



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**CONTRIBUTO DA AVALIAÇÃO DOS AUDITORES INTERNOS PARA A EFICIÊNCIA  
DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE**

**CASO DE ESTUDO: SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE DO INSTITUTO  
POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**Natércia do Carmo Neves da Cruz**

Projeto apresentado ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção  
do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

**Professora Doutora Ana Sofia Rodrigues**

Versão Definitiva

Viana do Castelo, 24 de agosto de 2021









Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**CONTRIBUTO DA AVALIAÇÃO DOS AUDITORES INTERNOS PARA  
A EFICIÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE**

**CASO DE ESTUDO: SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE DO INSTITUTO  
POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**Natércia do Carmo Neves da Cruz**

Trabalho de projeto apresentado ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para  
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de  
Empresas

Orientada por

**Professora Doutora Ana Sofia Rodrigues**

Versão Definitiva

Viana do Castelo, 24 de agosto de 2021



## Resumo

A implementação de Sistemas de Gestão (SG) tem vindo a crescer em Portugal, desempenhando um papel cada vez mais importante no seio das instituições. O Ensino Superior não é alheio a esta tendência, havendo um crescente número de Instituições de Ensino Superior (IES) com o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) implementado.

Nos processos de autoavaliação previstos nos SGQ, as instituições recorrem a diversos mecanismos, incluindo auditorias internas. As auditorias, para além do contributo para a melhoria contínua, permitem ainda alavancar o compromisso das partes interessadas.

No âmbito das auditorias internas ao SGQ, este trabalho visa avaliar a perceção sobre a existência de um procedimento de avaliação de auditores internos e sobre o potencial na eficiência e qualidade numa IES, que neste caso prático foi o Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC).

Para alcançar os objetivos propostos, com base na revisão da literatura, foi construído e aplicado um inquérito por questionário aos auditores/as internos/as e auditados/as da comunidade IPVC, de forma a identificar e avaliar quais os benefícios e importância da auditoria interna, quais os princípios e competências do auditor interno mais valorizados, qual a perceção sobre o papel do auditor interno e quais os aspetos considerados mais relevantes para um procedimento de avaliação do auditor interno no IPVC.

Os resultados obtidos apontam a importância de identificar e mitigar riscos e propor melhorias como o maior benefício das auditorias e a redução de custos como o benefício menos evidente. No que respeita às competências dos auditores, a ética, abertura à melhoria, colaborativo e observador foram consideradas as competências pessoais mais relevantes de um auditor interno.

Os perfis pessoais, profissionais e éticos do auditor interno são indicados como os que mais contribuirão para a eficiência das auditorias internas do IPVC (86%). Sobre a importância da avaliação dos auditores internos, os argumentos mais enunciados pelos inquiridos foram que a avaliação dos auditores internos contribui para uma melhor adequação do plano de formação dos auditores internos (85% de respostas) e que é um elemento potenciador da eficiência e qualidade no IPVC (84% de respostas).

Num SGQ é fundamental que as pessoas possuam competências consistentes com as funções, incluindo a função de auditores internos. Um processo ajustado de seleção e de formação dos auditores que considere também as características psicossociais, aliado a uma comunicação mais adequada sobre as auditorias, poderá contribuir para um sistema de gestão mais eficaz e para a melhoria.

**Palavras-chave:** Autoavaliação, competências do auditor, ética e deontologia do auditor, Instituições de Ensino Superior Pública, melhoria contínua.



## Abstract

The implementation of Management Systems has been growing in Portugal, playing an increasingly important role within institutions. Higher education is not immune to this trend, with an increasing number of Higher Education Institutions with the Quality Management System implemented.

In the Quality Management System self-assessment processes, institutions use several mechanisms, including internal audits. These audits, in addition to contributing to continuous improvement, also make it possible to leverage the commitment of stakeholders, however, it is necessary to invest in a structured and trained team of internal auditors.

Within the scope of the internal audits to the Quality Management System, this work aims to find out how a process of evaluation of internal auditors will be related to efficiency and quality in an Higher Education Institutions, which in this practical case was the Polytechnic Institute of Viana do Castelo.

In order to achieve the proposed objectives, based on the literature review, a questionnaire survey was built and applied to the internal auditors and to the audited, in order to identify and assess the benefits and importance of the internal audits, which are the principles and competencies of the internal auditor, what is the perception about the internal auditor and what are the most relevant aspects for the evaluation of the internal auditor.

The results obtained show the importance of identifying and mitigating risks and proposing improvements as the greatest benefit of audits and cost reduction as the least evident benefit. With regard to the auditors skills, ethics, openness to improvement, collaboration and be observant were considered the most relevant personal skills of an internal auditor.

The personal, professional and ethical profiles of the internal auditor are indicated as those that most contribute to the IPVC's efficiency of internal audits (86%). Regarding the importance of evaluating internal auditors, the arguments most mentioned by respondents were that the evaluation of internal auditors contributes to a better adequacy of the training plan for internal auditors (85% of responses) and that it's an element that enhances efficiency and quality in IPVC (84% of responses).

In an Quality Management System it's essential that people have skills consistent with their functions, including the role of internal auditors. An adjusted process in the selection and training of auditors that also takes into account psychosocial characteristics, combined with more adequate communication about audits, can contribute to a more effective management system and improvement.

**Keywords:** Self-assessment, auditor competences, auditor ethics and deontology, Public Higher Education Institutions, continuous improvement.

## Resumen

La implementación de Sistemas de Gestión (SG) ha ido creciendo en Portugal, desempeñando un papel cada vez más importante dentro de las instituciones. La Educación Superior no es ajena a esta tendencia, con un número creciente de Instituciones de Educación Superior (IES) con el Sistema de Gestión de la Calidad (SGQ) implementado.

En los procesos de autoevaluación previstos en el SGQ, las instituciones utilizan varios mecanismos, incluidas las auditorías internas. Las auditorías, además de contribuir para la mejora continua, también permiten potenciar el compromiso de los grupos de interés.

En el ámbito de las auditorías internas del SGQ, este trabajo tiene como objetivo evaluar la percepción de la existencia de un procedimiento de evaluación para auditores internos y el potencial de eficiencia y calidad en una IES, que en este caso práctico fue el Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC).

Para lograr los objetivos propuestos, a partir de la revisión de la literatura, se construyó un cuestionario y se aplicó a los auditores internos y auditados de la comunidad IPVC, con el fin de identificar y evaluar los beneficios e importancia de la auditoría interna, que son los principios y competencias más valoradas del auditor interno, cuál es la percepción del rol del auditor interno y qué aspectos se consideran más relevantes para un procedimiento de evaluación del auditor interno en IPVC.

Los resultados obtenidos muestran la importancia de identificar y mitigar los riesgos y proponer mejoras como el mayor beneficio de las auditorías y la reducción de costos como el beneficio menos evidente. En cuanto a la competencia de los auditores, la ética, la abertura a la mejora, la colaboración y la observación, fueron consideradas como las competencias personales más relevantes de un auditor interno.

Los perfiles personales, profesionales y éticos del auditor interno se señalan como los que más contribuyen a la eficiencia de las auditorías internas del IPVC (86%). En cuanto a la importancia de evaluar a los auditores internos, los argumentos más mencionados por los encuestados fueron que la evaluación de los auditores internos contribuye a una mejor adecuación del plan de formación de los auditores internos (85% de las respuestas) y que es un elemento que potencia la eficiencia y la calidad del IPVC (84% de las respuestas).

En un SGC es esencial que las personas tengan habilidades coherentes con los roles, incluido un rol de auditor interno. Un proceso controlado de selección y capacitación de auditores que también considere las características psicosociales, combinado con una comunicación más adecuada sobre los auditores, puede contribuir a una mejora y un sistema de gestión más efectivo.

**Palabras clave:** Autoevaluación, competencias del auditor, ética y deontología del auditor, Instituciones Públicas de Educación Superior, mejoría continua.

A ti Bruno Leitão, à Ana Beatriz e ao João Afonso.



Agradeço a todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho, nomeadamente à minha orientadora Professora Doutora Ana Sofia Rodrigues pela colaboração e disponibilidade, à Presidência do IPVC e às/aos colegas dos Serviços Centrais, em particular às de gabinete. Agradeço principalmente ao Bruno Leitão, por tudo (sem ti não era possível), aos meus filhos Ana Beatriz e João Afonso pela compreensão e aos meus pais pelo carinho.

Por fim, agradeço aos meus colegas de curso e aos meus amigos pelo apoio, motivação e, principalmente, paciência.



## **Lista de Abreviaturas e/ou Siglas**

A3ES – Agência Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

APNOR – Associação de Politécnicos do Norte

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

ASQ - American Society for Quality

BS - British Standard

EFQM - European Foundation for Quality Management

ENQA - European Association for Quality Assurance in Higher Education

ESG - Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area

ESU - European Students' Union

EUA - European University Association

EURASHE - European Association of Institutions in Higher Education

IAF – International Accreditation Forum

IEC – International Electrotechnical Commission

IES – Instituições de Ensino Superior

IESP – Instituição de Ensino Superior Pública

IIA - Institute of Internal Auditors

INTOSAI - International Organization of Supreme Audit Institutions

IPAC – Instituto Português de Acreditação

IPAI - Instituto Português de Auditoria Interna

IPQ – Instituto Português da Qualidade

IPVC – Instituto Politécnico de Viana do Castelo

ISO – International Organization for Standardization

NP – Norma Portuguesa

PDCA – Plan, Do, Check, Act

SGS - Société Générale de Surveillance

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SIGQ - Sistemas Internos de Garantia da Qualidade

SQ – Sistemas de Gestão

TC – Tribunal de Contas

TQM - Total Quality Management

# Índice Geral

Índice de Figuras .....	xix
Índice de Tabelas.....	xxi
Introdução.....	1
1. Revisão de Literatura .....	3
1.1 Sistema de Gestão da Qualidade .....	4
1.1.1 Conceito de Qualidade e sua Evolução.....	6
1.1.2 Princípios de Gestão da Qualidade.....	10
1.1.3 As Normas ISO 9000.....	12
1.1.4 A Norma NP EN ISO 9001:2015.....	13
1.1.5 A Qualidade e as Instituições do Ensino Superior .....	18
1.2 Auditoria.....	20
1.2.1 Conceito de Auditoria .....	20
1.2.2 A Auditoria da Qualidade.....	21
1.2.3 A Norma NP EN ISO 19011:2019.....	24
1.2.4 Auditoria Interna .....	25
1.2.4.1 Auditoria interna pública.....	29
1.3 Auditor Interno .....	30
1.3.1 Conceito de Auditor Interno .....	30
1.3.2 Competências e Perfil do Auditor Interno .....	32
1.3.3 Independência do Auditor Interno .....	36
1.3.4 Ética e Ameaças à Independência do Auditor Interno .....	37
1.4 Avaliação de Auditores.....	38
1.4.1 Objetivo da Avaliação dos Auditores.....	40
1.4.2 Métodos de Avaliação de Auditores .....	41
2. Estudo Empírico.....	44
2.1 Metodologia .....	44
2.1.1 Objetivos .....	45
2.1.2 Questões de investigação e hipóteses.....	46

---

2.1.3 População e Amostra.....	47
2.1.4 O Questionário .....	47
2.2 Caracterização do Instituto Politécnico de Viana do Castelo .....	50
2.3 Resultados .....	51
2.3.1 Auditoria Interna: Benefícios e Importância .....	54
2.3.2 Princípios e competências do Auditor Interno.....	58
2.3.3 Perceção sobre o Auditor Interno.....	63
2.3.4 Avaliação do Auditor Interno .....	66
2.3.5 Estatística inferencial.....	71
2.3.5.1 Estudo da normalidade .....	72
2.3.5.2 Teste estatístico.....	72
2.3.5.3 Correlação estatística das variáveis .....	74
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação .....	75
Referências Bibliográficas .....	80
Anexos .....	87



# Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Princípios de Gestão da Qualidade.....	11
<b>Figura 2:</b> Evolução da norma 9001 .....	14
<b>Figura 3:</b> Aptidões do auditor interno.....	33
<b>Figura 4:</b> Conhecimentos e saberes necessários aos auditores internos .....	35
<b>Figura 5:</b> Histórico de criação do IPVC e das suas Escolas .....	51
<b>Figura 6:</b> Género (esquerda) e classe etária (direita) dos elementos da amostra .....	52
<b>Figura 7:</b> Formação académica (esquerda) e tipo de função (direita) dos elementos da amostra .....	52
<b>Figura 8:</b> Funções dos auditados (esquerda) e tempo de atividade em funções (direita) .....	53
<b>Figura 9:</b> Tempo de atividade em funções dos auditados e auditores internos .....	53
<b>Figura 10:</b> Principais benefícios da auditoria interna .....	54
<b>Figura 11:</b> Nível de confiança no processo de auditoria interna .....	56
<b>Figura 12:</b> Tenho conhecimento do trabalho desenvolvido no âmbito das auditorias internas .....	56
<b>Figura 13:</b> A existência de procedimentos de auditoria interna beneficia a qualidade da auditoria.....	57
<b>Figura 14:</b> Fatores de eficácia da auditoria interna .....	58
<b>Figura 15:</b> Princípios da auditoria para proporcionar conclusões relevantes .....	58
<b>Figura 16:</b> Competências pessoais mais relevantes do auditor interno .....	59
<b>Figura 17:</b> Relevância da educação/formação de um auditor interno .....	61
<b>Figura 18:</b> Identificação da existência de um plano de formação em auditoria interna .....	62
<b>Figura 19:</b> Número mínimo de horas de formação para um auditor interno .....	62
<b>Figura 20:</b> Relevância das competências de um auditor interno.....	63
<b>Figura 21:</b> Perceção sobre os auditores internos.....	64
<b>Figura 22:</b> A Presidência entende a função do auditor interno no IPVC .....	64
<b>Figura 23:</b> A função do auditor interno é comunicada dentro do IPVC.....	65
<b>Figura 24:</b> São verificadas melhorias no SG-IPVC resultantes da atuação do auditor interno.....	65
<b>Figura 25:</b> As constatações identificadas nos relatórios são tidas em conta pelos auditados.....	66
<b>Figura 26:</b> A avaliação dos auditores internos é relevante para determinar a sua competência....	66
<b>Figura 27:</b> A competência do auditor interno deve ser avaliada por processo sistemático que considere o comportamento pessoal e a capacidade para aplicar os conhecimentos.....	67
<b>Figura 28:</b> Métodos de avaliação dos auditores internos.....	68
<b>Figura 29:</b> A avaliação dos auditores internos e o seu contributo para a melhoria do IPVC .....	68
<b>Figura 30:</b> Dispersão dos resultados relativos às questões de investigação.....	71



# Índice de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Cinco Abordagens - Definições de Qualidade.....	7
<b>Tabela 2:</b> Eras da Qualidade no século XX.....	8
<b>Tabela 3:</b> Pioneiros da qualidade e suas abordagens .....	9
<b>Tabela 4:</b> Estrutura da Norma ISO 9001:2015 .....	17
<b>Tabela 5:</b> Instituições de Ensino Superior com Sistemas Internos de Garantia da Qualidade certificados pela A3ES. ....	19
<b>Tabela 6:</b> Princípios de auditoria.....	22
<b>Tabela 7:</b> Diferentes tipos de auditoria.....	23
<b>Tabela 8:</b> Estrutura da NP EN ISO 19011:2019 .....	24
<b>Tabela 9:</b> Comportamento pessoal e profissional do auditor interno .....	33
<b>Tabela 10:</b> Código de Ética e Regras de Conduta dos Auditores Internos.....	38
<b>Tabela 11:</b> Questionário modelo para avaliação de auditores internos .....	40
<b>Tabela 12:</b> Métodos de avaliação de auditores .....	42
<b>Tabela 13:</b> Questões de investigação e correspondentes hipóteses.....	46
<b>Tabela 14:</b> Principais benefícios da auditoria interna por função dos inquiridos.....	55
<b>Tabela 15:</b> Nível de confiança no processo de auditoria interna por tipo de função .....	56
<b>Tabela 16:</b> Nível de conhecimento do trabalho desenvolvido por tipo de função .....	57
<b>Tabela 17:</b> Competências pessoais mais relevantes do auditor interno por tipo de função .....	60
<b>Tabela 18:</b> Avaliação dos auditores internos e contributo para a melhoria por tipo de função .....	69
<b>Tabela 19:</b> Resultados obtidos para as perguntas de investigação.....	70
<b>Tabela 20:</b> Estudo da normalidade .....	72
<b>Tabela 21:</b> Resultados do teste não paramétrico de <i>Mann-Whitney</i> .....	73
<b>Tabela 22:</b> Coeficiente de correlação de <i>Spearman</i> .....	74



## **Introdução**

A avaliação dos auditores internos do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), enquanto tema escolhido, resulta do interesse pessoal da autora, desencadeado pela atividade profissional, enquadrando-se na sua experiência profissional como auditada, obtida enquanto colaboradora do processo de Ambiente, Higiene e Segurança e como gestora do processo de Ambiente dos Serviços Centrais do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC).

O tema reveste-se também de interesse para a instituição em que a autora desenvolve a sua atividade profissional, o IPVC, que carece de um mecanismo de avaliação dos seus auditores internos do SGQ, que permita a gestão mais eficiente da bolsa de auditores e a melhoria contínua do seu contributo para o sistema.

Para implementar um procedimento de avaliação de auditores internos no IPVC, primeiro é necessário perceber: se a avaliação dos auditores internos do SGQ é considerada pelas partes interessadas relevantes, um elemento potenciador da eficiência e qualidade do IPVC; o que é expectável na atividade dum auditor interno e o que os referenciais internacionais e a instituição entendem como indispensável quer ao nível das competências técnicas quer pessoais. Considerou-se também necessário perceber se a avaliação dos auditores internos contribui para a seleção e

organização das equipas de auditoria, para a satisfação dos envolvidos no processo de auditoria e para uma melhor adequação do plano de formação dos auditores internos e perceber quais os métodos de avaliação mais adequados para uma eficiente avaliação dos auditores internos. Essas respostas foram alcançadas através da revisão de literatura e através da aplicação de um inquérito por questionário aos auditores internos, auditados da comunidade do IPVC.

Da análise da revisão de literatura e do tratamento dos dados dos inquéritos realizados, foi possível obter informação base para desenvolver mecanismos mais adequados para implementar um procedimento de avaliação dos auditores internos ajustado à realidade IPVC, que poderá contribuir para a melhoria das auditorias internas, e perceber que contributos a avaliação dos auditores internos trazem para a eficiência do SGQ.

Face ao exposto e tendo em conta os objetivos do presente estudo de caso, importa entender os conceitos chave que lhe são inerentes. Assim, a revisão de literatura incide, essencialmente, sobre os conceitos de sistemas de gestão da qualidade, auditoria interna, auditor interno e sobre a avaliação de auditores internos.

O plano de trabalho foi delineando em duas partes, percorridas para alcançar os propósitos da presente investigação. Assim, ocorreram as seguintes fases de desenvolvimento:

Numa **primeira parte** realizou-se a revisão de literatura, explorando e investigando a informação que melhor ilustra o tema e o problema abordado, analisando as perspetivas de diversos autores.

