e sempre que algum dos passos mencionados evidenciar possíveis erros ou falhas, a AI solicita informações e esclarecimentos adicionais de modo que possa a sua emissão esteja devidamente suportada e poderá, também, solicitar alterações no preenchimento do modelo de autorização por forma a que possa estar corretamente preenchido e faça jus à situação ocorrida.

É regra que a emissão das notas de crédito/débito tenham obrigatoriamente que ser alvo de validação pela AI, contudo esta última apenas poderá dar o aval final para notas de crédito com montantes até duzentos e cinquenta euros e para notas de débito. Para notas de crédito com montantes entre os duzentos e cinquenta e um euros e os dois mil e quinhentos euros, a seguir à validação da AI, a respetiva nota de crédito é alvo de aprovação ou não pelo Chief Financial Officer e, para montantes superiores a este último, será alvo de aprovação em Comissão Executiva.

Validada a nota de crédito/débito, a mesma é comunicada ao responsável pelo pedido e ao responsável pela sua emissão que a mesma se encontra aprovada e que pode ser dado o seu seguimento.

Como tarefa de apuramento, todos os meses a AI apura o montante global das comunicações mensais a debitar às restantes empresas do Grupo, uma vez que as comunicações se encontram centralizadas na Polisport. Este apuramento é efetuado tendo por base os ficheiros das comunicações móveis, fixas e software e servidores previamente elaborados e atualizados mensalmente pelo departamento *facilities equipment management* - FEM.

Em tais ficheiros está presente a fatura detalhe onde pode ser consultado o pormenor do montante apresentado pelo fornecedor nas respetivas faturas e, com nisso, o FEM apura, através de uma tabela dinâmica, o montante total gasto por cada número de telemóvel atribuído ou colaborador, conforme aplicável. Perante o montante gasto por número de telemóvel/colaborador, o montante global da fatura é repartido pela quantidade de números de telemóvel/colaboradores para que seja obtido o valor “unitário” mensal. Calculado este último, o mesmo será multiplicado pelo montante total gasto por cada número de telemóvel/colaborador, permitindo calcular o custo efetivo de cada um. Um aspeto acrescentar consiste no facto de que a cada número de telemóvel/colaborador se encontra associado o centro de custo ao qual pertence, assim como a sua respetiva empresa.

Apurados os custos efetivos de cada um, a AI reúne numa única base de dados todas as comunicações efetuadas (comunicações móveis, fixas, software e servidores) por forma a apurar o montante total das comunicações a debitar a cada empresa do Grupo no mês em questão. Para esse apuramento são necessários dados como o nº de telemóvel/nome do colaborador, o total (custo efetivo), o centro de custo e empresa correspondentes e a que tipo de comunicação se refere.

Reunidas as informações suprarreferidas, procede-se à construção de uma tabela dinâmica que permitirá obter o montante total das comunicações para cada empresa do Grupo e a sua ramificação por cada centro de custo existente. Perante estes dados, a AI procede à comunicação dos montantes apurados ao FEM que procede à emissão das ordens de compra com base nos montantes apurados, atribuindo os respetivos centros de custo e ao FIN solicitando que os mesmos sejam contabilizados.

Caso as faturas das comunicações cheguem no fim do mês e às vezes até mesmo no início do mês seguinte, a comunicação ao FIN será efetuada por forma a que os débitos sejam emitidos no mês seguinte, mas considerados como acréscimos no fecho do mês a que correspondem. Caso contrário, o montante será comunicado solicitando que os débitos sejam realizados no próprio mês.

