



AUDITORIA INTERNA

Manual prático
para Auditores Internos

4.^a EDIÇÃO







Joaquim Leite Pinheiro

AUDITORIA INTERNA

Manual prático
para Auditores Internos

Uma abordagem proativa
e a evolução necessária

AUDITORIA OPERACIONAL

MAIO DE 2023





FICHA TÉCNICA

Título: Auditoria Interna – Auditoria Operacional
– Manual Prático para Auditores Internos, 4.^a edição
Autor: Joaquim Leite Pinheiro
Editor: Letras e Conceitos, Lda.
geral.letraseconceitos@gmail.com
Capa: Arco da Velha

Maio de 2023

Paginação: Luís Pamplona
Impressão e acabamento: ???
Depósito legal n.º ???????
ISBN: 978-989-565-068-2

A reprodução, total ou parcial, desta obra, por fotocópia ou qualquer outro meio, mecânico ou eletrónico, sem prévia autorização do autor, é ilícita e passível de procedimento judicial contra o infrator.



CONTEÚDO

Agradecimento	9
Apresentação	11
Prefácio	13

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO	17
------------	----

CAPÍTULO 2

ENQUADRAMENTO DA AUDITORIA INTERNA	25
------------------------------------	----

- Mandamentos da Auditoria Interna
- Princípios fundamentais da Auditoria Interna
- Auditoria de Gestão
- O papel do Auditor Interno na fraude
- Auditor Interno dos municípios: criar a figura de Auditor da Cidade
- Papel do *Chief Audit Executive* – Diretor de Auditoria Interna

CAPÍTULO 3

AUDITORIA INTERNA	63
-------------------	----

- Missão e objetivos
- Princípios de *Corporate Governance* (boa governação) na Auditoria Interna
- Alcance das ações de Auditoria Interna
- Manual de Auditoria Interna
- Planeamento das ações de Auditoria Interna
- Programação anual e controlo de execução das ações Auditoria Interna



- Avaliação de *performance* da Auditoria Interna

CAPÍTULO 4

ESTRUTURA DE CONTROLO INTERNO 111

- Conceitos e requisitos do sistema de controlo interno
- Controlo interno e gestão do risco
- Normas e ferramentas
- Valores éticos
- *Control Self-Assessment* (CSA)

CAPÍTULO 5

GESTÃO DE PROCESSOS E RISCOS 155

- Planear/auditar em função dos riscos

CAPÍTULO 6

DESENVOLVIMENTO DE UMA ACÇÃO DE AUDITORIA INTERNA 189

- Fases de realização de uma acção de Auditoria Interna
- Programação e desenvolvimento de uma acção de Auditoria Interna
- Levantamento preliminar e avaliação de riscos – diagnósticos dos processos
- *Check-List* (Questionários de Controlo Interno – QCI's)
- Área financeira
- Área da produção
- Área da logística
- Área de fornecedores
- Área de vendas
- Área de sistema de informação
- Área de recursos humanos
- Elaboração de programas
- Supervisão e controlo de execução
- Comentário introdutório
- Validação dos problemas e recomendações
- Conclusões
- Revisão da acção



CAPÍTULO 7

RELATÓRIO DE AUDITORIA INTERNA 253

- Estrutura e características do relatório de Auditoria Interna
- Mudanças comportamentais na elaboração dos relatórios
- Análise e razões do relatório de Auditoria Interna
- *Standards* do relatório
- Tipo de relatórios
- Controlo de edição dos relatórios
- Plano de ações corretivas
- Acompanhamento da implementação das recomendações (*Follow-Up*)

CAPÍTULO 8

AUDITOR INTERNO 279

- Recursos humanos
- Estrutura das equipas de Auditoria
- Código de ética
- Papéis de trabalho
- (Metodologia de elaboração; Tipo de papéis; Requisitos essenciais)

CAPÍTULO 9

RELAÇÕES DA AUDITORIA INTERNA 295

- Com os Auditores Externos
- Com o Conselho de Auditoria
- Com os clientes internos

CAPÍTULO 10

ANEXOS 307

- Papel de trabalho - Assuntos a Resolver (AR) - exemplo prático
- Papel de trabalho Notas - exemplo prático
- Papel de trabalho «Estratégia de início de ação de Auditoria Interna» - exemplo prático
- Relatório síntese (Rel Si) (formato 1) - exemplo prático