Na **segunda parte**, fase empírica do trabalho, foi construído um questionário e aplicado à amostra definida. Após a obtenção dos dados, iniciou-se o seu tratamento e processamento de modo a obter informação e interpretá-la revertendo como conhecimento. Realizou-se também uma apresentação geral do IPVC, a sua história e a evolução do SGQ na instituição.

Pretende-se que o conhecimento recolhido neste trabalho seja uma opção que contribua para enriquecer o SG do IPVC, pois caso se atinjam os objetivos delineados, vai potenciar a eficiência das auditorias internas realizadas, podendo o Gabinete de Avaliação e Qualidade agrupar os seus auditores por competências, não apenas académicas ou de experiência profissional, mas também pessoais, permitindo assim uma seleção mais assertiva dos seus auditores de acordo com os objetivos pretendidos para cada auditoria.

## 1. Revisão de Literatura

O tema proposto, constituiu um desafio na definição de um trabalho metodologicamente coerente e empiricamente exequível em tempo útil e com os recursos e informações disponíveis, tendo em consideração a informação bibliográfica existente.

Neste sentido, em primeiro lugar foram usadas fontes primárias tais como normas (ISO 9000:2015, ISO 9001:2015 e ISO 19011:2018) e outros documentos de entidades internacionais de referência como a *International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI)*, o *Institute of Internal Auditors (IIA)*, a *European Foundation for Quality Management (EFQM)*, a *European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)*, as *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)* e nacionais como o Tribunal de Contas, o Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI) e o Instituto Português de Qualidade (IPQ). Além disso, foram usadas fontes complementares como livros para enquadramento do tema, teses para análise das abordagens empíricas e resultados obtidos e artigos específicos sobre o tema.

Assim sendo, o principal foco da revisão de literatura foi o objeto do trabalho, a avaliação dos auditores internos do SGQ, em particular nas Instituições de Ensino Superior Público (IESP), enquanto elemento potenciador da eficiência e qualidade. Para conseguir manter essa objetividade, definiram-se quatro temas a desenvolver, nomeadamente: (i.) os *Sistemas de Gestão da Qualidade*, (ii.) a *Auditoria Interna*, (iii.) o *Auditor Interno* e (iv.) a *Avaliação dos Auditores Internos*.

## 1.1 Sistema de Gestão da Qualidade

A ISO 19001:2019 (IPQ, 2019, p.12) refere que o Sistema de Gestão (SG) é um conjunto de elementos inter-relacionados ou interatuantes de uma organização para o estabelecimento de políticas e objetivos e de processos para atingir os objetivos definidos. Um SG pode tratar de uma única disciplina ou várias, sendo o sistema de gestão da qualidade (SGQ) um exemplo dessas disciplinas. Como outros exemplos dessas disciplinas temos o sistema de gestão da informação, gestão financeira ou ainda o sistema de gestão ambiental. Pelo que, atualmente, as organizações que contemplam mais que uma disciplina, passaram a designar o seus sistemas de “sistema integrado de gestão” ou simplesmente “sistema de gestão”.

De acordo com a *American Society for Quality (ASQ)*, um SGQ é definido como um sistema formalizado que documenta processos, procedimentos e responsabilidades para alcançar políticas e objetivos da qualidade. Um SGQ ajuda a coordenar e direcionar as atividades de uma organização para atender aos requisitos regulamentares e dos clientes e melhorar sua eficácia e eficiência de maneira contínua.

A ASQ<sup>1</sup> considera que a implementação de um SGQ afeta todos os aspetos do desempenho de uma organização, realçando dois benefícios estratégicos na implementação de um SGQ documentado:

1. Atender aos requisitos dos clientes ajuda a incutir confiança na organização, levando a mais clientes e a mais negócios repetidos;
2. Atender aos requisitos da organização, garante a conformidade com os regulamentos e o fornecimento de produtos e serviços da maneira mais económica possível, criando espaço para expansão, crescimento e lucro.

Com estes benefícios estratégicos a organização vai definindo, melhorando e controlando os seus processos, vai beneficiar da redução do desperdício, da redução de custos, da prevenção de erros e identificar oportunidades de melhoria, potenciar o envolvimento das equipas e definindo a direção da organização.

Segundo os fundamentos e o vocabulário definidos na norma ISO 9000:2015 (IPQ, 2015a, p.8), um SGQ inclui atividades que permitem à organização (...) identificar os seus objetivos e determinar os processos e recursos requeridos para atingir os resultados desejados.

---

<sup>1</sup> <https://asq.org/quality-resources/quality-management-system>, consultado em 11/05/2020.

De acordo com a ISO 9001:2015 (IPQ, 2015b, p.7) a adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica de uma organização que pode ajudar a melhorar o seu desempenho global e proporcionar uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável.

A norma refere ainda que um SGQ (...) gere os processos e recursos interatuantes que são necessários para proporcionar valor e obter resultados para as partes interessadas que são relevantes (...) além de permitir (...) à gestão de topo otimizar a utilização dos recursos, tendo em consideração as consequências a longo e a curto termo das suas decisões (...), proporcionando (...) os meios para identificar as ações para tratar das consequências, desejadas ou não desejadas, do fornecimento de produtos e serviços (...) (IPQ, 2015a, p.8).

O sistema da qualidade é o conjunto da estrutura organizacional, dos procedimentos, dos processos e dos recursos necessários para implementar a gestão da qualidade. Deve ser tão abrangente quanto o necessário para atingir os objetivos da qualidade (Lobo, 2020).

Lobo (2020) refere ainda que o sistema de qualidade de uma organização é concebido para satisfazer as necessidades internas da sua gestão.

As IES devem garantir que os seus SGQ compilam, analisam e usam informações relevantes para a efetiva gestão de seus programas (ciclos de estudos) e outras atividades. Devem ainda publicar informações claras, precisas, objetivas, atualizadas e facilmente acessíveis sobre suas atividades e programas (ESG, 2015, p.25).

Ainda de acordo com os ESG (2015, p.25) as instituições devem monitorizar e avaliar regularmente seus SGQ e programas para garantir que eles atinjam seus objetivos e respondam às necessidades de estudantes e sociedade. Tais avaliações devem levar a uma melhoria contínua. Como consequência do referido, qualquer medida planeada ou adotada deve ser comunicada a todas as partes interessadas.

Abreu, David, & Costa (2017) referem que a gestão de topo deve rever o SGQ com intervalos planeados, para assegurar a sua continuidade, adequação, eficácia e alinhamento com a orientação estratégica da organização, podendo decidir sobre a necessidade de mudanças, ações de melhoria e eventual afetação de recursos.

O conceito de garantia está associado ao risco potencial e não há qualidade. Isso significa que um produto, bem ou serviço tem garantia da qualidade quando estabelece um processo de modo que a probabilidade de falhas seja nulo (Lobo, 2020).

A implantação de um SGQ obriga à elaboração de uma Política da Qualidade, que demonstre o compromisso da organização com as suas partes interessadas, onde retrate as intenções e objetivos referentes à qualidade.

De acordo com a ISO 9000:2015 (IPQ, 2015a, p.24) em geral a política da qualidade é consistente com a política global da organização e alinhada com a visão e a missão da organização, proporcionando um enquadramento para o estabelecimento de objetivos da qualidade.

Para Marques (2005, p.26), uma organização que não se certifique assume uma diferenciação negativa, sendo cada vez mais evidente nos dias de hoje. A comunicação das organizações com as suas partes interessadas é muitas vezes valorizada no que diz respeito à certificação da qualidade, obtendo a diferenciação positiva.

A existência de um SGQ implantado e em conformidade com a ISO 9001 é condição necessária para as empresas ambicionarem a certificação. A certificação pode ser implementada em qualquer empresa ou instituição. É uma declaração formal que determina se a organização atende aos critérios de qualidade estabelecidos pela norma ISO 9001 ou outro sistema de gestão adotado (Wicher, 2018, p.10).

### **1.1.1 Conceito de Qualidade e sua Evolução**

Qualidade significa diferentes coisas para diferentes pessoas, existindo tantas definições para qualidade quantas pessoas existem para defini-las (Lucinda, 2010).

De acordo com a norma ISO 9000:2015 (IPQ, 2015a, p. 7-8), a qualidade advém do foco de uma organização em promover (...) uma cultura que se traduz em comportamentos, atitudes, atividades e processos que proporcionam valor ao satisfazer as necessidades e as expectativas dos clientes e de outras partes interessadas (...). Por conseguinte, na organização, a qualidade dos seus produtos e serviços (...) é determinada pela aptidão para satisfazer os clientes e pelo impacto, pretendido ou não, sobre outras partes interessadas relevantes (...), não incluindo apenas (...) as funções e o desempenho pretendidos, mas também os correspondentes valor percebido e benefício para o cliente (...).

Para Ferreira (1994, p.591) qualidade é uma propriedade, atributo ou condição das coisas ou pessoas capaz de diferenciá-las das outras e lhes determinar a natureza. A qualidade é a propriedade que permite avaliar e aprovar, aceitar ou recusar qualquer produto ou serviço, permitindo também diferenciar quem presta um serviço de qualidade.

O conceito de qualidade tem evoluído, tornando-se mais claro analisando a forma como ele tem sido compreendido e aplicado ao longo dos tempos (Lobo, 2020).

Segundo Garvin (2002, p.48) podem-se identificar cinco abordagens principais para a definição de qualidade: a transcendente, a baseada no produto, a baseada no cliente, a baseada na produção e a baseada no valor.

Na tabela a seguir representada (Tabela 1) pode ver-se alguns exemplos de definição de qualidade de acordo com as cinco abordagens referidas por Garvin (2002).

**Tabela 1:** Cinco Abordagens - Definições de Qualidade

<b>I. Transcendente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Qualidade não é uma ideia ou uma coisa concreta, mas uma terceira entidade independente das duas... embora não se possa definir qualidade, sabe-se o que ela é.” (Robert M. Pirsing, <i>Zen and the Art of Motorcycle Maintenance</i>, Nova Iorque, Bantam Books, 1974, p.185, 213).</li> <li>• “...uma condição de excelência que implica uma ótima qualidade, distinta de má qualidade... Qualidade é atingir ou buscar o padrão mais alto em vez de se contentar com o mal feito ou fraudulento.” (Bárbara W. Tuchman, “The Decline of Quality”, <i>New York Times Magazine</i>, 2 de novembro de 1980, p.38).</li> </ul>
<b>II. Baseada no produto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Diferenças de qualidade correspondem a diferenças de qualidade de algum ingrediente ou atributo desejado.” (Lawrence Abbott, <i>Quality and Competition</i>, Nova Iorque: Columbia University Press, 1995, p.126-127).</li> <li>• “Qualidade refere-se às quantidades de atributos sem preço presentes em cada unidade do atributo com preço.” (Keith B. Leffle, “Ambiguous Changes in Product Quality” <i>American Economic Review</i>, dezembro de 1982, p.956).</li> </ul>
<b>III. Baseada no cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos...” (Corwin D. Edwards, “The Meaning of Quality”, <i>Quality Progress</i>, outubro de 1968, p.37).</li> <li>• “Na análise final de mercado, a qualidade de um produto depende de até que ponto ele se ajusta aos padrões das preferências do consumidor.” (Alfred A. Kuehn e Ralph L. Day, “Strategy of Product Quality”, <i>Harvard Business Review</i>, novembro-dezembro de 1962, p.101).</li> <li>• “Qualidade é adequação ao uso” (J. M. Juran, org., <i>Quality Control Handbook</i>, 3ª edição, Nova Iorque: McGraw-Hill, 1974, p.2).</li> </ul>
<b>IV. Baseada na produção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Qualidade (quer dizer) conformidade com as exigências.” (Philip B. Crosby, <i>Quality is Free</i>, Nova Iorque: New American Library, 1979, p.15).</li> <li>• “Qualidade é o grau em que um produto específico está de acordo com um projeto ou especificação.” (Harold L. Gilmore, “Product Conformance Cost”, <i>Quality Progress</i>, junho de 1974, p.16).</li> </ul>
<b>V. Baseada no valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo aceitável.” (Robert A. Broh, <i>Managing Quality for Higher Profits</i>, Nova Iorque: McGraw-Hill, 1982, p.3).</li> <li>• “Qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são (a) o verdadeiro uso e (b) o preço de venda do produto.” (Armand V. Feigenbaum, <i>Total Quality Control</i>, Nova Iorque: McGraw-Hill, 1961, p.1).</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Garvin, 2002, *Gerenciando a Qualidade*, p.48-49

O ponto central na evolução do conceito de qualidade foi a mudança do foco tradicional, em que era baseado no controle e na garantia da qualidade, para o controle de gestão e melhoria de processos, que garante a produção da qualidade desejada desde o início. No contexto atual, a qualidade não se refere apenas à qualidade de um produto ou serviço em particular, mas à qualidade do processo como um todo, abrangendo tudo o que ocorre na organização (Israelian, Becker, Seixas, & Röpke, 1996).

A partir da década de 20 (Tabela 2), com o início da produção em larga escala, a qualidade passa a ser vista como uma função de gestão, distinta das outras funções da organização (Lucinda, 2010).

Lucinda (2010) refere ainda que a qualidade é marcada, ao longo da história, por determinados padrões, definidos como as eras da qualidade no sec.XX:

a) A era da inspeção – anos 20;

b) A era do controle estatístico da qualidade – anos 30 e 40;

- c) A era do controle da qualidade total – anos 50;
- d) A era da gestão da qualidade total – a partir dos anos 80.

**Tabela 2:** Eras da Qualidade no século XX

<p><b>Era da inspeção</b> <b>Anos 20</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voltada para a linha de produção. A inspeção era realizada a partir do produto pronto;</li> <li>• Existiam incertezas quanto à qualidade dos produtos;</li> <li>• A inspeção, produto a produto, não era suficiente para atender a uma demanda crescente;</li> <li>• A inspeção do produto final limitava-se a descobrir defeitos, afastando a um plano secundário a questão da prevenção de defeitos.</li> </ul>
<p><b>Era do controle estatístico da qualidade</b> <b>Anos 30 e 40</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O foco passou a ser o desempenho e a qualidade do processo;</li> <li>• W.A. Shewhart (estatístico norte-americano) cria um sistema para mensurar a variabilidade na linha de produção que ficou conhecido como Controle Estatístico do Processo – CEP;</li> <li>• Uso da estatística como ferramenta de controle de qualidade;</li> <li>• Inspeção por amostragem;</li> <li>• Aparecimento do setor de controle da qualidade nas organizações.</li> </ul>
<p><b>Era do controle da qualidade total</b> <b>Anos 50</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Era marcada pela padronização, que garantia ao consumidor que um produto seguia certos padrões;</li> <li>• A qualidade passa a ser responsabilidade de toda a organização;</li> <li>• Mudança do foco no produto ou serviço para o foco no sistema da qualidade;</li> <li>• Abordagem de longo prazo, baseada na medida da satisfação dos clientes.</li> </ul>
<p><b>Era da gestão da qualidade total</b> <b>A partir dos anos 80</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescente globalização da economia e intensificação da competição pelos mercados consumidores;</li> <li>• As empresas passaram a conduzir as suas ações considerando: os mercados, a satisfação dos clientes e o conhecimento e habilidades dos seus funcionários;</li> <li>• Visão estratégica da qualidade. A qualidade passa a ser requisito necessário para a sobrevivência das organizações no longo prazo, dentro de um contexto de mercado altamente competitivo.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Lucinda (2010), *Qualidade – Fundamentos e Práticas*

Nas décadas de 1980 e 1990 tornou-se bastante popular uma prática de gestão denominada de Gestão da Qualidade Total ou Total Quality Management (TQM), sendo os seus conceitos desenvolvidos inicialmente por autores norte-americanos, como Deming, Juran e Feigenbaum, nas décadas de 1950 e 1960, e tendo encontrado no Japão o ambiente perfeito para o seu desenvolvimento durante os anos que se seguiram (Cordeiro, 2004, p.20).

TQM não é a qualidade propriamente dita, é um sistema de gestão que permite alcançá-la. Ele difere dos restantes sistemas de gestão por ter na qualidade seu objetivo-fim (Vasconcellos & Lucas, 2012, p.17).

Como já referido, o movimento TQM surge com mais visibilidade na década de 1980 (Tabela 3), alimentado por grandes Gurus da Qualidade como Deming (1986), Juran (1979), Crosby (1979), Feigenbaum (1983), que foi o primeiro a usar o termo e também destacou a necessidade de envolvimento da Alta Administração, Ishikawa (1986) e Taguchi (1986). Todos esses gurus tiveram grandes contribuições para o Movimento TQM (Fonseca, 2015, p. 168).

**Tabela 3:** Pioneiros da qualidade e suas abordagens

<b>Walter Shewhart (1891-1967)</b>	Estadístico americano, preocupou-se com a variabilidade dos produtos na linha de produção. Foi o famoso criador do Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act). No entanto, o uso do Ciclo PDCA seria popularizado por Deming.
<b>W. Edwards Deming (1900-1993)</b>	Desenvolveu um sistema para controle estatístico da qualidade, com ênfase no comprometimento e nas ações da gerência das organizações e na consciência da necessidade de contínua melhoria.
<b>Joseph M. Juran (1904-2008)</b>	Considerado o primeiro guru da qualidade com aplicação da mesma à estratégia empresarial e, segundo ele, os processos de negócio eram a maior e a mais negligenciada oportunidade de melhoria nas próprias empresas.
<b>Armand Feigenbaum (1922-2014)</b>	Usou uma abordagem mais abrangente, o controle total da qualidade, com o objetivo de desenvolver, manter e aprimorar a qualidade para inibir a propagação de falhas ou erros.
<b>Philip Crosby (1926-2001)</b>	Estabeleceu que um sistema para alcançar melhores níveis de qualidade deveria ser principalmente preventivo e, assim, estabeleceu o zero defeito como uma direção a seguir; foi quem obteve maior sucesso comercial promovendo seus pontos de vista sobre a qualidade.
<b>Kaoru Ishikawa (1915-1989)</b>	Foi o japonês com maior destaque na área da qualidade; insistia na prática da qualidade durante todo o tempo, de modo sistemático, sem interrupções: “o processo subsequente é o seu cliente”.
<b>Genichi Taguchi (1924-2012)</b>	Desenvolveu a estatística aplicada à qualidade e foi especialista mundial de desenvolvimento e design de novos produtos.

Fonte: Adaptado de Chaves & Campello, 2016, p.3 e Lucinda, 2010

Dahlgard-Park (2011) *cit in* Fonseca (2015, p. 169) afirmou que o TQM desde o início deste século mostra alguns sinais de perda de atratividade nas partes industrializadas do mundo, dando origem ao aparecimento de novos termos como *Business Excellence*, *Six Sigma* e *Lean*, que parecem ter superado o posição do TQM, embora o conteúdo desses novos termos esteja dentro da estrutura do TQM e possa ser investigado até o início do movimento TQM (por exemplo, o ciclo PDCA).

Com a perda de atratividade do TQM, um caminho possível na jornada da Qualidade é o uso dos Modelos de Excelência Empresarial. Um dos Modelos de Excelência Empresarial mais reconhecido é o modelo da *European Foundation for Quality Management* (EFQM). Este modelo foi realizado por um número relativamente pequeno de gestores de topo e visa a alta gestão, com a mensagem principal de que a excelência nos negócios é a chave para o sucesso organizacional sustentável (Fonseca, 2015, p. 169).