Uma outra tarefa de suporte consistiu na elaboração de uma base de dados que reúna todas as condições acordadas com os clientes por parte dos Comerciais da empresa. Essa construção visa reunir todas as condições que se encontram dispersas pelos seus contratos e não concentradas de modo que fosse acessível e de rápida visualização as condições que estavam a ser suportadas pelas empresas do Grupo. Nesse sentido, na base de dados elaborada, foram enumerados os diversos contratos em vigor e para os quais foram descritas as condições, nomeadamente a ligação de acesso ao contrato, a empresa correspondente, o nome e número do cliente, assim como do gestor do mesmo e as mais diversas condições que possam estar definidas nos contratos desde escalões de *rappel*, *fees* de marketing, comissões, *royalties*, descontos e muitos outros que possam ser aplicáveis.

Reunidas estas condições torna-se possível a elaboração e emissão de um report onde possam ser feitas as estimativas de custos que as empresas irão suportar devido às condições acordadas nos contratos de cada cliente.

CONCLUSÃO

O principal objetivo do presente relatório assenta no relato do trabalho realizado e desenvolvido no âmbito do estágio em auditoria interna, analisando a aplicabilidade da auditoria interna na realidade das organizações.

Nesse sentido, essa análise foi suportada pelo enquadramento teórico inicialmente realizado, onde foi possível agregar os conceitos-chave da auditoria interna, nomeadamente o conceito, princípios e normas que regem a auditoria de uma forma global, seguido do conceito de auditoria interna e das normas para a prática profissional que lhe estão associadas, assim como o código de ética que auxiliarão no exercício adequado da profissão. Este enquadramento evidenciou com clareza a importância e mais-valia da presença da auditoria interna no dia-à-dia das organizações que se rege pelas melhores práticas internacionais auxiliará na preservação e aumento do valor organizacional, assim como na melhoria contínua do seu funcionamento e concretização dos objetivos definidos.

Esta perspetiva além de suportada por diversos autores no enquadramento teórico do presente relatório fez emergir inúmeras questões que levaram à definição da metodologia mais adequada ao estudo e definição do modelo de análise constituído por duas asserções.

Dado que o caso prático assentou no relato das atividades desenvolvidas no decorrer do estágio, concluiu-se que os métodos mais adequados para se obter a informação pretendida e desejada, seriam os qualitativos como entrevistas, pesquisas, reuniões e validação de informações e os quantitativos através do apuramento de determinados montantes. A metodologia selecionada para este trabalho foi então de base mista, qualitativa e quantitativa assente nas seguintes asserções:

Asserção 1 – Os procedimentos da auditoria interna reforçam o controlo interno e a gestão de riscos credibilizando a informação processada;

Asserção 2 - A auditoria interna acrescenta valor a organização.

Assim, foi considerado que as asserções emitidas apresentam uma preponderância equitativa de 50% cada uma, dado o peso e impacto que ambas têm no sucesso da auditoria interna e da relação que apresentam.

Esta relação é refletida na medida em que a implementação dos procedimentos de auditoria é regida pelas normas para a prática profissional de auditoria e pelas melhores práticas internacionais, onde a proteção e aumento do valor organizacional lhes é intrínseco e onde

através do seu cumprimento e aplicabilidade se torna possível assegurar controlos internos reforçados e uma gestão de riscos adequada, eliminando deficiências, simplificando tarefas e prestando apoio à gestão. Esta garantia transmite às partes interessadas uma maior segurança na informação processada que se revela essencial para uma tomada de decisões com maior probabilidade de sucesso e para o alcance dos objetivos definidos, desenvolvendo análises e recomendações e assegurando que as atividades e os controlos são adequadamente executados e acompanhados, diminuindo a exposição da empresa ao risco.

Por outras palavras, a tomada de decisão com base em informação fidedigna leva a decisões corretas que se traduzem na criação de valor organizacional, nomeadamente ao nível da melhoria dos processos de gestão de controlo, risco e *governance*, uma vez que são conhecedoras de que a entidade aplica os esforços e procedimentos necessários para a conformidade com os princípios e normas aplicáveis, estimulando a melhoria contínua e atingindo os interesses dos demais *stakeholders*.