- Relatório síntese (Rel Si) (formato 2) – exemplo prático
- Sumário de problemas e Recomendações (Sum_Pr_Rec)
 - exemplo prático
- Esquema de referência dos papéis de trabalho
 - exemplo prático
- Símbolos utilizados nos testes
- Ficha de Controlo de Recomendações (Fi_C_Rec)
- Folha de Revelação de Recomendações (F_R_Rec)
- Glossário de termos

CAPÍTULO 11

INFORMAÇÕES

339

- Informações //A
- Informações IPAI

CAPÍTULO 12

BIBLIOGRAFIA/ENDEREÇOS ELETRÓNICOS

347

CAPÍTULO 13

TEMPLATES

369

- Programa de trabalho
- Papel de trabalho – teste A4 Vertical
- Papel de trabalho – testes A4 Horizontal
- Papel de trabalho de Notas
- Papel de trabalho Assuntos a Resolver
- Papel de trabalho Memorando de início de Ação (MIA)

CAPÍTULO 14

ARTIGOS PUBLICADOS

387

- Artigos publicados no Semanário Económico, no Jornal de Contabilidade da Apotec e revista Auditoria Interna



AGRADECIMENTO

A todos os amigos e colegas que formularam opiniões;
A todos que me ajudaram nas auditorias;
A todos os que partilharam comigo algo;
Aos colegas do IPAI;
Ao Presidente do IPAI Dr. Manuel Barreiro;
À Rita que incentivou, ao Tiago que corrigiu e à minha esposa que me incentivou a prosseguir.







APRESENTAÇÃO

Escrever, é um autêntico desafio na vida de um Auditor Interno, com especial preponderância se tivermos em conta o ritmo de vida atual, em que os momentos livres são ocupados com o lazer multimédia ou com o pensamento estruturado num sofá que já conhece o recanto preferido.

Este desafio, de escrever sobre a prática da auditoria interna/operacional, foi motivado pela minha experiência profissional e pelo conhecimento das dificuldades dos auditores internos na realização, na escrita, na identificação dos problemas e, essencialmente, nas dificuldades em apresentar recomendações objetivas e partilhadas com os auditados.

Surge, também, na sequência dos artigos publicados no Semanário Económico e textos de algumas ações de formação, nas quais fui formando, noutras ações como formador e na constatação de que, os auditores internos portugueses, têm pouca visibilidade e pouca participação em publicitação da função, com algumas honrosas exceções.

Servirá, igualmente, para aferir alguma evolução na maneira de encarar a auditoria interna, no contexto das empresas portuguesas.

Estes textos não têm a pretensão de serem um «livro» completo e exaustivo, mas somente um manual orientador para os auditores internos que iniciam a profissão, numa área – auditoria operacional – em que não existe, ainda, formação específica nas escolas ou universidades portuguesas.

A formação existente em Portugal (pós graduação e mestrados), ainda está orientada para a auditoria externa, auditoria contabilística e revisão de contas, não existindo opções para a auditoria interna/operacional/processos realizada por auditores pertencentes às principais empresas portuguesas.

Estou convicto, conforme já escrevi em artigos publicados no Semanário Económico e na revista Auditoria Interna, de que os relatórios de auditoria interna se irão transformar numa vantagem competitiva, na senda dos princípios de *Corporate Governance*, para as empresas que tiverem a capacidade de libertar essas informações para o mercado, *on-line* e *on time*.

A credibilidade da informação e a integridade dos auditores internos potenciarão uma melhoria da qualidade da informação disponibilizada ao mercado, com especial relevância para as empresas cotadas.

É o primeiro passo para divulgar a auditoria interna e das suas potencialidades de fornecer valor (acionista, cliente, fornecedores, empregados, *stakeholders* (partes interessadas) e sociedade).



É possível fazer muito mais, tanto em profundidade de texto como em matéria de exemplos práticos. Esse é o desafio próximo: criar uma cultura de auditoria interna e uma cultura de controlo interno que nas empresas o trabalho da auditoria interna constitua um desafio permanente, sempre na lógica de qualidade e de fornecer valor. Ou como alguém afirmou «a faturação não paga dividendos nem os ordenados». Poderá enviar críticas e comentários sobre a função auditoria interna, numa lógica do princípio de partilha observado pelos auditores, para o endereço de correio eletrónico: joaquim.l.pinhoiro@sapo.pt ou jleitepinheiro@gmail.com.