Ainda segundo Fonseca (2015, p. 170) o modelo EFQM visa avaliar o desempenho organizacional, identificar pontos fortes e áreas de melhoria, integrando ferramentas, procedimentos e processos existentes, introduzindo uma nova maneira de pensar sobre a organização e identificando quais ações geram resultados.

O Modelo de Excelência EFQM é uma ferramenta de auto-avaliação e melhoria contínua das organizações, que ilustra o modo como uma utilização eficiente dos meios conduz a resultados

excelentes, e como a avaliação desses resultados, permite numa óptica de *feedback*, desenvolver a inovação e aprendizagem, se torna também numa ferramenta útil para avaliar a TQM de uma organização (Andrade, 2010, p.2).

O modelo de excelência da EFQM subdivide-se em duas categorias de critérios:

1. Os “meios”, que englobam os fatores organizacionais, no lado esquerdo;
2. Os “resultados”, que são os reflexos das práticas de excelência na Empresa, o lado direito.

A lógica dessa disposição é refletir como as organizações realizam as suas atividades-chave, “meios”, e o que ela deseja alcançar, “resultados” (Vasconcellos & Lucas, 2012, p.19).

A qualidade é um fator de diferenciação das empresas, tanto nos serviços prestados como nos produtos que produzem. Qualidade não é um conceito atual, pelo contrário, porém, recentemente é mais utilizado nos aspectos de gestão estratégica na procura de resultados (Chaves & Campello, 2016).

Para António, Teixeira, & Rosa (2016, p.22) a qualidade é algo inerente ao ser humano, que está presente nos atos do dia-a-dia, desde a escolha de alimentos, à qualidade das habitações ou das vias, numa demonstração de que mesmo nos atos mais comuns é aplicada um conceito de qualidade.

Para Lobo R. N. (2020) qualidade é um conceito amplo, que engloba o conjunto das características de um produto ou serviço, que lhe confere aptidão para satisfazer as necessidades implícitas ou explícitas.

A qualidade tem vindo a acentuar-se como fator determinante da competitividade à medida que a concorrência aumenta, mais concretamente com a globalização dos mercados, a evolução técnica e tecnológica, bem como as exigências crescentes e diferenciadas dos clientes (Pires, 2016).

### **1.1.2 Princípios de Gestão da Qualidade**

Os princípios de gestão da qualidade são definidos na ISO 9000:2015 e aplicados na ISO 9001:2015 onde estão estabelecidos os requisitos do SGQ. Para cada princípio existe uma declaração, sendo descrita a (...) fundamentação para a importância do princípio para a organização, alguns exemplos de benefícios associados ao princípio e exemplos de ações típicas para melhorar o desempenho da organização quando o princípio é aplicado (...) (IPQ, 2015b, p. 8).

Os princípios definidos pela norma ISO 9000 (IPQ, 2015a, p. 9-15) são (Figura 1):

- (i.) Foco no cliente;
- (ii.) Liderança;
- (iii.) Comprometimento das pessoas;
- (iv.) Abordagem por processos;
- (v.) Melhoria;
- (vi.) Tomada de decisão baseada em evidências;
- (vii.) Gestão das relações.



**Figura 1:** Princípios de Gestão da Qualidade  
Fonte: Adaptado da ISO 9000:2015 (IPQ, 2015, p.9-15)

No *(i.) foco no cliente*, a declaração é para que na organização exista uma orientação da gestão da qualidade no sentido de satisfazer os requisitos do cliente, desenvolvendo esforços para superar as suas expectativas. A fundamentação deste princípio é de que quando a organização atrai e retém a confiança dos clientes e de outras partes interessadas, é possível alcançar um sucesso sustentado.

Sobre a *(ii.) liderança*, declara-se que a unidade no propósito e orientação, assim como a promoção de condições para que as pessoas se comprometam a atingir os objetivos da organização são diretrizes que os líderes estabelecerão a todos os níveis, promovendo assim um alinhamento com as estratégias, políticas, processos e recursos da organização de modo a atingir os seus objetivos.

Neste sentido, o *(iii.) comprometimento das pessoas* define que é essencial que em todos os níveis da organização existam pessoas competentes, com poderes conferidos e que estejam comprometidas em melhorar a capacidade da organização em criar e disponibilizar valor.

Quanto à *(iv.) abordagem por processos*, é definida uma metodologia de trabalho que assenta na gestão das atividades por processos inter-relacionados inseridos num sistema coerente como meio de aumentar a eficácia dos resultados, atendendo a que compreendendo como o sistema produz resultados, a organização irá otimizar o desempenho e o próprio sistema.

Para o princípio de *(v.) melhoria*, salienta-se que para as organizações terem sucesso, têm de estar permanentemente focadas na melhoria, sendo essencial manter os níveis atuais de desempenho, reagindo às alterações de condições externas e internas e procurando novas oportunidades.

Na *(vi.) tomada de decisão baseada em evidências*, a declaração da organização é de que os resultados desejados podem ser mais suscetíveis de serem alcançados se as decisões forem tomadas com base na análise e avaliação de dados e de informação, atendendo à complexidade e incerteza do

processo de decisão. Para cumprir este princípio as organizações devem evitar subjetividades e apostar na compreensão das relações causa e efeito, investindo em factos, evidências e na análise de dados para aumentar a objetividade e confiança na tomada de decisões.

Sobre a (vii.) *gestão das relações*, a organização para ter um sucesso sustentado deverá promover uma gestão das relações com as partes interessadas (por exemplo fornecedores), sendo que estas podem influenciar o processo de decisão, sendo um aspeto de grande importância e potenciador de otimização dos impactos e do desempenho organizacional.

### **1.1.3 As Normas ISO 9000**

Com as atuais tendências de globalização da economia, torna-se imperativo que clientes e fornecedores, a nível mundial, usem o mesmo vocabulário no que diz respeito aos sistemas da qualidade (Israeli, Becker, Seixas, & Röpke, 1996).

A nova fase da Garantia da Qualidade precisava de normalizar os serviços e processos. A família de normas série ISO 9000 veio para colmatar esta necessidade (Silva & Barbosa, 2017, p.57).

A *International Organization for Standardization* (ISO), uma federação sem fins lucrativos de Organismos de Normalização Internacionais, foi constituída em 1947, tendo como atual missão a harmonização global, com o intuito de facilitar o comércio mundial. Assim, em 1987, foi publicada a primeira norma ISO 9000, baseada na série de normas BS 5750 do BSI que foram propostas a ISO em 1979, sendo alvo de revisão em 1994, 2000, 2008 e mais recentemente em 2015 com o intuito de refletir os avanços na tecnologia e aplicação da gestão da qualidade, sendo a atual norma em vigor (APCER, 2015, p.23-24).

As normas da série 9000 são constituídas por três normas cujos objetivos são o de auxiliar as organizações no planeamento e gestão da qualidade dos seus produtos e serviços, tornar as organizações mais competitivas e tanto no mercado interno como no mercado externo. Estas normas são genéricas por natureza e podem ser aplicadas em todas as organizações, independentemente do seu tamanho ou setor de atividade (Lucinda, 2010).

De acordo com Cordeiro (2004, p.20) a ISO publicou a série de normas 9000 com o intuito de criar um padrão para a aplicação dos conteúdos de gestão da qualidade para as empresas em todo o mundo.

A série das Normas ISO 9000 dá orientações para criar um sistema de gestão que permite assegurar a qualidade, sendo esta a grande diferença das normas de controlo da qualidade que estão acostumados. A ISO 9000 baseia-se no conceito da prevenção e supõe que um processo ajustado mantém o grau de qualidade requerido. As anteriores normas de controlo da qualidade previam separar os produtos defeituosos, um SGQ baseado nas ISO 9000 pretende evitá-los (Carro & González, 2008, p.7).

As normas ISO 9000 podem ser utilizadas por qualquer tipo de empresa, seja ela grande ou pequena, de carácter industrial, prestadora de serviços ou entidade governamental. No entanto, o facto de um produto ser fabricado por um processo certificado segundo as normas ISO 9000, não significa que este

produto terá maior ou menor qualidade que um outro similar. Significa apenas que todos os produtos fabricados segundo este processo apresentarão as mesmas características e o mesmo padrão de qualidade (Israeli, Becker, Seixas, & Röpke, 1996).

É intenção das normas ISO 9000 esclarecer e normalizar conceitos que se aplicam no campo da administração da qualidade. Como aplicam o conceito de melhoria contínua, as normas ISO são revistas a cada 5 anos para assegurar que estão atuais e satisfazem as necessidades dos seus utilizadores (Carro & González, 2008, p.7).

A família ISO 9000 é constituída por quatro normas principais: ISO 9000:2015 Sistemas de gestão da qualidade — Fundamentos e vocabulário, ISO 9001:2015 Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos, ISO 9004:2009 Gestão do sucesso sustentado de uma organização — Uma abordagem da gestão pela qualidade e ISO/TS 9002:2016 Sistemas de gestão da qualidade — Diretrizes para aplicar a ISO 9001:2015 (APCER, 2015, p.33).

#### **1.1.4 A Norma NP EN ISO 9001:2015**

A ISO 9001:2015 é usada pelas instituições como orientação para a implementação de um SGQ reconhecido, sendo elaborada e publicada pela ISO, que em 13 de outubro de 2015 atribuiu estatuto de Norma Portuguesa<sup>2</sup>- NP EN ISO 9001:2015, traduzida e publicada pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2015b).

Numa síntese evolutiva, Chaves & Campello (2016) salientam que a ISO 9001:1987 se focava na garantia da qualidade, na ISO 9001:1994 foi ampliado o conceito de SGQ, já na ISO 9001:2000 foi implementada a gestão por processos e definidos os oito princípios da qualidade, posteriormente na ISO 9001:2008 não foram introduzidas alterações significativas, por fim na ISO 9001:2015 foi definido um padrão de requisitos normativos para serem utilizados em todas as normas ISO, introdução do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check and Act*) e o pensamento baseado no risco.

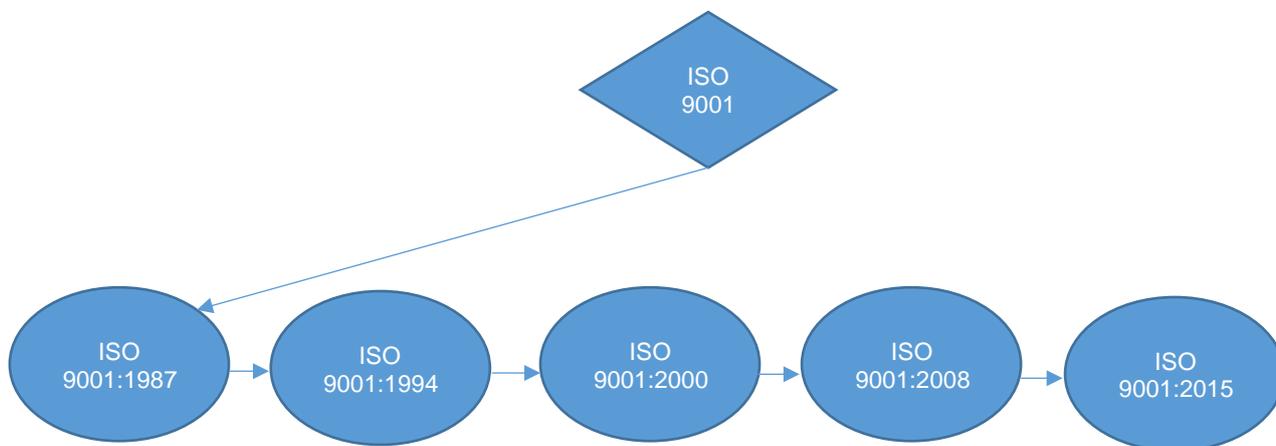
Um SGQ implementado em conformidade ISO 9001 envolve documentação de procedimentos operacionais, treinamento, auditoria interna e correção procedimentos de ação. Exige também a elaboração e implementação de um conjunto novos procedimentos com a finalidade de melhorar procedimentos existentes (Levine & Toffel, 2010).

Para Levine & Toffel (2010) a ISO 9001 pode melhorar a segurança dos trabalhadores através da identificação e eliminação de potenciais práticas perigosas, desenvolvendo um processo formal de ações corretivas e análises críticas através da institucionalização de auditorias de rotina e revisão do sistema.

---

<sup>2</sup> Termo de Homologação n.º 132/2015, de 13/10/2015

Como vimos anteriormente primeira norma ISO 9001 foi publicada em 1987 e era baseada na série de normas BS 5750 do BSI que foram propostas a ISO em 1979, sendo alvo de revisão em 1994, 2000, 2008 e mais recentemente em 2015 (Figura 2).



**Figura 2:** Evolução da norma 9001  
Fonte: Elaboração própria

A ISO 9001 é globalmente aceita em todas as situações em que seja preciso assegurar qualidade no fornecimento de bens e serviços (Neto, Tavares, & Hoffmann, 2019).

Fonseca (2015, p.170) refere que os padrões internacionais da ISO 9001 podem ser um excelente começo para o TQM, se for interpretado de forma a incentivar a empresa a iniciar o processo de melhoria contínua e alinhar todo o seu pessoal a esse objetivo.

A certificação segundo a ISO 9001 pode aumentar a disposição dos clientes a pagar pela qualidade, o que cria um incentivo para os gestores investirem na melhoria do produto ou qualidade do serviço. A adoção da ISO 9001 também pode ajudar os gestores a perceber onde podem reduzir custos, com a implementação eficiente dos processos (Levine & Toffel, 2010).

Silva & Barbosa (2017, p.60-62) referem ainda que a ISO 9001:2000 alterou o conceito de controlar para gerir, especificando procedimentos documentados para requisitos como: *controlo de documentos*, *controlo de registos*, *auditoria interna*, *controlo de produto não conforme*, *ação corretiva* e *ação preventiva*. Quanto à ISO 9001:2015, além da unificação da estruturas, requisitos e terminologias da ISO, foi eliminada a figura de representante da qualidade, surgindo o papel de liderança em todos os níveis organizacionais com o intuito de aumentar o envolvimento de todos nos objetivos da qualidade.

Quando comparada com ISO 9001:2008, a revisão da ISO 9001:2015 apresenta alterações significativas.

A ISO 9001:2015 era muito esperada e teve grande envolvimento mundial e com muitas novidades, dentre elas a gestão de riscos, novas terminologias, redução de oito para sete princípios da qualidade, entre outros (Chaves & Campello, 2016).

A revisão da ISO 9001:2015 veio trazer o conceito de “foco nas partes interessadas” (qualquer pessoa ou organização que pode afetar, ser afetado ou entender-se como afetada por decisões ou atividades da organização onde o SG está implementado) (Neto, Tavares, & Hoffmann, 2019).

De acordo com o estudo realizado Abreu, David, & Costa (2017) a nova versão da ISO 9001:2015 é reformulada para se tornar mais genérica, mais fácil de aplicar, alinhando a política e objetivos do SGQ, com a estratégia da organização, centrando-se em alcançar resultados planejados e tornando a informação documentada exigida mais flexível.

Este estudo refere ainda que para a completa implementação da ISO 9001:2015, foi publicado no anexo A.7 o foco do conhecimento organizacional. Este anexo veio implementar uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) que facilita a identificação de questões associadas aos valores, à cultura, ao conhecimento e desempenho da organização, bem como o processo de tomada de decisões, permite ainda o diagnóstico de ações estratégicas das entidades relacionando os pontos fortes e fracos com as tendências mais importantes internas e as que envolvem a organização (Abreu, David, & Costa, 2017).

A análise SWOT tem como objetivo utilizar o conhecimento que a organização possui acerca do seu ambiente interno e externo, de maneira a rever e ajustar a sua estratégia e avaliar o seu posicionamento atual e as direções a serem tomadas.

Todos os requisitos da ISO 9001:2015 são genéricos e devem ser aplicáveis a qualquer organização, independentemente do seu tipo ou tamanho, ou dos produtos e serviços que ela fornece<sup>3</sup>. Pode ser usado por qualquer organização, grande ou pequena, independentemente do seu campo de atividade. Atualmente, existem mais de um milhão de empresas e organizações em mais de 170 países certificados pela ISO 9001<sup>4</sup>.

A ISO 9001:2015 apresenta como melhorias (APCER, 2015, p.28-33):

- Uma estrutura harmonizada para facilitar o trabalho das organizações que pretendam um sistema de gestão único, que integre a Qualidade com a ISO 9001, Ambiente com a ISO 14001, Segurança da Informação com a ISO 27001 e Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde com a ISO 45001;
- Uma adequação ao contexto da organização porque cada organização é diferente e por isso não existe apenas uma solução para todas as situações;
- A Integração de outras partes interessadas passou a ser um desafio exigido às organizações como forma destas incluírem, por exemplo: utilizadores finais, reguladores, franchisados e outros;
- Maior ênfase sobre o setor dos *serviços* com uma linguagem global mais amigável para organizações deste setor;

---

<sup>3</sup> <https://committee.iso.org/standard/62085.html>. Consultado em 25/04/2020.

<sup>4</sup> <https://committee.iso.org/iso-9001-quality-management.html>. Consultado em 24/04/2020.

- Forte ênfase na *abordagem de processos* o que significará fornecer aos clientes produtos e serviços consistentes e em conformidade, aprofundando a versão anterior da norma.
- Foco na redução de riscos de produzir produtos e serviços não-conformes, incutindo um *pensamento baseado no risco*.
- Nesta nova versão da ISO 9001, quer ao nível estratégico quer operacional foi incrementado o *foco no resultado*.

As várias iniciativas da ISO e da IEC para harmonizar as normas resultaram no desenvolvimento de uma “Estrutura de Alto Nível” comum para todas as normas de sistema de gestão ISO, com vocabulário e texto principal comum. A estrutura de alto nível foi publicada inicialmente em 2012 como “Anexo SL” das Diretivas ISO, definindo os critérios que devem ser seguidos por todas as normas da ISO. Esta Estrutura de Alto Nível foi adotada posteriormente pela IEC, em 2019, para se tornar o “Anexo L” das diretivas da ISO/IEC (Nigel H. Croft, 2020).

Esta estrutura de alto nível é um dos anexos do documento chamado “*ISO/IEC Directives, Part 1 - Consolidated ISO Supplement - Procedures Specific to ISO*”.

Desde 2012 todas as normas ISO do tipo A que passaram ou venham a passar por revisão devem seguir esta estrutura de alto nível. As normas de tipo A são as normas genéricas de requisitos e as normas de sistemas de gestão específicas do setor. Ficando de fora as normas do tipo B, que são as normas de linhas de orientação e diretrizes sobre a aplicação de normas.

A ISO 9001:2015 adotou a estrutura de alto nível das normas dos sistemas de gestão, com a criação do Anexo SL. Este anexo pretende harmonizar e fornecer uma estrutura, texto e definições comuns para sistemas de gestão, facilitando a sua compreensão e leitura, criando também uma maior consistência entre normas.

A Norma ISO 9001:2015 adota a estrutura de alto nível é constituída por 10 secções que se encontram alinhadas com o ciclo PDCA e o pensamento baseado no risco, ficando assim as normas estruturadas numa sequência lógica de requisitos, conforme apresentado na Tabela 4.