Assim, o caso prático assentou no relato das atividades desenvolvidas no estágio e que vieram a validar as asserções emitidas. O reforço do controlo interno e da gestão de riscos credibilizando a informação processada pode verificar-se nas atividades desenvolvidas, nomeadamente, através da análise, identificação e avaliação de riscos que possibilitam o reconhecimento daqueles que apresentam maior criticidade pela probabilidade e impacto que lhe são inerentes, evidenciando a necessidade de definição de tarefas que visem estabelecer ou aprimorar um controlo interno apertado e mitigar tais riscos.

Na mesma perspetiva surge a identificação e análise das partes interessadas que permite à organização refletir sobre a influência/dependência das partes interessadas apuradas, permitindo que a mesma identifique quais que requerem uma maior atenção dado o seu impacto no sucesso empresarial e para as quais foi definido um plano de tarefas que permitirá preservar e até melhorar a posição das mesmas face à empresa.

Na gestão de contratos e tarefas de suporte realizadas também é evidenciado este reforço. Na gestão de contratos pela análise minuciosa onde é possível identificar e refletir sobre quais as cláusulas abusivas que representam riscos acrescidos, não salvaguardando devidamente a posição da Polisport, originando a necessidade de retificação dos mesmos. Além disso, mediante a sua natureza, a sua validação e assinatura são requeridas por diferentes responsáveis evitando a formalização de contratos sem a devida autorização.

Também o acompanhamento e follow-up das auditorias reforça de alguma forma o controlo interno e a gestão de risco, dado que enaltece a constante preocupação e compromisso da entidade em assegurar o correto e eficiente funcionamento do seu sistema de gestão da qualidade prezando pela partilha de informação fidedigna e representativa da realidade, proporcionando assim a potencial emissão de oportunidades de melhoria que permitirão ao Grupo a melhoria contínua, agregando valor e mitigando a sua exposição a potenciais falhas ou riscos que poderão comprometer de alguma forma a empresa em questão.

A auditoria interna a funcionar com eficiência e eficácia são uma forma de garantia da criação de valor para a organização.

Em suma a realização deste estágio permitiu ganhar a noção clara do modelo de análise criado podendo ser afirmado que a sua validação será algo de muito positivo situado numa gama percentual dos 50% a 100%. A auditoria é de facto, uma atividade que visa a agregação de valor e melhoria das operações, contribuindo para que os objetivos de determinada organização sejam alcançados, através da melhoria contínua da eficiência e eficácia dos processos, dos controlos e da gestão de risco.

Limitações ao Estudo

Como limitação ao estudo, salienta-se o facto de o estágio ter surgido como uma necessidade da organização com vista a prestar auxílio na realização das atividades do departamento de AI, o que por si só pré-determinou as formas de realizar as atividades. Uma outra limitação assenta no facto das conclusões obtidas apenas serem suportadas por uma única entidade, o que não permitiu analisar como é implementada a auditoria interna noutras organizações.

Pistas para Investigação Futura

Como sugestão para investigação futura, seria a experiencição de como a auditoria interna está implementada noutras organizações e voltar a analisar as atividades desenvolvidas no estágio com uma diferença temporal considerável por forma a avaliar se a forma de proceder se mantém a mesma e identificar que mudanças e melhorias foram implementadas.