**Tabela 4:** Estrutura da Norma ISO 9001:2015

Secção	Requisitos	Ciclo PDCA	Abordagem baseada no risco
1 Objetivo e campo de aplicação	Indica o objetivo e campo de aplicação da norma		
2 Referências normativas	Indica as normas de referência ou publicações pertinentes		
3 Termos e definições	Termos e definição aplicáveis à norma específica		
4 Contexto da organização	4.1 Compreender a organização e o seu contexto 4.2 Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas 4.3 Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade 4.4 Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos	PLAN	Nesta secção a organização deve determinar os processos do SGQ e abordar os seus riscos e oportunidades (4.4.1).
5 Liderança	5.1 Liderança e compromisso 5.2 Política 5.3 Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais		A gestão de topo deve promover a utilização da abordagem por processos e do pensamento baseado em risco (5.1.1) e assegurar que os riscos e as oportunidades que podem afetar a conformidade de produtos e serviços e a aptidão para aumentar a satisfação do cliente são determinados e tratados (5.1.2).
6 Planeamento	6.1 Ações para tratar o risco e oportunidades 6.2 Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir 6.3 Planeamento das alterações		A organização deve determinar os riscos e oportunidades relacionados com o desempenho do SGQ e tomar ações apropriadas para os abordar (6.1.1 e 6.1.2).
7 Suporte	7.1 Recursos 7.2 Competências 7.3 Consciencialização 7.4 Comunicação 7.5 Informação documentada		A organização deve determinar e providenciar os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do SGQ (7.1.1).
8 Operacionalização	8.1 Planeamento e controlo operacional 8.2 Requisitos para produtos e serviços 8.3 Design e desenvolvimento de produtos e serviços 8.4 Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos 8.5 Produção e preparação do serviço 8.6 Libertação de produtos e serviços 8.7 Controlo de saídas não conformes	DO	A organização deve fazer a gestão operacional dos seus processos e assegurar que os processos, produtos e serviços de fornecedores não afetem a capacidade de fornecer produtos e serviços conformes (ao longo de toda a secção 8., mas em especial na 8.4).
9 Avaliação do desempenho	9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação 9.2 Auditoria interna 9.3 Revisão pela gestão	CHECK	A organização deve monitorizar, medir e avaliar a eficácia das ações empreendidas para tratar os riscos e oportunidades (9.1.3).
10 Melhoria	10.1 Generalidades 10.2 Não conformidade e ação corretiva 10.3 Melhoria contínua	ACT	A organização deve corrigir, prevenir ou reduzir os efeitos indesejáveis, melhorar o SGQ e atualizar os riscos e oportunidades (10.2.1)

Fonte: Elaboração própria com base na Norma ISO 9001:2015

### 1.1.5 A Qualidade e as Instituições do Ensino Superior

A implementação de SGQ tem vindo a crescer em Portugal, desempenhando um papel cada vez mais importante no seio das instituições, assim sendo, o ensino superior não é imune a esta tendência, havendo um crescente número de IES com o SGQ implementado e acreditado.

De acordo com o IPAC<sup>5</sup> a atividade de acreditação consiste na avaliação e reconhecimento da competência técnica de entidades para efetuar atividades específicas de avaliação da conformidade.

Neste âmbito, também o Estado Português tem demonstrado uma preocupação crescente com a qualidade no ensino superior. Reflexo disso é a aprovação do regime jurídico da avaliação do ensino superior, através da publicação da Lei n.º 38/2007 de 16 de agosto, onde na alínea c) do art.º 5 da referida Lei está expresso que as IES têm de desenvolver uma cultura institucional interna de garantia da qualidade. Outra evidência dessa preocupação surge com a criação da Agência Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), pelo Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 de novembro, onde também são claras as intenções em incentivar as IES a implementar sistemas de garantia da qualidade, tal como definido na alínea iv) do preâmbulo deste Decreto-Lei onde se refere que (...) o regime jurídico da avaliação do ensino superior prevê a exigência de concretização, pelas IES, de sistemas próprios de garantia da qualidade, passíveis de certificação (...).

Por outro lado, a A3ES contempla, nos seus objetivos e planos de atividades, o estabelecimento de mecanismos de auditoria conducentes à possibilidade de certificação de sistemas internos de garantia da qualidade nas IES, como um dos instrumentos essenciais do sistema nacional de garantia da qualidade e como uma condição prévia para a posterior simplificação de procedimentos nos processos de avaliação externa e acreditação de instituições e cursos (A3ES, 2018, p.2).

Em 2011, a A3ES iniciou para o ano académico de 2011/2012 o processo de auditoria dos Sistemas Internos de Garantia da Qualidade (SIGQ) das IES, definindo um manual para o processo de auditoria (A3ES, 2018), com base num estudo ao nível europeu que analisou as principais tendências em matéria de especificação e certificação dos referidos sistemas internos.

A Tabela 5 contem o resultado da pesquisa de IES com os SIGQ certificados pela A3ES até março de 2020 e divulgados através do site da A3ES. No que respeita às IESP, existem 18 organizações com certificação, contudo, na realidade são 17, dado que a Universidade de Lisboa aparece referenciada duas vezes (Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas e Instituto Superior Técnico). A taxa de IESP com SIGQ certificados pela A3ES é de 50%. Das 17 IESP, 9 são do ensino Politécnico (45% das instituições deste tipo com certificação do SIGQ), e 8 são Universidades (57% das instituições deste tipo com certificação do SIGQ).

Podemos constatar que desde 2018 as certificações são por períodos de tempo mais curtos (1 a 2 anos), e que nos estabelecimentos de ensino privado existe uma menor taxa de certificação (7%), sendo essa certificação num caso não prorrogada.

---

<sup>5</sup> <http://www.ipac.pt/ipac/funcao.asp>, consultado em 06/05/2020.

**Tabela 5:** Instituições de Ensino Superior com Sistemas Internos de Garantia da Qualidade certificados pela A3ES.

Tipo de Estabelecimento/ n.º de anos de reconhecimento	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total Geral
<b>Público Militar</b>				1					1
6 anos				1					1
<b>Privado</b>	1		1		1		1	1	5
1 ano								1	1
2 anos							1		1
3 anos	1								1
6 anos			1		1				2
<b>Público</b>	4	2	4	1	2	2	1	2	18
1 ano							1	2	3
2 anos						2			2
3 anos			1						1
6 anos	4	2	3	1	2				12
<b>Total Geral</b>	5	2	5	2	3	2	2	3	24

Fonte: A3ES, março 2020, <https://www.a3es.pt/pt/acreditacao-e-auditoria/resultados-dos-processos-de-acreditacao/certificacao-dos-sistemas-internos-de-garantia-da-qualidade>, consultado a 29-03-2020.

Esta política nacional de qualidade das IES está alinhada com a política europeia para a garantia da qualidade do ensino superior, e os critérios de avaliação dos SIGA aplicados pela A3ES estão alinhados com as *Standards and guidelines for quality assurance adopted in the European Higher Education Area* (ESG)<sup>6</sup> cujo objetivo principal é contribuir para um entendimento comum sobre garantia da qualidade para o ensino e aprendizagem entre todos os *stakeholders* (ESG, 2015, p.6).

As ESG, foram adotadas pelos Ministros responsáveis pelo ensino superior em 2005, seguindo uma proposta preparada pela Associação Europeia de Garantia da Qualidade no Ensino Superior (ENQA), em cooperação com o União Europeia dos Estudantes (ESU), Associação Europeia de Instituições de Ensino Superior (EURASHE) e Associação Europeia de Universidades (EUA)<sup>7</sup>.

Os ESG (p.8, 2015) baseia-se em quatro princípios para garantir a qualidade nas IES:

1. As IES tem a responsabilidade primária pela oferta e planos de estudos;
2. A garantia da qualidade responde à diversidade dos sistemas de ensino superior, instituições, programas e estudantes;
3. A garantia da qualidade apoia o desenvolvimento de uma cultura da qualidade;
4. A garantia da qualidade leva em consideração as necessidades e expectativas dos estudantes, todas as outras partes interessadas e sociedade.

Tem como objetivos estabelecer uma estrutura comum para os sistemas da qualidade de ensino e de aprendizagem a nível europeu, nacional e institucional, permitir a garantia e melhoria da qualidade da educação superior no espaço europeu do ensino superior, promover a confiança mútua, facilitando

<sup>6</sup> As *Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area* foram linhas orientadoras de qualidade, adotadas pelos Ministérios da Educação em 2015 (sendo a A3ES um membro nacional), seguindo uma proposta preparada pela European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) em cooperação com a European Students' Union (ESU), a European Association of Institutions in Higher Education (EURASHE) e a European University Association (EUA) (ESG, 2015, p.5).

<sup>7</sup> <https://enqa.eu/index.php/home/esg/>, consultado em 10/10/2019.

assim o reconhecimento e mobilidade dentro e fora das fronteiras nacionais e fornecer informações sobre garantia da qualidade no espaço europeu do ensino superior (ESG, 2015, p.7). Neste contexto, tal como ficou demonstrado, as IES foram implementando os seus SGQ e obtendo a certificação.

As IES devem ter uma política pública de garantia da qualidade que faz parte de sua gestão estratégica. As partes interessadas internas devem desenvolver e implementar essa política por meio de estruturas e processos adequados, envolvendo as partes interessadas externas (ESG, 2015, p.11).

Como forma de verificar a conformidade, os ESG preveem mecanismos de autoavaliação e também a norma ISO 9001:2015 (IPQ, 2015b, p. 28-29) prevê que as organizações realizem auditorias internas, em intervalos planeados, de forma a obter informações sobre se o sistema está de acordo com os requisitos aplicáveis e se está eficazmente implementado e mantido.

Assim, surge a necessidade de garantir recursos, incluindo auditores para a realização de auditorias internas, que pode passar por formar uma bolsa de auditores internos de modo a garantir o nível de qualidade das próprias auditorias. Neste contexto, torna-se imperativo considerar também mecanismos de seleção e avaliação de auditores internos, em particular a sua prestação nas auditorias com base nas suas competências técnicas e pessoais.

## 1.2 Auditoria

### 1.2.1 Conceito de Auditoria

Segundo o Tribunal de Contas (1999, p.23), auditoria consiste num (...) exame ou verificação de uma dada matéria, tendente a analisar a conformidade da mesma com determinadas regras, normas ou objetivos, conduzido por uma pessoa idónea, tecnicamente preparada, realizado com observância de certos princípios, métodos e técnicas geralmente aceites, com vista a possibilitar ao auditor formar uma opinião e emitir um parecer sobre a matéria analisada (...).

Para Castro (2010, p.382) a auditoria passou a ser vista como uma atividade para ajudar a gestão de topo, com o objetivo de garantir que os procedimentos e mecanismos de controlo são adequados, são corretamente executados e que as informações geradas são fiáveis e traduzem a realidade da organização.

Um nível consistente de garantia associada à palavra “auditoria” é importante para o interesse público, ao permitir aos seus usuários que tenham um entendimento comum acerca da sua confiabilidade (IFAC, 2012).

A auditoria é a comparação imparcial entre o facto concreto e o facto desejado, com o objetivo de expressar uma opinião ou de emitir comentários materializados em relatórios de auditoria (Araújo, 2004, p.13).

De acordo com Arens *et al.* (2017, p.28), a auditoria consiste em uma avaliação de evidências sobre informações financeiras, de forma a determinar e relatar o grau de correspondência entre as

informações financeiras e os critérios estabelecidos. A auditoria deve ser feita por uma pessoa competente e independente.

A ASQ<sup>8</sup> refere que a auditoria é definida como a atividade de verificação no local, como inspeção ou exame, de um processo ou sistema de qualidade, para garantir a conformidade com os requisitos. Uma auditoria pode se aplicar a uma organização inteira ou pode ser específica a uma função, processo ou etapa de produção. Algumas auditorias têm finalidades administrativas especiais, como auditoria de documentos, risco ou desempenho ou acompanhamento de ações corretivas concluídas.

## **1.2.2 A Auditoria da Qualidade**

Para Lobo (2020) a auditoria da qualidade representa os controlos processuais que visam assegurar aos participantes do processo de garantia da qualidade que estes estão a utilizar adequadamente os procedimentos necessários.

A Norma Portuguesa ISO 9000:2015 (IPQ, 2015a, p. 35) e as linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão, ISO 19011:2019 (IPQ, 2019, p.9) referem que a auditoria é um processo sistemático, independente e documentado para obter evidência objetiva e respetiva avaliação objetiva, com vista a determinar em que medida os critérios da auditoria são cumpridos.

Os elementos fundamentais de uma auditoria incluem a determinação da conformidade de um objeto de acordo com um procedimento executado por pessoas que não têm responsabilidades em relação ao objeto auditado (IPQ, 2015a, p. 35).

A Norma Portuguesa ISO 9004:2019 (IPQ, 2019, p.33) refere que as auditorias são utilizadas para determinar em que medida, por exemplo, são satisfeitos os requisitos relativos a um sistema da gestão. As constatações de auditoria são usadas para avaliar a eficácia, por exemplo, do sistema de gestão da qualidade e para identificar riscos e oportunidades de melhoria.

A ISO 19011:2019 (IPQ, 2019, p.13) define um conjunto de princípios de auditoria que deverão ajudar a fazer da auditoria uma ferramenta eficaz e fiável de suporte às políticas e aos controlos de gestão, proporcionando informação sobre a qual uma organização pode atuar para melhorar o seu desempenho. A Tabela 6 resume esse conjunto de princípios a ter em consideração.

---

<sup>8</sup> <https://asq.org/quality-resources/auditing>, consultado em 11/05/2020.

**Tabela 6:** Princípios de auditoria

<b>Integridade: pilar do profissionalismo</b>	Realizar o trabalho com ética, honestidade e responsabilidade. Iniciar atividades de auditoria apenas se forem competentes para o fazer, realizar o seu trabalho de forma imparcial e ter em atenção as influências que poderão ser exercidas sobre os seus juízos durante a realização de uma auditoria.
<b>Apresentação imparcial: obrigação de relatar com verdade e rigor</b>	Constatações, conclusões e relatórios de auditoria deverão refletir com verdade e rigor as atividades da auditoria. Deverão ser relatados os obstáculos significativos encontrados, assim como as opiniões divergentes, não resolvidas, entre a equipa auditora e o auditado. A comunicação deverá ser verdadeira, rigorosa, objetiva, oportuna, clara e completa.
<b>Devido zelo profissional: aplicação de diligência e de julgamento</b>	A atuação deverá ser com o cuidado adequado à importância da tarefa que executam e à confiança neles depositada pelo cliente da auditoria e por outras partes interessadas. Ter a aptidão para fazer julgamentos fundamentados em todas as situações de auditoria.
<b>Confidencialidade: segurança da informação</b>	Os auditores deverão ser discretos na utilização e proteção da informação obtida. A informação da auditoria não deverá ser utilizada de forma inadequada. Tratamento adequado de informação sensível ou confidencial.
<b>Independência: pilar da imparcialidade e objetividade</b>	Os auditores deverão ser independentes da atividade a ser auditada e agir livre de influências e de conflitos de interesses. Nas auditorias internas, deverão ser independentes da função auditada, bem como manter a objetividade durante o processo de auditoria para assegurar que as constatações e as conclusões se baseiam unicamente em evidências. Quando não for possível que os auditores internos sejam totalmente independentes da atividade a auditar, devem ser realizados todos os esforços para remover influências e promover a objetividade.
<b>Abordagem baseada em evidências: conclusões da auditoria fiáveis e reprodutíveis num processo de auditoria sistemático</b>	As evidências de auditoria deverão ser verificáveis e basear-se em amostras da informação disponível, uma vez que auditoria é conduzida com tempo e recursos limitados. Deverá utilizar-se a amostragem de forma adequada, pois essa utilização relaciona-se intimamente com a confiança que pode ser depositada nas conclusões da auditoria.
<b>Abordagem baseada no risco: tem em consideração os riscos e as oportunidades</b>	Esta abordagem baseada no risco deverá influenciar o planeamento, a condução e o relato das auditorias, para garantir que as auditorias se focam em questões que são significativas para o cliente da auditoria e para atingir os objetivos do programa de auditoria.

Fonte: Adaptado NP EN ISO 19011:2019 (IPQ, 2019, p.13-14)

Com a adesão a estes princípios as organizações irão obter conclusões relevantes e suficientes que permitam aos auditores chegar a conclusões semelhantes em circunstâncias semelhantes, trabalhando independentemente uns dos outros (IPQ, 2019, p.13).

Para que as auditorias sejam eficazes, é necessário recolher evidências objetivas. Posteriormente, a organização deve garantir que são empreendidas ações para proceder a correções, ações corretivas, melhorias, tendo como base a análise das constatações suportadas nas evidências recolhidas. O conhecimento adquirido pode conduzir à inovação, levando o desempenho do SGQ para níveis mais elevados (IPQ, 2015a, p. 16).

A *International Organization for Standardization & International Accreditation Forum* (ISO & IAF, 2016, p.3) refere que uma boa prática em auditorias externas é auditar os processos de auditorias internas da organização. Os auditores poderão comparar os resultados de processo de auditoria com base nas suas próprias descobertas e, assim, poder avaliar a eficácia desse processo e as ações corretivas resultantes.

A Norma ISO 19001:2018 (IPQ, 2019, p.7) classifica as auditorias a SG como auditorias de 1.<sup>a</sup> parte, 2.<sup>a</sup> parte e 3.<sup>a</sup> parte (ver Tabela 7). Centrando-se essencialmente nas auditorias internas, de 1.<sup>a</sup> parte, e nas auditorias conduzidas pelas organizações aos seus fornecedores e a outras partes interessadas externas, classificadas de auditorias de 2.<sup>a</sup> parte, a presente norma pode também proporcionar orientações adicionais úteis para auditorias externas conduzidas para outros efeitos que não sejam a certificação de um sistema de gestão por 3.<sup>a</sup> parte.

A auditoria de 1.<sup>a</sup> parte ou auditoria interna é realizada pela própria organização, recorrendo a auditores internos ou externos à mesma. Por seu lado, a auditoria de 2.<sup>a</sup> parte ou a fornecedores é realizada pelas partes com interesse direto na organização, como por exemplo os seus clientes, de acordo com um conjunto de requisitos definidos pelos mesmos. Por fim, a auditoria de 3.<sup>a</sup> parte é realizada por organizações externas, independentes, e de acordo com o referencial normativo definido (auditorias para fins de certificação) (APCER)<sup>9</sup>.

**Tabela 7:** Diferentes tipos de auditoria

Auditoria de 1. <sup>a</sup> parte	Auditoria de 2. <sup>a</sup> parte	Auditoria de 3. <sup>a</sup> parte
Auditoria interna	Auditoria a fornecedor externo	Auditoria de certificação e/ou acreditação
	Auditoria a outras partes interessadas externas	Auditoria estatutária, regulamentar e similar

Fonte: NP ISO 19011:2019, p.7

Ainda de acordo com a NP EN ISO 19011:2019 (IPQ, 2019, p.9) a auditoria pode ser combinada ou conjunta. Sendo que a auditoria combinada caracteriza-se por ser uma auditoria realizada em conjunto num único auditado a dois ou mais sistemas de gestão, enquanto que a auditoria conjunta consiste na auditoria realizada por duas ou mais organizações auditoras a um único auditado.