- Accountants, I. F. (2018). *Auditoria - Normativo da IFAC*. Obtido em novembro de 2020, de Ordem dos Revisores Oficiais de Contas: <https://www.oroc.pt/normativo-tecnico/auditoria-normativo-da-ifac/>
- Accountants, I. F. (14 de outubro de 2019). *INTERNATIONAL STANDARDS: 2019 GLOBAL STATUS REPORT*. Obtido em novembro de 2020, de International Federation of Accountants: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/IFAC-International-standards-2019-global-status-report.pdf>
- AICPA. (15 de dezembro de 2001). *Generally Accepted Auditing Standards*. Obtido em novembro de 2020, de AICPA: <https://www.aicpa.org/Research/Standards/AuditAttest/DownloadableDocuments/AU-00150.pdf>
- Aon. (2018). *TECHNOLOGY MEGATRENDS*. Obtido em 2020, de Aon Consulting Limited: <https://www.aon.com/getmedia/b8879487-d750-4071-b439-a72797390105/Aon-TechMegatrends-2018.aspx>
- Attie, W. (1998). *Auditoria: Conceitos e Aplicações* (3ª Edição ed.). São Paulo: Atlas. Obtido em novembro de 2020
- Auditors, C. I. (s.d.). *What is internal audit?* Obtido em novembro de 2020, de Chartered Institute of Internal Auditors: <https://www.iiia.org.uk/about-us/what-is-internal-audit/>
- Auditors, T. I. (01 de janeiro de 2013). *Código de Ética e Normas Profissionais*. Obtido em novembro de 2020, de Instituto Português de Auditoria Interna: https://www.ipai.pt/fotos/gca/ippf_2013_obrig_jun16_1486645558.zip
- Auditors, T. I. (outubro de 2016). *ALL IN A DAY'S WORK: A LOOK AT THE VARIED RESPONSIBILITIES OF INTERNAL AUDITORS*. Obtido em novembro de 2020, de The Institute of Internal Auditors: <https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Public%20Documents/All-in-a-Days-Work-Brochure.pdf>

- Auditors, T. I. (janeiro de 2017). *Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (Normas)*. Obtido em novembro de 2020, de The Institute of Internal Auditors: <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Portuguese.pdf>
- Auditors, T. I. (2020). *MODELO DAS TRÊS LINHAS DO IIA 2020 Uma atualização das Três Linhas de Defesa*. Obtido em novembro de 2020, de The Institute of Internal Auditors: <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated-Portuguese.pdf>
- Auditors, T. I. (s.d.). *About The IIA*. Obtido em novembro de 2020, de The Institute of Internal Auditors: <https://global.theiia.org/about/about-the-iiia/Pages/About-The-Institute-of-Internal-Auditors.aspx>
- Auditors, T. I. (s.d.). *Definition of Internal Auditing*. Obtido em novembro de 2020, de The Institute of Internal Auditors: <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>
- Ayedh, A. M., Mahdawi, S. M., & Khairi, K. F. (janeiro de 2018). *The Effectiveness of Internal Audit*. Obtido em novembro de 2020, de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/326675351_The_Effectiveness_of_Internal_Audit
- CLARKE, I. (28 de novembro de 2018). *What is an Internal Audit? Answers to Common Questions*. Obtido em novembro de 2020, de Linford & Company, LLP: <https://linfordco.com/blog/what-is-internal-audit/>
- Commission, C. o. (2007). *Enterprise Risk Management — Integrated Framework*. Obtido em novembro de 2020, de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>
- Commission, U. S. (26 de January de 1989). *THE TREADWAY COMMISSION REPORT*. Obtido em novembro de 2020, de U.S. Securities and Exchange Commission: <https://www.sec.gov/news/speech/1989/012689grundfest.pdf>
- Contas, O. d. (s.d.). *Normativo Técnico*. Obtido em novembro de 2020, de Ordem dos Revisores Oficiais de Contas: <https://www.oroc.pt/normativo-tecnico/>