A equipa auditora numa auditoria da qualidade deve ser capaz de verificar a conformidade no âmbito de um sistema de gestão. Deverá ser verificado se a organização auditada tem processos eficazes para identificar as exigências estatutárias e regulamentares, gerir as suas atividades, produtos e serviços para obter a conformidade com estas exigências e avaliar o seu estado de conformidade. Terá que ter um sistema eficaz para identificar alterações das exigências de conformidade e para as considerar como parte da gestão das alterações, pessoas competentes para gerir os seus processos de conformidade, manter e disponibiliza informação documentada apropriada sobre a sua situação de conformidade conforme seja requerida por reguladores e outras partes interessadas, inclui exigências de conformidade no seu programa de auditorias internas, trata quaisquer situações de não conformidade e considerar o desempenho em questões de conformidade nas revisões pela gestão (NP EN ISO 19011:2019, p.50).

<sup>9</sup> [APCER - O que é uma Auditoria? \(apcergroup.com\)](http://apcergroup.com), consultado em 24 de agosto de 2021.

### 1.2.3 A Norma NP EN ISO 19011:2019

A norma Portuguesa NP EN ISO 19011:2019 (IPQ, 2019) resulta da atribuição desse estatuto<sup>10</sup> à Norma Europeia EN ISO 19011:2018 que veio cancelar e substituir a segunda edição (ISO 19011:2011), e foi elaborada pelo Comité Técnico ISO/PC 302 “*Guidelines for auditing management systems*” em colaboração com o CEN-CENELEC *Management Centre*. Esta norma resulta da necessidade de aplicar um sentido amplo e lato às auditorias de sistemas de gestão e definir linhas orientadoras mais genéricas, na medida em que as várias normas publicadas depois de 2011, apresentam estruturas, requisitos, termos e definições de base comuns (IPQ, 2019, p.7).

A NP EN ISO 19011:2019 está alinhada com o ciclo PDCA e inclui o pensamento baseado no risco, conforme apresentado na Tabela 8.

**Tabela 8:** Estrutura da NP EN ISO 19011:2019

Secção	Requisitos	Ciclo PDCA	Abordagem baseada no risco
1 Objetivo e campo de aplicação	Indica o objetivo e campo de aplicação da norma		A abordagem do risco está subjacente em toda a norma, na revisão de 2018 foi incluído mesmo uma série de requisitos específico que aborda o risco e as oportunidades.
2 Referências normativas	Indica as normas de referência ou publicações pertinentes		
3 Termos e definições	Termos e definição aplicáveis à norma específica		
4 Princípios de auditoria	Caraterização dos princípios de auditoria		4, alínea g)
5 Gestão de um programa de auditoria	5.1 Generalidades		5.1, alínea b) 5.3 5.4.1, alínea b) 5.4.4, alínea d) 5.5.1, alínea a) 5.5.2, alínea f) 5.5.7, alínea a) 5.7, alínea g)
	5.2 Estabelecimento dos objetivos do programa de auditoria	PLAN	
	5.3 Determinação e avaliação dos riscos e oportunidades do programa de auditoria	PLAN	
	5.4 Estabelecimento do programa de auditoria	PLAN	
	5.5 Implementação do programa de auditoria	DO	
	5.6 Monitorização do programa de auditoria	CHECK	
	5.7 Revisão e melhoria do programa de auditoria	ACT	
6 Condução de uma auditoria	6.1 Generalidades		6.3.2.1 6.3.2.2, alínea h) 6.4.9.2, alínea a)
	6.2 Início da auditoria	PLAN	
	6.3 Preparação das atividades de auditoria	PLAN	
	6.4 Condução das atividades de auditoria	DO	
	6.5 Preparação e distribuição do relatório da auditoria	DO	
	6.6 Encerramento da auditoria	CHECK	
	6.7 Condução do seguimento da auditoria	ACT	
7 Competência e avaliação dos auditores	7.1 Generalidades		
	7.2 Determinação das competências de um auditor		
	7.3 Estabelecimento dos critérios de avaliação de auditores		

<sup>10</sup> Termo de Adoção nº 1031/2018, de 2018-09-26.

	7.4 Seleção do método adequado de avaliação de auditores 7.5 Condução da avaliação de um auditor 7.6 Manutenção e melhoria da competência de um auditor		
--	---	--	--

Fonte: Elaboração própria com base na Norma EN ISO 19011:2019

A revisão de 2018 tem uma abordagem de auditoria que considera riscos e oportunidades, exemplo disso é a introdução de um novo princípio de auditoria, que inclui a abordagem baseada no risco e que tem em consideração os riscos e as oportunidades do programa de auditoria. Estando a abordagem do risco subjacente em toda a norma, na revisão de 2018 foi mesmo incluído um requisito específico que aborda o risco e as oportunidades (5.3 Determinação e avaliação dos riscos e oportunidades do programa de auditoria).

O risco e as oportunidades são ainda abordados em vários requisitos ao longo da norma, como por exemplo no requisito 5.4.1, alínea *b) determinar as questões externas e internas e os riscos e oportunidades que possam afetar o programa de auditoria, e implementar ações para os abordar, integrando estas ações em todas as atividades de auditoria relevantes, conforme adequado*; no requisito 5.4.4, alínea *d) a extensão do programa de auditorias e dos seus riscos e oportunidades*; e também no 5.5.1, alínea *a) comunicar as partes relevantes do programa de auditoria, incluindo os riscos e oportunidades envolvidos, às partes interessadas relevantes e informá-las periodicamente sobre o seu progresso, utilizando os canais de comunicação externa e interna estabelecidos* (IPQ, 2019, p.18, 20 e 21).

De acordo com ASQ<sup>11</sup> a ISO 19011:2018 é definida como o padrão que estabelece diretrizes para a auditoria de sistemas de gestão. A ASQ refere ainda que a norma contém orientações sobre a gestão de um programa de auditoria, os princípios da auditoria e a avaliação dos indivíduos responsáveis pela gestão dos programas de auditoria. A ISO 19011: 2018 fornece informações valiosas sobre como melhorar sistematicamente um programa de auditoria. Um aspeto dessa melhoria é garantir continuamente que os objetivos do programa de auditoria estejam alinhados com as políticas e os objetivos do SG. As organizações, ao investir em melhorias nas auditorias, devem considerar as necessidades dos clientes e de outras partes interessadas. Uma área de crescente importância na auditoria de SG é o conceito de risco.

#### 1.2.4 Auditoria Interna

De acordo com o IPAI (2009, p.10) a auditoria interna é (...) uma actividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Ajuda a organização a alcançar os seus objectivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, de controlo e de governação (...). Sendo um processo permanente, contínuo, completo e independente que pode ser desenvolvido por pessoal externo à organização (Santos, 2018, p.439).

<sup>11</sup> <https://asq.org/quality-resources/iso-19011>, consultado em 11/05/2020.

Uma auditoria quando diferenciada de acordo com o sujeito que a efetua pode ser classificada como externa ou interna. A auditoria interna pode ser efetuada pelos quadros da organização. Apesar dos auditores internos manterem um grau de independência relativamente às atividades que examinam, para preservar a sua objetividade, a sociedade ainda associa a independência somente ao auditor externo (Morais & Martins, 2013, p.45).

Uma auditoria também pode ser classificada como interna ou externa, dependendo das inter-relações entre os participantes. As auditorias internas são realizadas pelos colaboradores da sua organização, enquanto as auditorias externas são realizadas por um agente externo (ASQ)<sup>12</sup>.

Para Araújo (2004) a auditoria interna é realizada por profissionais vinculados à entidade auditada, reportando, normalmente, à gestão de topo, funcionando como um órgão de assessoria.

A ISO 19011:2019 (IPQ, 2019, p.9) menciona que as auditorias internas, por vezes denominadas “auditorias de primeira parte”, são conduzidas por ou em nome da própria organização. Enquanto, as auditorias externas incluem as auditorias de segunda e de terceira parte. As auditorias de segunda parte são conduzidas por partes com interesse na organização, tais como clientes ou pessoas em seu nome. As auditorias de terceira parte são conduzidas por organizações auditoras independentes, tais como as que proporcionam certificação/registo de conformidade ou agências governamentais.

A Norma Portuguesa ISO 9004:2019 (IPQ, 2019, p.28) refere que as auditorias internas são uma ferramenta eficaz para determinar os níveis de conformidade do sistema de gestão da organização face aos critérios que tenha selecionado. Proporcionam informação valiosa para compreender, analisar e melhorar o desempenho da organização. As auditorias internas deverão avaliar a implementação, a eficácia e a eficiência dos sistemas de gestão da organização. Isto tanto pode incluir auditorias sobre mais de uma norma de sistemas de gestão, como sobre requisitos específicos relativos às partes interessadas, aos produtos, aos processos ou a questões específicas.

Esta norma refere ainda que a auditoria interna é uma ferramenta eficaz para identificar problemas, não conformidades, riscos e oportunidades, bem como para monitorizar o progresso na resolução dos problemas e das não conformidades previamente identificados. A auditoria interna pode igualmente ser centrada na identificação de boas práticas e de oportunidades de melhoria. (IPQ, 2019, p.28).

Auditoria interna é realizada sob a responsabilidade da própria organização, onde os auditores devem ser totalmente independentes do setor ou serviço a ser auditado. A vantagem deste tipo de auditoria é que os auditores e os auditados sentem-se mais à vontade para discutir internamente os resultados (Israelian, Becker, Seixas, & Röpke, 1996).

De acordo com o *Institute of Internal Auditors* (IIA)<sup>13</sup> a auditoria interna é uma atividade de consultoria e garantia objetiva e independente, projetada para agregar valor e melhorar as operações de uma organização. Ajudando-a a atingir seus objetivos, trazendo uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gestão de riscos, controle e governança. Refere

---

<sup>12</sup> <https://asq.org/quality-resources/auditing>, consultado em 11/05/2020.

<sup>13</sup> <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>, consultado em 28/05/2020.

ainda que a missão da auditoria interna é aumentar e proteger o valor da instituição, fornecendo avaliação (garantia), assessoria (consultadoria) e conhecimento (pensamento) baseado no risco<sup>14</sup>.

As atividades da auditoria interna são extremamente vastas, abarcando toda a entidade, em todos os aspetos das operações e a todos os níveis de autoridade, focalizada no domínio da gestão. Moraes & Martins (2013, p.47) consideram que a eficácia da atividade de auditoria interna proporciona vantagens internas de especialização e outras especificidades difíceis de igualar pelos auditores externos.

Na opinião de Pinheiro (2014, p.33) o objetivo primordial da auditoria interna é o de auxiliar a empresa e todos os níveis de gestão no cumprimento das suas responsabilidades em promover sistemas de controlo adequados, visando a melhoria da performance e do desenvolvimento sustentável da empresa. Este autor refere, ainda, que para alcançar os objetivos preconizados, o enquadramento da função auditoria interna na empresa ou na organização deverá ser adequado, de forma a permitir o desempenho com objetividade e independência e, desse modo, cumprir as responsabilidades que devem estar devidamente estruturadas em documento formal. Pinheiro (2014, p.249) considera mesmo que a existência de auditoria interna constitui um suporte poderoso da gestão na resposta às suas responsabilidades básicas de supervisão, salvaguarda dos ativos, fiabilidade dos registos financeiros e eficiência das operações, numa lógica de sistemas de controlo interno sadio.

Pinheiro (2014, p.39) defende que (...) a auditoria interna pode ser desenvolvida em diversos âmbitos e enquadramentos, mas sempre com uma finalidade essencial: contribuir para a melhoria dos procedimentos de controlo e a performance das empresas, na observância das leis e regulamentos (...).

Para Moraes & Martins (2013, p.92) (...) a auditoria interna visa assegurar, permanentemente, que a entidade executa as políticas, diretrizes e procedimentos emanados na Direção, detetando as áreas organizacionais onde se produzem, ou podem vir a produzir, distorções, assim como, avaliar para melhorar a eficácia dos processos de gestão de risco, controlo e *Governance* (...).

Enquanto processo, a auditoria interna evoluiu de uma verificação administrativa focada no cumprimento, para um importante instrumento de validação de uma boa gestão pública, onde muitas vezes, a existência de auditores internos é obrigatória (*International Standards of Supreme Audit Institutions*, 2010, p.1).

As instituições que procuram um SGQ adequado e eficaz precisam realizar auditorias internas, para garantir que o SGQ funcione como pretendido e que se identifiquem pontos fracos no sistema, bem como potenciais oportunidades de melhoria. A auditoria interna atua como um mecanismo de feedback para a gestão de topo. Pode fornecer à gestão de topo e outras partes interessadas, garantia de que o sistema atende aos requisitos da ISO 9001. O fator-chave para garantir a eficácia de SGQ é a eficiência como o processo de auditoria interna é gerido (ISO & IAF, 2016, p.1).

A ISO & IAF (2016, p.1) referem que ao aplicar o pensamento baseado no risco, visa-se focar os aspectos internos no programa de auditoria, nos processos e áreas em que o histórico indica que

---

<sup>14</sup> <https://na.theiaa.org/standards-guidance/Pages/Mission-of-Internal-Audit.aspx>, consultado em 28/05/2020.

correram problemas, ou onde os problemas provavelmente continuem devido à natureza dos próprios processos. Esses problemas podem resultar de questões como fatores humanos, capacidade do processo, mudanças nos requisitos do cliente ou mudanças no ambiente de trabalho. Menciona, ainda, que os processos com níveis mais altos de risco ou não conformidades devem ter prioridade no programa de auditoria interna da organização.

A ISO 9001:2015 (IPQ, 2015b, p.28) refere que as organizações devem conduzir auditorias internas em intervalos planejados para proporcionar informações sobre o seu SGQ, verificar se o SGQ está em conformidade com os seus próprios requisitos e com os requisitos da ISO 9001, bem como verificar se está eficazmente implementado e mantido.

As organizações devem também planejar, estabelecer, implementar e manter um programa de auditorias com a frequência adequada, que inclua métodos, responsabilidades, requisitos de planejamento e reporte, sempre tendo em consideração os processos envolvidos, alterações que provoquem impacto na organização e os resultados de anteriores auditorias (IPQ, 2015b, p.28).

A auditoria interna tornou-se uma grande ferramenta de gestão, mas para isso é importante conhecer os tipos de ferramentas de gestão, avaliar o uso das informações apresentadas pela auditoria e evidenciar os pontos fortes e fracos da organização (Silva & Vieira, 2015, p.2). Estes autores referem ainda que as auditorias internas se tornaram mais comuns nos últimos anos e auxiliam os gestores a atingir os objetivos da organização, como aumentar as receitas, diminuir custo, detetando e corrigindo situações não conformes, inovar e contribuir para a melhoria contínua dos produtos ou serviços, ajudando a gestão a planejar ações futuras. A auditoria interna deve ser realizada cautelosamente pelo auditor, avaliando a empresa a fim de auxiliar a gestão de topo na tomada de decisão.

O objetivo do trabalho de Silva & Vieira (2015, p.12) foi oferecer um maior conhecimento na área da auditoria interna no que diz respeito à sua importância como ferramenta de gestão dentro das organizações. Os investigadores aplicaram um questionário para verificar se as empresas possuem algum tipo de controlo interno e se esses controlos contribuem para a tomada de decisão. Foi possível obter vinte respostas de diversos ramos de atividade. Uma das conclusões relevantes neste estudo foi que 70% das empresas entrevistadas possuem algum tipo de controlo interno e utilizam informações extraídas dos relatórios. Constatou-se também que o maior motivo para implantação da auditoria interna foi o custo versus benefício, já que 90% do total dos entrevistados consideraram que, apesar de considerarem que a implantação pode acarretar um custo maior, em compensação esse valor é refletido na receita. Cerca de 58% dos gestores considera o relatório de auditoria uma ferramenta de muita importância na tomada de decisão, sendo que 21% considera mesmo de extrema importância. 65% dos entrevistados afirmaram que a auditoria interna tem muita importância no processo de decisão e os relatórios contribuem para que os gestores possam tomar as medidas certas no momento certo. Concluíram que a auditoria interna além de detetar falhas e erros, ajuda na procura de melhorias no funcionamento da organização. Outra conclusão relevante foi verificar que os erros reincidentes são gerados pela falta de compromisso dos funcionários da empresa e a falta de acompanhamento devido da direção.

Um aspeto importante para a melhoria das auditorias internas é a percepção que os auditados têm em relação a estas. Lizote, Verdinelli, e Perez (2015) num estudo que contou com a participação de 110 funcionários de 18 organizações Brasileiras (52) e Venezuelanas (58) de vários setores, concluíram que 96% dos participantes considerou a importância da auditoria interna como alta ou média, sendo que apenas 3,6% consideram a como de baixa importância.

Como principais benefícios das auditorias internas, destacou-se a *garantia de maior eficiência dos processos internos* (92,8%) e *minimizar a ocorrência de fraudes* (85%). Lizote, Verdinelli, e Perez (2015, p.11) referiram ainda que *a auditoria interna oferece vantagem competitiva às atividades da organização*, foi o benefício menos valorizado (18,8%), porque as organizações não comunicam aos funcionários as consequências práticas do processo de auditoria interna.

Noutro trabalho acerca da percepção de auditores e auditados sobre as práticas de auditoria interna, respondido por 84 auditados e 20 auditores internos da Companhia Energética de Minas Gerais, Lélis e Pinheiro (2012) salientam que a preparação do auditor, a qualidade das recomendações e a orientação para o risco foram os fatores com maior influência sobre a qualidade do serviço de auditoria interna destacados por ambos os grupos. Lélis e Pinheiro (2012) sugerem ainda para a realização de futuras investigações que sejam testados novos modelos de avaliação da qualidade de serviço de auditoria interna.

Com o intuito de analisar a associação entre a função de auditoria interna e o controlo interno de deficiências nas operações e no cumprimento, Chang, Chen, Cheng, & Chi, 2019, p.15-16 desenvolveram um estudo em que concluíram que uma empresa que tenha bem desenvolvida a sua auditoria interna (pessoal com mais formação, uma robusta equipa de auditoria interna, constituída por auditores internos com experiência e níveis de formação elevado) é mais provável que tenha um melhor sistema de controlo interno para reportar não conformidades no cumprimento.

A consultora Deloitte (Deloitte, 2019), na sua reflexão sobre as áreas de maior impacto para foco em 2020, salienta que a digitalização de modelos de negócios, de procedimentos e de relações representam desafios mas também oportunidades. Na perspectiva da Deloitte, a auditoria interna terá de atuar com coragem para ultrapassar o seu papel tradicional, em particular se esse papel está limitado à função de assegurar o cumprimento. A orientação dos negócios para inovar e servir os consumidores, aumentando o valor da cadeia de abastecimento e alcançando a eficiência, fazem com que a auditoria interna possa fornecer indicações dos riscos e das oportunidades, se os gestores de topo tomarem a iniciativa e trabalharem proactivamente com os *stakeholders* nessa identificação, para fazer face aos novos desafios e oportunidades.

#### **1.2.4.1 Auditoria interna pública**

A INTOSAI GOV 9140 (INTOSAI, 2010, p.2) define auditoria interna pública como um forte elemento para promover a governança e boa gestão na Administração Pública, destacando que a diversidade das organizações aumenta a importância da independência para a credibilidade de qualquer auditoria. Refere ainda que, ao longo dos anos, os auditores internos, sendo parte da organização, fazem com que o alcance e a manutenção de uma posição independente sejam um objetivo desafiante a atingir.

Esta norma, define também que a auditoria interna pública pode ser realizada a vários níveis dentro da organização ou englobar várias entidades semelhantes, sendo aplicáveis os mesmos princípios e regras.

Figueiredo (2013, p.2), refere que os profissionais de auditoria são vistos como uma garantia de que o interesse público é protegido.

Existem diversas entidades internacionais que emitem normas para a auditoria interna pública, como a *General Accounting Office (GAO)*, a *International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAI)* ou a espanhola *Intervención General de la Administración del Estado (IGAE)*.

Machado (2014, p.25), refere que em Portugal a Administração Pública apoia-se nas recomendações do Tribunal de Contas, porém sendo o processo de auditoria mais amplo do que a consolidação de contas públicas, as normas internas, podem apoiar-se em documentos internos das entidades (casos das auditorias dos serviços de inspeção presentes nas Inspeções Gerais).

Como exemplo, temos o Instituto Público Camões, que tal como muitos organismos da Administração Pública em Portugal, dispõe de um Gabinete de Avaliação e Auditoria que integra a função de auditoria interna. Esta função visa analisar o desempenho organizacional e a prossecução dos objetivos internacionais da instituição que são essenciais para uma gestão da qualidade centrada nos resultados. Através de um conjunto de procedimentos, a organização procura alcançar maior produtividade, qualidade e níveis de conhecimentos que permitam, apoiar as decisões, reforçar a responsabilidade da gestão e prevenir ou minimizar riscos organizacionais (MNE, 2014, p.4).

## **1.3 Auditor Interno**

### **1.3.1 Conceito de Auditor Interno**

Os auditores internos terão começado por ser pessoas da organização que tinham como objetivo detetar erros e fraudes através de controlos internos, sendo vistos como “fiscalizadores”. Não sendo exclusivamente uma atividade de controlo financeiro, estes auditores comparavam os registos contabilísticos das contas com os documentos de despesa (Machado, 2014, p.12).

De acordo com Morais & Martins (2013, p.45) o auditor interno verifica se o controlo interno proporciona uma garantia razoável de que os objetivos da entidade se cumpriram, com eficiência e eficácia. A sua atuação deve ser preventiva, diligente e expedita, e sobretudo, persistente no *follow-up*. As suas críticas construtivas advêm do seu conhecimento específico e profundo da entidade. Em contrapartida, o auditor externo pode sugerir melhorias através de críticas construtivas provenientes da sua experiência global em diferentes entidades.

Na opinião de Pinheiro (2014, p.240) os auditores internos examinam e avaliam o planeamento, organização e gestão para determinar a consecução dos objetivos e metas estabelecidos. Assim, todos os sistemas, processos, operações, funções e atividades dentro da organização estão sujeitos a avaliações pela auditoria interna. Na realidade, não há quem melhor conheça, compreenda e entenda

a instituição auditada do que um profissional interno com competências em auditoria interna. Cada instituição tem a sua própria dinâmica e particularidades, características próprias que muito dificilmente são entendidas por auditores externos no pouco tempo em que acontece a auditoria. Este fato releva a importância crescente da realização de auditorias internas, por auditores internos, para a eficácia e eficiência de qualquer instituição. Estas auditorias contribuem para antecipar e corrigir os problemas num estado ainda inicial ou até mesmo antecipar a sua ocorrência.

Trabalhando dentro da organização o auditor interno tem uma visão mais abrangente da mesma, conhecendo melhor as várias particularidades do ambiente que a rodeia e do seu enquadramento social e económico. Os relatórios elaborados pelo auditor interno são um elemento fundamental de apoio que pode ser usados pelos órgãos de gestão, por outro lado, são também documentos importantes que podem auxiliar o auditor externo a compreender de forma mais eficaz a organização e o seu SG.

O auditor interno tem uma atuação preventiva e persistente numa lógica de acompanhamento (*follow-up*), sendo que as suas críticas construtivas resultam do conhecimento profundo e específico da entidade, focando a sua intervenção numa verificação interna, em que o controlo garante que os objetivos da organização se cumpriram com eficiência e eficácia (Morais & Martins, 2013, p.45).

Um auditor interno de SG necessita obter conhecimento e, em alguns casos, a sua certificação para poder auditar. O processo de certificação deve cumprir com o estabelecido na ISO/IEC 17024 – Avaliação da Conformidade, Requisitos Gerais para Organismos de Certificação de Pessoas, e na norma NP EN ISO 19011 – Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão. Após ser concedido um certificado de competência e o direito ao uso do símbolo Auditor Certificado, o auditor interno pode iniciar a sua nova função.

A APCER no seu regulamento geral de certificação de auditores (APCER, s.d., p.3) refere que a certificação de Auditores é um processo de avaliação de competências aberto e voluntário. Para além da satisfação pessoal, de saber que se cumpre com os requisitos de um rigoroso processo de avaliação, a certificação APCER representa o reconhecimento da competência de um profissional de auditorias a Sistemas de Gestão.

A atuação do auditor interno em SG pode ser sintetizada em duas fases distintas: numa **primeira fase** ele identifica o sistema (verificando a existência e eficácia dos procedimentos de controlo) e numa **segunda fase** ele verifica o sistema (obtendo prova que os procedimentos descritos correspondem à realidade) (Santos, 2018, p.440).

Pode-se ainda verificar no regulamento geral de certificação de auditores da APCER (APCER, s.d., p.3 e 4), que define o auditor interno como o (...) requerente que satisfaz os requisitos estabelecidos e demonstra competência para realizar auditorias a sistemas de gestão, de acordo com os referenciais normativos aplicáveis (...). Refere ainda que os auditores de SG devem ser certificados de forma a proporcionar confiança que os auditores certificados cumprem os requisitos de competência do esquema de certificação através de um processo de avaliação aceite globalmente e de reavaliação periódica da competência das pessoas certificadas.

A ISO 9001:2015 (IPQ, 2015b, p.29) refere que as organizações devem selecionar auditores e conduzir as auditorias de forma a assegurar a objetividade, a imparcialidade do processo de auditoria e assegurar que os resultados são comunicados à gestão.

A atividade de auditoria interna supervisiona constantemente o SG e o efetivo cumprimento dos procedimentos implementados pela gestão. No cumprimento deste papel, o auditor interno tem uma visão adequada para reconhecer oportunidades, reforçar os sistemas e procedimentos implementados, melhorar os métodos utilizados e atingir maior eficiência, tudo com o objetivo de acrescentar contributos a todos os processos que integram o SG da organização.

### **1.3.2 Competências e Perfil do Auditor Interno**

De acordo com o (IIA)<sup>15</sup> os auditores internos devem aplicar e manter um conjunto de princípios: *a) Integridade* - a integridade dos auditores internos estabelece confiança e fornece a base para a confiança dos seus julgamentos; *b) Objetividade* - os auditores internos exibem o mais alto nível de objetividade profissional na recolha, avaliação e comunicação de informações sobre a atividade ou processo que está a ser examinado. Os auditores internos fazem uma avaliação equilibrada de todas as circunstâncias relevantes e não são indevidamente influenciados por seus próprios interesses ou por outros na formação de julgamentos; *c) Confidencialidade* - os auditores internos respeitam o valor e a propriedade das informações que recebem e não divulgam informações sem a autoridade apropriada, a menos que haja uma obrigação legal ou profissional de fazê-lo; *d) Competência* - os auditores internos aplicam o conhecimento, as habilidades e a experiência necessárias no desempenho dos serviços de auditoria interna.

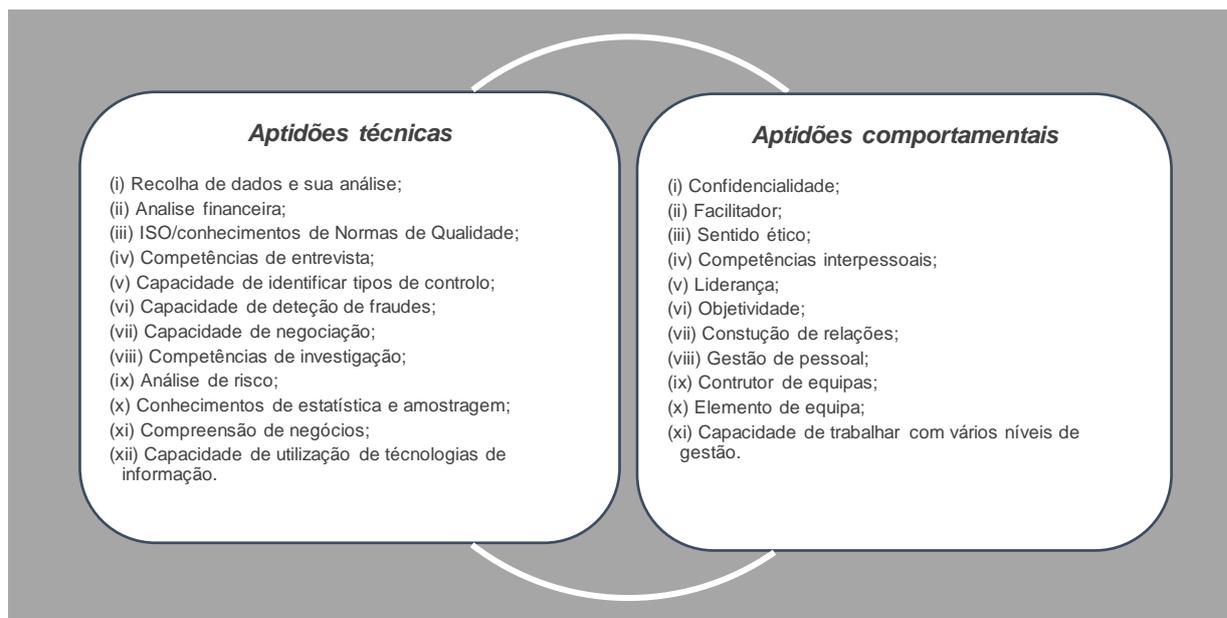
Para Moraes & Martins (2013, p.46) tanto o auditor interno como externo devem estabelecer uma comunicação profissional, franca e isenta, incluindo metodologias, ferramentas e formações específicas. A ambos interessa otimizar os recursos e obter de terceiros toda a informação pertinente que lhe permita aumentar a utilidade do seu trabalho face à entidade.

O IIA (2007, p.279-303) definiu um conjunto de aptidões que se podem agrupar em dois tipos distintos (aptidões técnicas e aptidões comportamentais) e aplicou um questionário a diferentes níveis de responsabilidade nas auditorias internas (*auditor chefe, auditor executivo, auditor sénior/supervisor e pessoal de auditoria*). Genéricamente a lista de aptidões proposta (Figura 3) tem sido considerada importante, visualizando-se diferenças entre os níveis de responsabilidade nas auditorias. As aptidões consideradas importantes para um auditor interno estão associadas à evolução do processo de auditoria.

No nível de *auditor chefe* foi destacada a importância da compreensão do negócio, a análise de risco e a capacidade de negociação nas aptidões técnicas, enquanto que a confidencialidade e a objetividade foram destacadas nas aptidões comportamentais (IIA, 2007, p.299).

---

<sup>15</sup> <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Code-of-Ethics.aspx>, consultado em 28/05/2020.



**Figura 3:** Aptidões do auditor interno  
 Fonte: Institute of Internal Auditors Research Foundation (2007, p.281).

De acordo com a ISO 19011:2018, a confiança no processo de auditoria e a aptidão para a alcançar os seus objetivos, depende da competência das pessoas envolvidas no planeamento e na condução de auditorias, incluindo auditores e auditores coordenadores. A competência deverá ser avaliada com regularidade através de um processo que tenha em consideração o comportamento pessoal e a aptidão para aplicar os conhecimentos e saber-fazer, obtidos através da escolaridade, experiência profissional, formação como auditor e experiência de auditoria (IPQ, 2019, p.38-39).

Ainda de acordo com a ISO 19011:2018, os auditores deverão ter os atributos necessários que lhes permitam agir de acordo com os princípios de auditoria (IPQ, 2019, p.40). A Tabela 9 apresenta uma síntese dos comportamentos pessoais e profissionais que os auditores deverão demonstrar.

**Tabela 9:** Comportamento pessoal e profissional do auditor interno

<b>Éticos</b>	Justos, verdadeiros, sinceros, honestos e discretos.
<b>Pessoas de espírito aberto</b>	Estarem dispostos a considerar ideias ou pontos de vista alternativos.
<b>Diplomatas</b>	Usarem de tato no relacionamento com as pessoas.
<b>Observadores</b>	Observarem ativamente o meio físico envolvente e as atividades.
<b>Percetivos</b>	Conscientes e capazes de compreender situações.
<b>Versáteis</b>	Capazes de facilmente se adaptarem a diferentes situações.
<b>Tenazes</b>	Persistentes e focalizados no atingir dos objetivos.
<b>Decididos</b>	Capazes de chegar oportunamente a conclusões com base em raciocínio e em análise lógicas.
<b>Autónomos</b>	Capazes de atuar e exercer as suas funções de forma independente, enquanto interagem eficazmente com outros.
<b>Firmes</b>	Capaz de agir de forma responsável e ética, mesmo que essas ações possam nem sempre ser aceites e, por vezes, resultar em desacordo ou confrontação.
<b>Abertos à melhoria</b>	Dispostos de aprender com as situações.
<b>Sensíveis a aspetos culturais</b>	Observando e respeitando a cultura do auditado.
<b>Colaborativo</b>	Interagirem de forma eficaz com os outros, incluindo os membros da equipa auditora e os colaboradores do auditado.

Fonte: Adaptado ISO 19011:2018 (IPQ, 2019, p.40).

O auditor interno possui um bom conhecimento da entidade e das suas atribuições, competências e organização interna pelo fato de ser um elemento interno, contudo não deverá realizar trabalhos para os quais entenda que não possui competência técnica (Carneiro, 2013, p.42).

O auditor interno deve alargar o seu leque de conhecimentos para além do conhecimento nas áreas técnica, desenvolvendo competências de compreensão, análise lógica, bem como uma procura constante de indicadores e ferramentas técnico-financeiras adequadas à utilização de critérios de análise e custo-benefício. Sabendo que os departamentos evoluíram para uma forma mais estruturada, a função de auditoria interna deve ser exercida de uma maneira mais formalizada e documentada (Morais, 2004 *cit in* Machado 2014, p.8).

Carneiro (2013, p.37), destacou num trabalho sobre o perfil do auditor interno que este deve possuir uma boa capacidade de comunicação, ser íntegro, ter conhecimentos de auditoria, economia, gestão, contabilidade, gestão de risco e informática.

Como exemplo, as linhas de orientação para os auditores internos do Instituto Camões, são de foco na objetividade e ética profissional, significando isto que os juízos de valor são postos de parte nas constatações de factos e divulgados de uma forma franca e aberta. Para tal, os auditores devem estar familiarizados com as atividades da organização e possuírem qualificações e experiência atualizada nos métodos de auditoria, gestão financeira e operacional, sendo-lhes facultada formação regular com base em necessidades identificadas (MNE, 2014, p.6).

Noutra organização da Administração Pública (Alto Comissariado para as Migrações, I.P) as normas de procedimentos de auditoria interna definem que em sede de relatório de auditoria interna, os potenciais resultados devem ser discutidos, em reunião com o auditado e no caso de discordarem com o resultado da auditoria, ambas as posições e razões de discordância devem ser incluídas no relatório (ACM, 2017, p.36).

Além dos conhecimentos pessoais e profissionais, a norma prevê que o auditor interno possua conhecimentos e saber-fazer necessários para alcançar resultados nas auditorias que venha a realizar, bem como competências gerais e conhecimentos específicos e saber-fazer do setor em causa (IPQ, 2019, p.40).

A Figura 4, com base na ISO 19001:2018, descreve os conhecimentos e saber-fazer gerais que os auditores de sistemas de gestão devem possuir (IPQ, 2019, p.40-43).

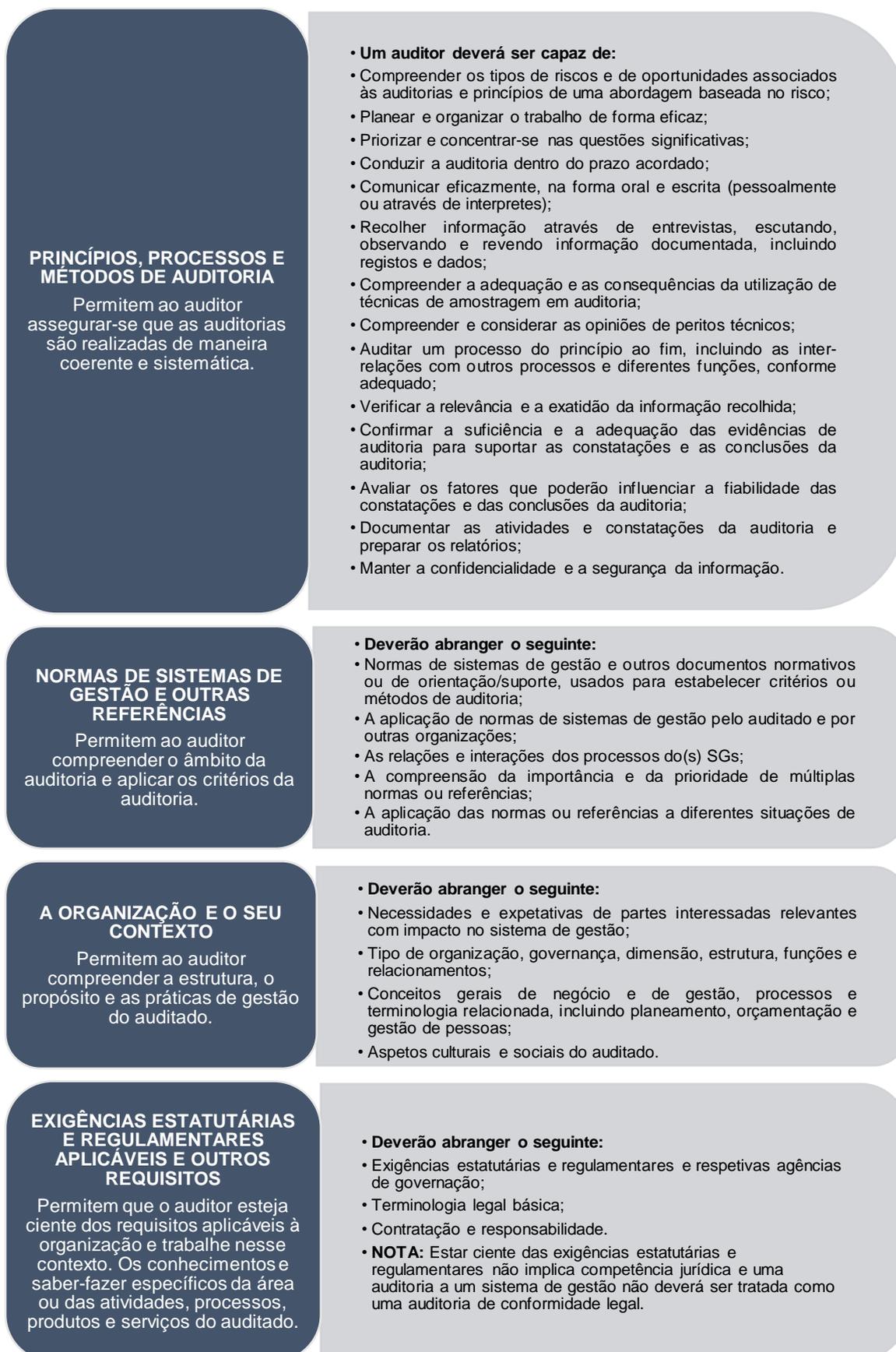


Figura 4: Conhecimentos e saberes necessários aos auditores internos  
 Fonte: Adaptado ISO 19011:2018 (IPQ, 2019, p.40-43).