- Contas, T. d. (1992). *Glossário do Manual de auditoria e procedimentos*. Obtido em novembro de 2020, de Tribunal de Contas: https://www.tcontas.pt/pt-pt/NormasOrientacoes/ManuaisTC/Documents/Manual_anexo1_Glossario.pdf
- Contas, T. d. (1992). *Manual de auditoria e procedimentos*. Obtido em novembro de 2020, de Tribunal de Contas: https://www.tcontas.pt/pt-pt/NormasOrientacoes/ManuaisTC/Documents/Manual_vol1.pdf
- Council, N. I. (dezembro de 2012). *Global Trends 2030: Alternative Worlds*. Obtido em 2020, de National Intelligence Council: https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf
- Deloitte. (s.d.). *What is Audit & Assurance?* Obtido em novembro de 2020, de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/audit/solutions/what-is-audit.html>
- Desenvolvimento, I. P. (2009). *Glossário da Auditoria*. Obtido em novembro de 2020, de Camões Instituto da Cooperação e da Língua Portugal: https://www.instituto-camoes.pt/images/cooperacao/av_au_docs_basic_au4.pdf
- Ferreira, J. C. (outubro de 2016). *Evolução da regulamentação da auditoria em Portugal*. Obtido em novembro de 2020, de Repositório Comum: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18502/1/Evolu%20c3%a7%20c3%a3o%20do%20normativo%20de%20auditoria%20em%20Portugal%20-%20Os%20novos%20desafios%20do%20setor.pdf>
- Fisk, P. (2019). *Megatrends 2020-2030 by Peter Fisk*. Obtido em 2020, de The Genius Works.
- Fortin, M.-F. (1999). *O processo de investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Forum, W. E. (15 de janeiro de 2020). *The Global Risks Report 2020*. Obtido em 2020, de World Economic Forum: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf
- Hiltz, S. R., Turoff, M., Chumer, M. J., Kogan, A., Klashner, R., Alles, M., . . . Kogan, A. (janeiro de 2004). *Assuring homeland security: Continuous monitoring, control & assurance of emergency preparedness*. Obtido em novembro de 2020, de ResearchGate:

- https://www.researchgate.net/publication/228530616_Assuring_homeland_security_Continuous_monitoring_control_assurance_of_emergency_preparedness
- Interna, I. P. (julho/setembro de 2006). *Auditoria de Marketing: Mapa de riscos - Ferramenta de gestão*. Obtido em novembro de 2020, de Instituto Português de Auditoria Interna: https://www.ipai.pt/fotos/gca/24_1502473592.pdf
- Ipea. (2015). *Megatendências Mundiais 2030: O que entidades e personalidades internacionais pensam sobre o futuro do mundo?* Obtido em 2020, de Ipea - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/151013_megatendencias_mundiais_2030.pdf
- Kapić, J. (december de 2013). INTERNAL SUPERVISION, INTERNAL CONTROL AND INTERNAL AUDIT. *Business Consultant / Poslovni Konsultant*, 5, 62-73.
- KPMG. (fevereiro de 2014). *Future State 2030: The global megatrends shaping governments*. Obtido em 2020, de KPMG: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2014/02/future-state-2030-v3.pdf>
- Kumar, R. (2019). *Research Methodology a step-by-step guide for beginners* (5ª Edição ed.). Sage. Obtido de <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Research-Methodology-Ranjit-Kumar.pdf>
- Lima, P. N. (2014). *O impacto da auditoria interna no desempenho organizacional*. Obtido em novembro de 2020, de Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/5478/1/DM_PedroLima_2014.pdf
- Logistics, S. (19 de maio de 2020). *2020 GLOBAL MEGA TRENDS*. Obtido em 2020, de SCG Logistics: <https://www.scglogistics.co.th/2020-global-mega-trends/>
- MARSH. (maio de 2020). *A Visão das Empresas Portuguesas sobre os Riscos 2020*. Obtido em 2020, de MARSH: <https://www.marsh.com/pt/pt/insights/research-briefings/a-visao-das-empresas-portuguesas-sobre-os-riscos-2020.html>
- Martins, D. C. (2015). *A implementação da Auditoria Interna numa Câmara Municipal do Minho*. Obtido em novembro de 2020, de Core: <https://core.ac.uk/download/pdf/47142357.pdf>