### 1.3.3 Independência do Auditor Interno

A conduta do auditor interno deverá pautar-se pela independência. Os processos de auditoria interna têm assumido maior ênfase dentro da Administração Pública, quer pela maior responsabilização dos gestores em termos legais, quer pela maior exigência dos contribuintes em conhecer efetivamente o destino dos seus impostos e a sua aplicação (*International Standards of Supreme Audit Institutions*, 2010, p.1).

A independência do auditor vem sendo, cada vez mais, uma exigência no âmbito da sua atuação nas organizações e, principalmente, uma preocupação atendendo às dependências e pressões a que está sujeito muito devido à atual crise financeira e ao aumento dos casos de fraude (Ramos, 2016, p. 16).

O conceito de independência do auditor, tem vindo a ser questionado por variadíssimas razões, conseqüentemente a credibilidade do auditor é colocada em causa. Podemos considerar que a independência do auditor representa uma das características mais importantes dos princípios que regulam esta atividade profissional. Marques (1997) *cit in* Ramos (2016, p.60) menciona que a independência (...) é uma das questões fundamentais para o bom desempenho da função da auditoria e, conseqüentemente, para a utilidade do serviço prestado (...).

A independência permite que os auditores internos emitam juízos imparciais e sem preconceitos, o que é essencial para a adequada realização das auditorias (Morais & Martins, 2013, p.72).

Efetivamente a independência do auditor deve resultar na procura do aumento e otimização da sua capacidade em agir com integridade, objetividade e transparência. Torna-se fundamental para garantir a produção de valor das organizações, através do seu apoio no processo de avaliação de riscos e na fiabilidade dos relatórios, incorporando assim uma maior credibilidade à informação financeira e apoiando-os na sua tomada de decisão (Ramos 2016, p.38).

O valor da auditoria está dependente da percepção dos *stakeholders* sobre a independência dos auditores, isto é, mesmo que os auditores sejam independentes, se os seus utilizadores não acreditarem na sua independência, a credibilidade da auditoria está em risco, segundo Arens *et al.* (2006) *cit in* Ramos (2016, p.38).

De acordo com Barrote (2015: 20), a independência do auditor é, cada vez mais, uma imposição no âmbito da sua atuação, principalmente pelas dificuldades sentidas perante as dependências e pressões a que está sujeito no desempenho das suas funções. Contudo, e embora seja inquestionável a sua importância, a independência dos auditores não é vista da mesma forma quer se trate de auditores externos ou internos.

Marques (1997) *cit in* Ramos (2016, p.26), considera que os auditores externos atuam com maior independência comparativamente aos auditores internos, uma vez que os auditores internos são, simultaneamente, quadros da entidade para a qual desenvolvem a sua atividade. No entanto, esta condição não deve limitar a sua independência, devendo o auditor atuar com vista ao cumprimento das normas e com julgamento imparcial para analisar os resultados obtidos, uma vez que são estas as condições necessárias à execução de uma auditoria adequada.

Para Morais & Martins (2013, p.50-52), seja qual for o trabalho a realizar pelo auditor, este deve pautar-se por princípios éticos, sendo uma obrigação individual e extensível a toda a equipa. Neste sentido, o *Institute of Internal Auditors* (IIA), fundado em 1941, nos Estados Unidos da América, emana as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna que têm aplicação a nível global, cabendo aos organismos dos países filiados, representado em Portugal pelo Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI), efetuar a tradução para os seus membros, a nível local.

A Norma Portuguesa NP EN ISO 9004:2019 (IPQ, 2019, p.28) refere que as auditorias deverão ser guiadas por pessoas que não estejam envolvidas na atividade a ser auditada, de maneira a transmitirem uma mensagem de independência sobre o processo auditado. As auditorias internas devem ser guiadas por pessoas competentes, de acordo com o plano de auditoria da instituição, para serem eficazes.

Marçal e Marques (2011, p.63) afirmam que os auditores internos são independentes, quando desenvolvem o trabalho com liberdade e objetividade. A independência permite ao auditor interno exprimir o julgamento imparcial e desinteressado, que é essencial para a realização adequada da auditoria, tal é conseguido através do seu estatuto hierárquico na organização e objetividade.

#### **1.3.4 Ética e Ameaças à Independência do Auditor Interno**

A ética configura-se por uma série de códigos e normas mediante os quais um indivíduo pauta uma conduta pessoal adequada. Por norma, é tido em consideração as imposições exigidas pela sociedade, pelos deveres morais e pelas consequências dos atos da pessoa. Por seu lado, a ética profissional, assume-se assim como sendo uma componente especial da ética geral, onde o profissional acolhe normas específicas de conduta em questões que demonstram a sua responsabilidade para com a sociedade, com os clientes e com outros membros de profissão, assim como para com a própria pessoa (Cook & Winkle, 1983, p.41).

O código de ética da INTOSAI 30 (INTOSAI, 1998, p.2) reconhece a importância do auditor do setor público (independentemente de ser interno ou externo) em manter a sua integridade, independência, objetividade, imparcialidade, neutralidade política, a não afrontar conflitos de interesses, a respeitar o sigilo profissional, a manter uma conduta competente e a zelar pelo seu desenvolvimento profissional no desempenho da sua função.

De acordo com Crepaldi (2010, p.7) para que a função da auditoria atinja toda a credibilidade possível, sem existir dúvidas quanto à honestidade e aos padrões morais do auditor, devem ser respeitados os princípios éticos e profissionais da Independência, Integridade e Eficiência.

A ética na auditoria é um tema cada vez mais importante e com elevado relevo para as entidades definirem os seus objetivos desde o curto ao longo prazo. As organizações não podem apenas focar-se nos números nem nas transações, mas sim estabelecer uma conduta de princípios e valores éticos e morais para todos os seus membros (Lopes, 2017).

O IIA<sup>16</sup> definiu um Código de Ética que estabelece os princípios e expectativas que regem o comportamento de indivíduos e organizações na condução da auditoria interna e de regras de conduta que descrevem as normas de comportamento esperadas dos auditores internos. Ele descreve os requisitos mínimos de conduta e expectativas comportamentais, em vez de atividades específicas, com o objetivo de promover uma cultura ética na profissão de auditoria interna. Este Código de Ética definido pelo IIA aplica-se a entidades e indivíduos que realizam serviços de auditoria interna. Na Tabela 10 pode-se ver na primeira coluna os princípios definidos pelo IIA e na segunda coluna as respectivas regras de conduta aplicadas aos auditores internos.

**Tabela 10:** Código de Ética e Regras de Conduta dos Auditores Internos

<b>1. Integridade</b>	<p>1.1. Devem realizar seu trabalho com honestidade, diligência e responsabilidade.            1.2. Deve observar a lei e fazer as divulgações esperadas pela lei e pela profissão.            1.3. Não deve, conscientemente, ser parte em nenhuma atividade ilegal, nem se envolver em atos que sejam desacreditáveis para a profissão de auditoria interna ou para a organização.            1.4. Deve respeitar e contribuir para os objetivos legítimos e éticos da organização.</p>
<b>2. Objetividade</b>	<p>2.1. Não deve participar de nenhuma atividade ou relacionamento que possa prejudicar ou que se presume que prejudique sua avaliação imparcial. Essa participação inclui as atividades ou relacionamentos que podem estar em conflito com os interesses da organização.            2.2. Não aceitará nada que possa prejudicar ou que se presume que prejudique seu julgamento profissional.            2.3. Deve divulgar todos os fatos relevantes de seu conhecimento que, se não divulgados, podem distorcer o relato das atividades sob revisão.</p>
<b>3. Confidencialidade</b>	<p>3.1. Devem ser prudentes no uso e proteção das informações adquiridas no exercício de suas funções.            3.2. Não deve usar informações para qualquer ganho pessoal ou de qualquer maneira que seja contrária à lei ou prejudicial aos objetivos legítimos e éticos da organização.</p>
<b>4. Competência</b>	<p>4.1. Deve se envolver apenas nos serviços para os quais possui o conhecimento, as habilidades e a experiência necessários.            4.2. Deve realizar serviços de auditoria interna de acordo com as <i>Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna</i>.            4.3. Deve melhorar continuamente sua proficiência e a eficácia e qualidade de seus serviços.</p>

Fonte: Adaptado do IIA (<https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Code-of-Ethics.aspx>)

Um auditor interno, deve desenvolver, para além das competências técnicas exigidas, valores de integridade e ética. Aliás, mais do que isso, à figura de auditor interno deve ser exigido um patamar de comportamento ético acima do padrão razoável. Pinheiro (2005, p.6), refere que o êxito dos auditores internos passa pela motivação, compromisso com o sucesso da organização, responsabilidade para com o desenvolvimento interno ajustado aos principais objetivos estratégicos da empresa.

## 1.4 Avaliação de Auditores

Estudos indicam que avaliações de desempenho trazem quatro benefícios principais: maior alinhamento entre metas pessoais e metas institucionais, melhora no processo de supervisão,

<sup>16</sup> <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Code-of-Ethics.aspx>, consultado em 27/08/2021.

incremento da comunicação entre supervisores e funcionários e uma maior abrangência do próprio processo de avaliação (Reifschneide, 2008, pg.48 *cit in* Kersten; Israel 2005).

Para a Norma ISO 19011:2018 (IPQ, 2019, p.38), a confiança no processo de auditoria e a capacidade para atingir os seus objetivos depende da competência das pessoas envolvidas na realização das auditorias, incluindo auditores e coordenadores da equipa auditora. Esta norma (IPQ, 2019, p.39) refere ainda que a avaliação da competência dos auditores deverá ser planeada, implementada e documentada para se obter um resultado objetivo, consistente, justo e fiável. Neste contexto acrescenta ainda que o processo de avaliação deverá incluir quatro etapas principais: *i) determinar a competência requerida para satisfazer as necessidades do programa de auditoria; ii) estabelecer os critérios de avaliação; iii) seleccionar o método de avaliação adequado; iv) conduzir a avaliação.*

Rogala e Wereda (2015) num trabalho com o objetivo de hierarquizar fatores que influenciam a eficiência das auditorias internas no Município de Dzierżoniów, concluiu através de entrevistas aos representantes da gestão que (1) era importante envolver os auditores noutras actividades relacionadas com a gestão da qualidade (além das auditorias internas), (2) era necessário conseguir um número apropriado de auditores internos ativos, (3 e 4) formação e reciclagens frequentes dos auditores internos realizadas por formadores externos ou por outros colaboradores da organização, (5) definição de procedimentos detalhados para realização das auditorias internas, (6) auditorias internas anuais a todos os aspetos significativos da organização e (7) métodos adequados de avaliar a eficácia das auditorias internas.

Jiang, André, e Richard (2017, p.30-31) salientam num estudo que as características do ambiente externo às empresas, em particular em situações de elevada incerteza provocadas pela concorrência entre elas ou por requisitos legais afetam a qualidade das funções dos auditores internos. A imposição legal pode incluíde desempenhar um papel importante no incentivo a aumentar a qualidade das funções dos auditores internos (tal como está a acontecer nas IES através da A3ES). Outro aspeto importante deste estudo foi o destaque da interação no contexto empresarial entre conselho de administração e diretores na definição dos atributos e procedimentos das funções dos auditores internos.

O Forum de Comissões de Auditoria para o setor público da Africa do Sul (Public Sector Audit Committee Forum, 2015) estabeleceu em 2015, linhas gerais para avaliação da função de auditoria interna, salientando que esta se deve focar na perceção da função de auditoria interna como um todo e não na avaliação de individuos ou das suas personalidades, como tal definiu modelos de questionários que se dirigem ao comité de auditoria, aos gestores, aos auditores externos e à auto-avaliação do próprio auditor interno.

Com o intuito de desenvolver uma abordagem para avaliar a atividade dos auditores internos, determinar os critérios de seleção de candidatos e determinar a eficiência do processo de auditoria, Lebedynets e Karamavrova (2018, p.14-15) recomendam que na avaliação da competência dos candidatos a auditores internos se apliquem vários métodos, num processo de duas fases, sendo fundamental que estas sejam supervisionadas por um responsável de auditoria interna experiente. Na primeira fase devem ser estabelecidos critérios de avaliação quantitativos e mesuráveis (número de horas em auditorias, horas de formação relevante, etc.) e critérios qualitativos (competências

psicosociais ou qualidades pessoais). Na segunda fase será avaliada a eficiência de trabalho do auditor durante o exercício das suas funções e comparado esses desempenhos com os critérios identificados na primeira fase. No entanto, após constituir a equipa de auditores internos deverá ser realizada uma monitorização através de questionários, sendo proposto um modelo para avaliar as competências dos auditores (Tabela 11).

**Tabela 11:** Questionário modelo para avaliação de auditores internos

	Pontuação					Coefficiente de significância
<b>Unidade 1. – Qualidades pessoais</b>						
1. Capacidade de comunicar com diferentes pessoas e criar um ambiente de confiança	1	2	3	4	5	0,7
2. Capacidade de observação e atenção aos detalhes	1	2	3	4	5	0,7
3. Concentração, foco em atingir os objetivos da auditoria	1	2	3	4	5	0,7
4. Imparcialidade: prontidão para considerar pontos de vista alternativos	1	2	3	4	5	0,8
5. Objetividade: as conclusões são feitas com base em evidências	1	2	3	4	5	0,9
6. Pontualidade: cumprimento restrito com o plano de auditoria	1	2	3	4	5	0,6
<b>Unidade 2. – Consciência dos requisitos, cumprimento com o que é verificado durante a auditoria</b>						
7. Compreensão dos princípios e abordagens à gestão da qualidade	1	2	3	4	5	1,0
8. Compreensão do papel e condições das operações do SGQ	1	2	3	4	5	1,0
9. Correta compreensão e capacidade de interpretar os requisitos da ISO 9001	1	2	3	4	5	1,0
10. Correta compreensão e capacidade de interpretar os requisitos obrigatórios dos documentos relacionados com o âmbito da auditoria	1	2	3	4	5	1,0
<b>Unidade 3. – Competências ocupacionais</b>						
11. Aplicação correta de pensamento dirigido à orientação do risco	1	2	3	4	5	0,8
12. Correta e adequada recolha de registos durante a auditoria	1	2	3	4	5	0,6
13. Correto reporte dos resultados da auditoria	1	2	3	4	5	0,8
14. Correta redação de recomendações e melhorias	1	2	3	4	5	0,8
<b>Pontuação total</b>						

Fonte: Adaptado de Lebedynets e Karamavrova (2018, p.14)

### 1.4.1 Objetivo da Avaliação dos Auditores

O processo de avaliação não se aplica apenas ao auditor interno, mas à globalidade da equipa de auditores. Além da avaliação individual, a avaliação da equipa pode também constituir uma aferição do desempenho da auditoria, onde a qualidade, o apoio à gestão e a redução de despesas, produzem recomendações de elevado valor (Imoniana, Matheus, & Perera, 2014, p.67).

As medidas de desempenho na auditoria interna, são referentes a: *i)* identificação de metas e objetivos da entidade auditada; *ii)* identificação de critérios que significam a concretização dessas metas e quantificação de critérios; *iii)* observação, análise e comunicação destes critérios, medição da eficácia e da operação de auditoria interna. Para além disso, existe a necessidade de identificar os objetivos a serem alcançados pela auditoria interna, estabelecendo para isso medidas relativas à quantificação destes objetivos e avaliar o processo global de auditoria (Dittenhofer, 2001 *cit in* Imoniana, Matheus & Perera, 2014, p.67).

Por outro lado, a ISO 19011:2018 (IPQ, 2019, p.39) refere que os auditores deverão desenvolver, manter e melhorar as suas competências através de desenvolvimento profissional contínuo e participação regular em auditorias (IPQ, 2019, p.39).

Imoniana, Matheus e Perera (2014, p.90-91) numa investigação publicada sobre a aferição de resultados dos departamentos de auditoria interna, considera que a avaliação deve assentar num conjunto de procedimentos apoiados em parâmetros referentes ao controlo dos processos de auditoria interna, ao controlo de valores investidos e recuperados e à qualidade interna e externa do trabalho realizado. Os autores, focam a importância da demonstração dos valores financeiros recuperados pelas auditorias internas como uma forma de tornar o processo mais transparente e acrescente-se, reforçando a sua necessidade e pertinência.

Num inquérito sobre a função da auditoria interna em Portugal (Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI), 2013), tendo como base a realização de um questionário on-line dirigido a 147 organizações, e remetido aos responsáveis pela função de auditoria interna ou de Administradores, é apontada a necessidade das funções de auditoria interna continuarem a investir no reforço das competências específicas ao nível de auditorias de sistemas de informação e no âmbito da atividade de auditoria e monitorização contínuas.

Em termos de formação, verificou-se uma evolução significativa (+9 pontos percentuais entre 2007 e 2012) de funções de auditoria interna que consideram possuir um plano de formação individual de acordo com o perfil de competências exigido para a função. Quanto ao número de pessoas adequado nas organizações com funções de auditoria interna, 40% consideram que este número não é adequado, sendo apontado como justificação para este fato: *i.)* a elevada dimensão da entidade; *ii.)* a elevada dispersão geográfica e *iii.)* a diversidade de negócios. Um aspeto muito importante deste estudo é que 25% dos participantes refere não possuir qualquer competência específica (interna ou externa) ao nível das auditorias de sistemas de informação, da auditoria e monitorização contínuas e da inspeção, o que poderá ser limitativo no desenvolvimento da atividade.

#### **1.4.2 Métodos de Avaliação de Auditores**

A Norma ISO 19011:2018 (IPQ, 2019, p.43-44) refere que devem ser estabelecidos critérios de avaliação de auditores. Esses critérios deverão ser qualitativos, como ter demonstrado o comportamento desejado, o conhecimento ou o desempenho do saber-fazer, na formação ou no local

de trabalho, e quantitativos, como os anos de experiência profissional e de escolaridade, número de auditorias realizadas e horas de formação em auditorias.

Esta Norma indica ainda uma seleção de métodos adequados à avaliação de auditores, que podem ser verificados na Tabela 12. A avaliação deverá ser feita por dois ou mais dos métodos indicados na referida Tabela.