- Mendes, C. (2019). *Planeamento da Atividade de Auditoria Interna. Passos Principais*. São Mamede Infesta.
- MOELLER, R. R. (2009). *Brink's Modern Internal Auditing*. (I. John Wiley & Sons, Ed.)
Obtido em novembro de 2020, de MstakimCh:
https://mstakimch.files.wordpress.com/2012/09/brink_s-modern-internal-auditing-7th-edition.pdf
- Morais, G., & Martins, I. (2007). *Auditoria Interna: Função e Processo* (3ª ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Nations, U. (2020). *UNDESA World Social Report 2020*. Obtido em 2020, de United Nations:
<https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2020/02/World-Social-Report2020-FullReport.pdf>
- Oxfam. (31 de janeiro de 2020). *Global Megatrends: Mapping the forces that affect us all*.
Obtido em 2020, de Oxfam:
<https://oxfamlibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/620942/dp-global-megatrends-mapping-forces-affect-us-all-310120-en.pdf;jsessionid=45566F11C1B17E7B14A160E2B14054AF?sequence=1>
- Polisport. (2020). *Política de Gestão*. Obtido em 18 de março de 2021, de Polisport:
https://www.polisport.com/pt/institucional/as-nossas-empresas-e-marcas/polisport-plasticos-sa/politica-de-gestao_628.html
- Polisport. (2020). *Sobre Nós*. Obtido em 18 de março de 2021, de Polisport:
https://www.polisport.com/pt/institucional/as-nossas-empresas-e-marcas/polisport-plasticos-sa/sobre-nos_627.html
- Portugal, C. I. (2014). *Manual de Auditoria Interna*. Obtido em novembro de 2020, de Camões Instituto da Coperação e da Língua Portugal: https://www.instituto-camoes.pt/images/transparencia/Manual_Auditoria_Interna.pdf
- PWC. (novembro de 2016). *Five Megatrends And Their Implications for Global Defense & Security*. Obtido em 2020, de PricewaterhouseCoopers UK:
<https://www.pwc.com/gx/en/government-public-services/assets/five-megatrends-implications.pdf>

Qualidade, I. P. (16 de abril de 2018). Gestão de Risco. *Gestão de Risco: Linhas de Orientação*. Obtido em 13 de janeiro de 2021, de Qualidade: http://qualitividade.pt/wp-content/uploads/2016/04/NPISO031000_2012.pdf

Sawyer, L. B. (2003). *A natureza da moderna auditoria interna* (5ª Edição ed.). The Institute of Internal Auditors.

Sousa, C. C. (06 de dezembro de 2017). *Relatório de auditoria fatores que condicionam a mudança de auditor*. Obtido em novembro de 2020, de Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11175/1/chantelle_sousa_MA_2017.pdf

MATRIZ DE RISCOS PROCESSO: Avaliação 2020

Riscos Envolvente Externa														
	Avaliação 2019		Avaliação 2020			Avaliação 2019		Avaliação 2020			Avaliação 2019		Avaliação 2020	
	I	L	I	L		I	L	I	L		I	L	I	L
1. Capital Availability	1	1	1	1	4. Financial Markets	1	1	1	1	7. Regulatory	3	2	3	2
2. Catastrophic Loss	3	2	3	2	5. Industry	2	2	2	2	8. Sovereign/ Political	1	2	2	2
3. Competitor	2	2	2	2	6. Legal	3	2	3	2	9. Customer Wants	2	3	2	3
									10. Technological Innovation	2	2	2	2	

Risco processo														
	Avaliação 2019		Avaliação 2020			Avaliação 2019		Avaliação 2020			Avaliação 2019		Avaliação 2020	
	I	L	I	L		I	L	I	L		I	L	I	L
OPERATIONS RISK					EMPOWERMENT RISK					INTEGRITY RISK				
11. Business Interruption	1	2	1	2	29. Authority/ Limit Risk	2	1	2	1	39. Employee/ Third party Fraud	1	1	1	1
12. Capacity	2	2	2	3	30. Change Readiness	2	1	2	1	40. Illegal Acts	1	1	1	1
13. Compliance	2	1	2	1	31. Communications	2	2	2	1	41. Unauthorized Use	1	1	1	1
14. Customer Satisfaction	2	2	2	3	32. Leadership	2	2	2	1					
15. Cycle Time	2	2	3	3	33. Outsourcing	2	1	2	1					
16. Efficiency	2	1	2	2	34. Performance Incentives	2	1	2	1					
17. Environmental	1	1	1	1										
18. Health and Safety	2	2	2	2	INFORMATION PROCESSING / TECHNOLOGY RISK					FINANCIAL RISK				
19. Human Resources	2	2	2	2	35. Access	2	1	2	1	42. Credit - Concentration	3	2	3	2
20. Obsolescence/Shrinkage	2	2	2	3	36. Availability	2	1	2	1	43. Credit - Default	2	1	2	1
21. Performance Gap	2	2	2	2	37. Information System Integrit	2	1	2	1	44. Liquidity - Cash Flow	1	1	1	1
22. Product Development	3	2	2	2	38. Infrastructure	2	2	2	2	45. Price - Currency	1	2	1	2
23. Product/ Service Failure	3	2	2	2					46. Commodity	2	2	2	2	
24. Sourcing	3	2	3	2					47. Price - Financial Instrument	1	1	1	1	
25. Trademark/ Brand Name Erosion	2	1	2	1					48. Price - Interest Rate	1	1	1	1	
26. Knowledge Capital	2	1	2	1										
27. Channel Effectiveness	2	2	2	2										
28. Partnering	1	1	1	1										

Riscos informação para tomada de decisão														
	Avaliação 2019		Avaliação 2020			Avaliação 2019		Avaliação 2020			Avaliação 2019		Avaliação 2020	
	I	L	I	L		I	L	I	L		I	L	I	L
OPERATIONAL RISK					FINANCIAL RISK					STRATEGIC RISK				
49. Alignment	2	1	2	1	53. Accounting Information	2	1	2	1	59. Business Portfolio	2	2	2	2
50. Contract/ Purchase Order Commitm	2	1	2	1	54. Budget and Planning	2	2	2	2	60. Environmental Scan	2	2	2	2
51. Performance Measurement (Operati	3	2	3	2	55. Financial Reporting Evalua	2	2	2	2	61. Life Cycle	2	2	2	2
52. Pricing	2	1	2	1	56. Investment Evaluation	2	1	2	1	62. Organization Structure	2	1	2	1
					57. Regulatory Reporting (Fins	1	1	1	1	63. Performance Measurement (S)	2	1	2	1
					58. Taxation	1	1	1	1	64. Planning	1	2	1	2
									65. Business Model	1	1	1	1	
									66. Resource Allocation	1	1	1	1	

Figura 2 – Exemplo de Matriz Avaliação de Risco 2020

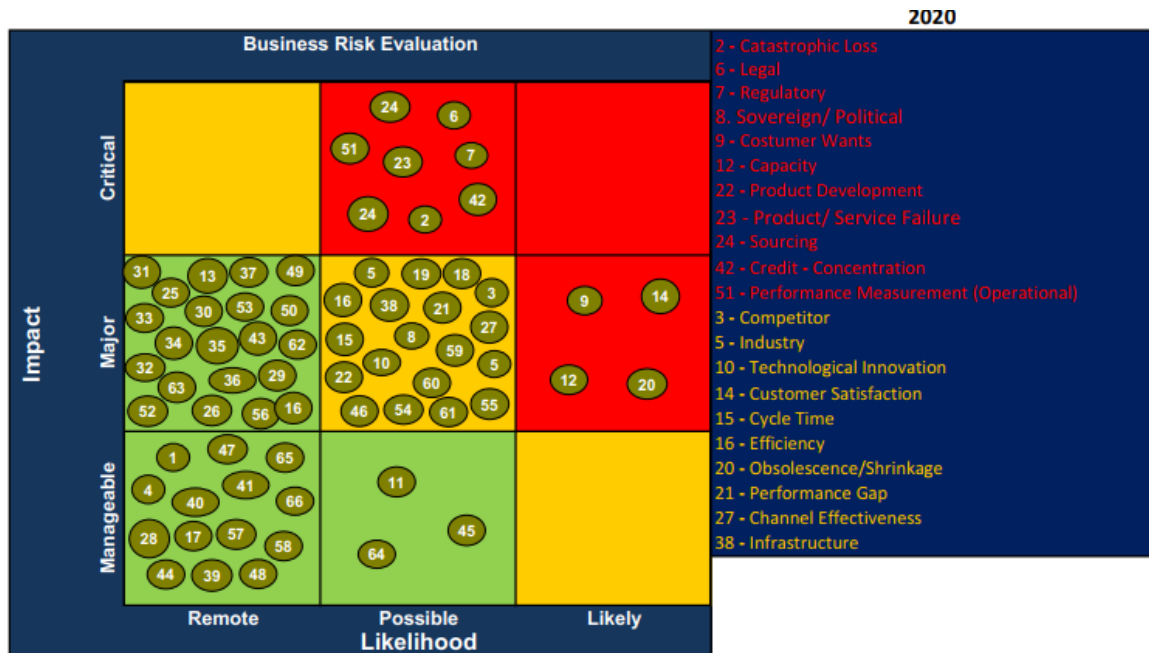


Figura 3 – Exemplo de Mapa Global de Riscos 2020

INFLUENCE OF STAKEHOLDERS IN THE ORGANIZATION
(OR PROJECT OR BUSINESS)

		INFLUENCE OF STAKEHOLDERS IN THE ORGANIZATION (OR PROJECT OR BUSINESS)			
		NO INFLUENCE	LOW INFLUENCE	SOME INFLUENCE	HIGH INFLUENCE FORMAL POWER
DEPENDENCE OF STAKEHOLDERS TO THE ORGANIZATION (OR PROJECT OR BUSINESS)	HIGH DEPENDENCE		*Landlord: -Parking Polisport; -Bobike; -PA3;	*Other Competitors; *Other Customers >925k; *Other Suppliers >925k; *Subcontracts; *Group Companies: -Polisport Imobiliaria Lda; -Polisport Mobilis Lda; -Headgy Helms SA; -Polipromotion SA; -Polisport SGPS SA; *International Organizations/Institutions: -TUV SUD -TUV Rheinland	*Administration; *Employees; *Influential Suppliers >1850k; *Influential Customers > 1850k; *Influential Competitors
	LOW DEPENDENCE	*Other Entities;	*Insurance/Broker Companies: AON; Fidelidade; *Environment; *International Organizations/Institutions *Teaching Entities: Universidade Minho/ ISEP/JAV/FEUP *Social media; *National Organizations /Associations: -ABIMOTA; -APP; COTEC; -PIEP; -CEMA; -INEGI; CTCP; CITEVE; AECA; EFP	*Financial Institutions: - Novo Banco; -CGD; -BPI; * Group Companies: -Polistar *City Councils: -CMA; -CMOAZ; -CMVC	*Governance; *Government Incentives: IAPMEI; ANI;

Legend:

- Fair Treatment: honor the commitments made with these Stakeholders. Keep Stakeholders satisfied, within the limits of a balanced cost-benefit ratio.
- Threat or Strategic Opportunity: Invest in stakeholder engagement to understand your needs / expectations and develop solutions.
- Low Priority: Provide access to the Organization's general communication channels.
- Maintain participation and information: to ensure a balance between the concerns of Stakeholders high level of influence and people affected by the decisions.

Figura 5 – Exemplo de Matriz Dependência e Influência das Partes Interessadas 2020