**Tabela 12:** Métodos de avaliação de auditores

Método de avaliação	Objetivos	Exemplos
Revisão de registos	Verificar os antecedentes do auditor	Análise de registos de educação, de formação, de emprego, de credenciais profissionais e da experiência em auditoria
Retorno de informação	Obter informação sobre a forma como o desempenho do auditor é percebido	Inquéritos, questionários, referências pessoais, testemunhos, reclamações, avaliação de desempenho, revisão pelos pares
Entrevista	Avaliar o comportamento profissional desejado e a capacidade de comunicação, verificar a informação e testar conhecimentos, e obter informação adicional	Entrevistas pessoais
Observação	Avaliar o comportamento profissional desejado e a capacidade de aplicação dos conhecimentos e do saber-fazer	Representação de papéis <sup>17</sup> auditorias na presença de um tutor, desempenho em contexto de trabalho
Testes	Avaliar o comportamento desejado, os conhecimentos e o saber-fazer e a sua aplicação	Exames orais e escritos, testes psicométricos
Revisão pós-auditoria	Obter informação sobre o desempenho do auditor durante as atividades de auditoria, identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria	Rever o relatório de auditoria, entrevistas com o coordenador da equipa auditora, a equipa auditora e, se adequado, retorno de informação do auditado

Fonte: Adaptado ISO 19011:2018 (IPQ, 2019, p.44).

No âmbito da avaliação de auditores para fins de certificação de auditores internos em SGQ, o regulamento geral da APCER define um processo de avaliação com duas partes: uma sessão de preparação (com 8 horas de duração) e uma avaliação escrita (APCER, s.d., p.7-8), além disto, o auditor será sujeito a uma avaliação curricular com base em cinco critérios (APCER, s.d., p.25-26):

1. *Qualificação académica* – sendo exigido o ensino secundário completo;
2. *Experiência profissional* – sendo necessários 2 anos de experiência profissional (não sendo contabilizado tempo de estágios) a tempo inteiro nos últimos seis anos;
3. *Experiência profissional na área do sistema de gestão* – é necessário um ano de experiência profissional com a ISO 9001 nos últimos seis anos (no âmbito de colaborador com o departamento de qualidade, auditor de organismo de certificação, consultor ou formador na área da qualidade);

<sup>17</sup> Tradução do termo inglês "role playing" (nota nacional).

4. *Formação específica em ISO 9001* – é necessária uma formação mínima de 14 horas em ações em que o conteúdo programático inclua Gestão da Qualidade (ISO 9001) e linhas de orientação para auditorias de SGQ;

5. *Experiência em auditorias ao sistema de gestão específico* – é necessário ter participado em pelo menos duas auditorias, integrais ou parciais no âmbito da ISO 9001 que no global correspondam a 3 dias de auditoria e que incluam análise documental, auditoria propriamente dita e relatório.

De acordo com a Norma ISO 19011:2018 (IPQ, 2019, p.43-44) os critérios de avaliação devem ser qualitativos, com a demonstração por parte do auditor interno, do comportamento desejado, quer na formação quer no local de trabalho, demonstrar igualmente os conhecimentos adquiridos ou aplicação do saber-fazer. Os critérios de avaliação devem também englobar aspetos quantitativos, como os anos de experiência profissional e de educação, número de auditorias realizadas e horas de formação em auditoria.

## **2. Estudo Empírico**

Após uma análise e redação dos pontos relevantes para o tema do projeto, o presente capítulo visa descrever a componente empírica, salientando aspetos referentes à metodologia, tais como o objetivo, as questões de investigação, as hipóteses, os métodos e técnicas utilizados, a população e amostra do estudo, a caracterização da instituição que constituiu o estudo de caso, o Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC) e, por último, apresentação e análise dos resultados obtidos.

### **2.1 Metodologia**

São determinados os métodos a utilizar para obter as respostas às questões de investigação e às hipóteses formuladas, tendo sido necessário escolher um desenho apropriado para explorar e verificar hipóteses. Esta é uma fase importante de todo o trabalho pois assegura a fiabilidade e a qualidade dos resultados de investigação (Fortin, 1999, p.102).

No desenvolvimento e construção de uma metodologia coerente, foram particularmente importantes na revisão de literatura, os documentos que diziam respeito à avaliação dos auditores internos e as normas ISO 9000:2015, ISO 9001:2015, e a ISO 19011:2018.

Este estudo utilizou uma metodologia qualitativa, tendo como elemento de recolha de dados a realização de um inquérito por questionário. Para Barañano (2008), o inquérito consiste na recolha de informação com base numa amostra representativa da população, através da colocação de questões, podendo assumir a forma de entrevistas e/ou questionário.

Aqui serão expostos os pontos onde incidirá toda a investigação, suportada pelo enquadramento teórico desenvolvido no capítulo anterior. Serão também abordados os pontos essenciais em todo o processo metodológico, iniciado pela problemática em questão, as questões de investigação, os seus objetivos, as hipóteses, a caracterização da população e amostra e o instrumento de recolha de dados selecionado.

### **2.1.1 Objetivos**

O presente trabalho tem como objetivo central estudar a perceção sobre o papel das auditorias e sobre o impacto que um processo de avaliação dos auditores internos tem na eficiência do SGQ de uma IES, e perceber que contributos a avaliação dos auditores internos trazem para a eficiência do SGQ. Para um diagnóstico base, realizou-se um inquérito por questionário aos auditores internos e aos auditados, colaboradores docentes e não docentes do IPVC, de forma a obter a sua perceção sobre quais os benefícios e importância da auditoria interna, sobre quais os princípios e competências do auditor interno que consideram mais relevantes, qual a perceção sobre o papel do auditor interno e sobre quais os aspetos que consideram mais relevantes para a avaliação do auditor interno.

No seguimento do objetivo principal, apresentam-se outros objetivos específicos, como:

1. Identificar se os diversos respondentes consideram que existe relação entre a avaliação dos auditores e eficácia das auditorias;
2. Identificar se os diversos respondentes consideram que existe relação entre os perfis de auditores e a eficiência das auditorias;
3. Identificar se os diversos respondentes consideram que existe relação entre a avaliação e satisfação dos auditados;
4. Identificar se os diversos respondentes consideram que existe relação entre a avaliação dos auditores e a seleção e organização das equipas de auditoria;
5. Identificar se os diversos respondentes consideram que existe relação entre a avaliação dos auditores e adequação do plano de formação dos auditores;
6. Identificar os métodos de avaliação dos auditores considerados mais adequados pelos diversos respondentes.

## 2.1.2 Questões de investigação e hipóteses

Tendo em consideração o objetivo principal e os objetivos específicos deste trabalho, foram formuladas questões de investigação e equacionadas as hipóteses a ser testadas pelas questões incluídas no questionário realizado (Tabela 13).

**Tabela 13:** Questões de investigação e correspondentes hipóteses

Perguntas de investigação		Questão de teste	Hipóteses	
Q1	A avaliação dos auditores internos do SGQ é um elemento potenciador da eficiência e qualidade do IPVC?	V.6.4	H <sub>0</sub> :	A avaliação dos auditores internos <b>potencia</b> a eficiência e qualidade do IPVC.
			H <sub>1</sub> :	A avaliação dos auditores internos <b>não potencia</b> a eficiência e qualidade do IPVC.
Q2	Poderá a avaliação dos auditores internos contribuir para a eficácia das auditorias internas?	V.6.1	H <sub>0</sub> :	A avaliação dos auditores internos <b>contribui</b> para uma melhoria da eficácia das auditorias internas.
			H <sub>1</sub> :	A avaliação dos auditores internos <b>não contribui</b> para uma melhoria da eficácia das auditorias internas.
Q3	Os perfis dos auditores internos contribuem para a eficiência das auditorias internas?	V.6.2	H <sub>0</sub> :	Os perfis dos auditores internos <b>contribuem para melhorar a eficiência</b> das auditorias internas.
			H <sub>1</sub> :	Os perfis dos auditores internos <b>não contribuem para melhorar a eficiência</b> das auditorias internas.
Q4	A avaliação dos auditores internos contribui para a satisfação dos auditados?	V.6.3	H <sub>0</sub> :	A avaliação dos auditores internos <b>contribuiu</b> para a satisfação dos auditados.
			H <sub>1</sub> :	A avaliação dos auditores internos <b>não contribuiu</b> para a satisfação dos auditados.
Q5	A avaliação dos auditores internos contribui para a seleção e organização das equipas de auditoria?	V.6.5	H <sub>0</sub> :	A avaliação dos auditores internos <b>contribui</b> para a seleção e organização das equipas de auditoria.
			H <sub>1</sub> :	A avaliação dos auditores internos <b>não contribui</b> para a seleção e organização das equipas de auditoria.
Q6	A avaliação dos auditores internos contribui para uma melhor adequação do plano de formação dos auditores internos?	V.6.6	H <sub>0</sub> :	A avaliação dos auditores internos <b>contribui</b> para uma melhor adequação do plano de formação dos auditores internos.
			H <sub>1</sub> :	A avaliação dos auditores internos <b>não contribui</b> para uma melhor adequação do plano de formação dos auditores internos.
Q7	Quais os métodos de avaliação mais adequados para uma eficiente avaliação dos auditores internos?	V.3	Métodos de avaliação identificados	

A questão principal (**Q1**), que melhor caracteriza o objetivo central, visou recolher junto da amostra o nível de concordância com a preposição de que: *a avaliação dos auditores internos do SGQ é um elemento potenciador da eficiência e qualidade do IPVC*.

A eficiência deriva do latim *efficientia*, é a capacidade de tornar algo efetivo ou real, poder de realizar algo convenientemente, dependendo de um mínimo de esforço, tempo e outros recursos com competência<sup>18</sup>.

A eficiência preocupa-se com os meios, os procedimentos e os métodos utilizados, que precisam de ser planeados e organizados a fim de concorrerem para a otimização dos recursos disponíveis, não sendo dada relevância aos fins (Bilhim, 2008, p.399). Por seu lado, a eficácia deriva do latim *eficácia*,

<sup>18</sup> <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/eficiencia>, in Dicionário infopédia da Língua Portuguesa [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2020, consultado em 2020-05-29.

que significava força. A eficácia acontece quando a qualidade do que se produz tem o efeito esperado, a capacidade de cumprir os objetivos pretendidos, a força para produzir determinados efeitos<sup>19</sup>.

Não obstante, torna-se imperativo responder às questões de investigação suscitadas pelos objetivos específicos: **(Q2)** *Poderá a avaliação dos auditores internos contribuir para a eficácia das auditorias internas?*; **(Q3)** *Os perfis dos auditores internos contribuem para a eficiência das auditorias internas?*; **(Q4)** *A avaliação dos auditores internos contribui para a satisfação dos auditados?*; **(Q5)** *A avaliação dos auditores internos contribui para a seleção e organização das equipas de auditoria?*; **(Q6)** *A avaliação dos auditores internos contribui para uma melhor adequação do plano de formação dos auditores internos?*; **(Q7)** *Quais os métodos de avaliação mais adequados para uma eficiente avaliação dos auditores internos?*

### 2.1.3 População e Amostra

A população deste estudo é constituída por auditores internos, auditados, docentes e não docentes do IPVC, salientando-se aqui dois subgrupos: os *auditados com funções diretas ou não no SGQ* e os *auditores internos* no âmbito do SGQ (ambos compostos por colaboradores docentes ou não docentes), sendo composta por 480 indivíduos (Relatório de Atividades do IPVC, 2018).

A participação neste estudo do subgrupo dos *auditados* é fundamental, na medida que sendo uma parte interessada nos processos de auditoria interna, foi solicitada a sua participação através de inquérito por questionário com o objetivo de recolher o seu contributo para a melhoria do sistema.

A amostra, 108 questionários (o que perfaz uma amostra de 22,5% da população) resultou dos indivíduos que compõem a população e que responderam validamente ao inquérito por questionário que lhes foi enviado eletronicamente.

### 2.1.4 O Questionário

Neste estudo, optou-se por efetuar um inquérito por questionário, cuja versão integral se encontra no Anexo A, com questões fechadas, recorrendo a escalas de *Lickert*, em que o valor três [3] da escala foi considerado de indiferença, sendo consideradas como positivas as respostas com valor quatro [4] e cinco [5] e como negativas as respostas com valor um [1] e dois [2].

Foi solicitada autorização para a realização do estudo em questão e aplicação do respetivo inquérito por questionário, tendo obtido a respetiva autorização do Senhor Presidente do Instituto Politécnico de Viana do Castelo em 4 de abril de 2019 (Anexo C).

---

<sup>19</sup> <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/eficácia>, in Dicionário infopédia da Língua Portuguesa [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2020, consultado em 2020-05-29.

O questionário aplicado é um método de colheita de dados que necessita das respostas escritas por parte dos inquiridos, sem assistência. Estes instrumentos de medida traduzem os objetivos de um estudo com variáveis mensuráveis (Fortin, 1999, p.249).

Atendendo a que se trata de um questionário com perguntas fechadas, para além da questão, é apresentada uma lista pré-estabelecida de respostas possíveis em que o inquirido tem de escolher qual a opção que mais se aproxima à resposta que pretende dar (Barañano, 2008). As respostas possíveis, incluídas no questionário desenvolvido neste estudo, resultam da revisão de literatura e da integração dos dados obtidos dos contributos no pré-teste realizado ao questionário.

O questionário é composto por 25 questões (Anexo A), distribuídas por V grupos, e teve como objetivo aferir o comportamento e opinião dos auditores internos e auditados perante as questões de investigação, sendo criado na plataforma *Google Forms* – Formulários do Google. Optou-se por manter o questionário anónimo para que os inquiridos não sentissem qualquer inibição nas suas respostas.

No grupo I do questionário (caracterização do inquirido) são recolhidas informações gerais que permitem efetuar uma breve caracterização do inquirido e sua função (auditor interno ou auditado).

O grupo II é constituído por cinco questões que pretendem aferir os benefícios e importância da auditoria interna, bem como perceber o nível de confiança no processo de auditoria interna, o nível de conhecimento do trabalho desenvolvido no âmbito das auditorias internas e se é benéfico para a qualidade da auditoria a existência de procedimentos internos.

No grupo III são colocadas seis questões com o objetivo de perceber quais as competências e princípios do auditor interno considerados mais relevantes para o exercício dessa função, bem como perceber se a área de formação académica, a existência de um plano de formação e o número de horas de formação são consideradas relevantes para a função de auditor interno. Neste grupo, pretende-se ainda verificar o nível de importância dado à *experiência profissional, experiência em auditoria, a formação, o comportamento pessoal, o conhecimento e saber fazer e a avaliação do desempenho dos auditores*.

O grupo IV pretende aferir a perceção dos inquiridos sobre o auditor interno no IPVC. Composto por cinco questões, este grupo irá mostrar o que os inquiridos reconhecem da atuação do auditor interno e as suas competências, se acham que a Presidência entende a função do auditor interno e se essa função é comunicada dentro do IPVC. Neste grupo, pretende-se também compreender se os inquiridos reconhecem melhorias no SGQ do IPVC resultantes da atuação do auditor interno e se o auditado tem em consideração as constatações identificadas pelo auditor interno.

Por fim, o grupo V é composto por 4 questões que pretendem aferir se a avaliação do auditor interno é importante para determinar a sua competência, identificar os métodos de avaliação mais relevantes para os inquiridos e perceber se a avaliação dos auditores internos contribui para a melhoria contínua do SGQ do IPVC.

No final do questionário foi permitido um espaço para comentários e sugestões, dando opção aos inquiridos para acrescentar algo que considerassem relevante e pertinente.

Após ter sido construído o modelo de questionário, foi selecionado um grupo de dez indivíduos pertencentes à população em análise e efetuado um pré-teste ou questionário piloto. Para Malhotra (2000, pg. 308) o pré-teste refere-se ao teste do questionário em uma pequena amostra dos inquiridos, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais. Por seu lado, Bell (2002, pg. 110), refere que todos os instrumentos de recolha de informação devem ser testados para saber quanto tempo demoram os recetores a realizá-los e por outro lado permite eliminar questões que não conduzam a dados relevantes. Esta autora refere ainda que o objetivo do questionário piloto consiste em descobrir os problemas apresentados pelo instrumento de recolha de informação, de modo que os indivíduos no seu estudo real não encontrem dificuldades em responder.

Para o pré-teste foram escolhidas pessoas que desempenham funções de *auditado* e *auditor interno*, sendo que no grupo auditado, houve o cuidado de escolher indivíduos que desempenhassem as funções referidas na questão 4.b), numa tentativa de abarcar todas as perspetivas dos potenciais inquiridos.

No total dos dez questionários enviados no pré-teste, foi obtido *feedback* de informação de oito inquiridos, por escrito e verbalmente. Com o pré-teste foi possível ajustar o tempo de resposta ao questionário e corrigir algumas lacunas na sua construção, como por exemplo, questões obrigatórias que estariam opcionais. Foi também possível clarificar a questão 10, depois de um dos inquiridos ter constatado que a questão poderia ter um duplo sentido. Foi ainda referido por outro inquirido que desempenhava as duas funções (auditor interno e auditado), indicadas na questão 4a), onde se solicita que *caso desempenhasse as duas funções, deveria preencher dois inquéritos*, pelo que o inquirido referiu que não conseguia fazer a distinção entre cada uma das perspetivas, pelo que só preencheu um questionário. No entanto, optou-se por manter as duas perspetivas por se entender que a comparação entre elas poderia ser uma mais-valia para o estudo em questão.

Concluídas as correções resultante do pré-teste, foi enviado em 03 de setembro de 2019, o respetivo link por correio eletrónico, para a população acompanhado de uma mensagem com o âmbito do estudo e a declaração de confidencialidade e finalidade das informações por ele recolhidas (Anexo D). O questionário esteve disponível para preenchimento durante o mês de setembro de 2019, tendo sido enviado um novo e-mail a reforçar o pedido de participação no estudo em 16 de setembro de 2019.

A análise dos dados obtidos foi realizada com recurso ao programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) (IBM SPSS Statistics 21.0) e ao Excel (Versão 2106), onde foram analisadas as respostas obtidas pela plataforma, através de tabelas cruzadas (*crosstabs*) entre variáveis e da análise de estatística descritiva e gráficos.

Também com recurso ao SPSS, foi efetuada uma análise de estatística inferencial que assentou no estudo da normalidade das variáveis (dependentes e independentes associadas às perguntas de investigação), na realização do teste estatístico de relação de variáveis (dado que não seguiam uma distribuição normal, utilizou-se o teste não paramétrico de *Mann-Whitney*) e a correlação estatística das variáveis (coeficiente de correlação de *Spearman*).

## 2.2 Caracterização do Instituto Politécnico de Viana do Castelo

A investigação sobre o tema da avaliação dos auditores internos incidiu sobre o estudo de caso do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC). Esta instituição caracteriza-se por ser uma pessoa coletiva de direito público, criado pelo Decreto-Lei nº 380/80, de 16 de agosto, sendo classificada como uma IESP, dotada de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar<sup>20</sup>.

De acordo com os seus estatutos, homologados pelo Despacho Normativo nº 7/2009, de 26 de janeiro, publicado na II Série do D.R. de 06-02-2009, a sua missão caracteriza-se pelo (...) desenvolvimento harmonioso da pessoa humana, a criação e a gestão do conhecimento e da cultura, da investigação, da ciência, da tecnologia e da arte. O IPVC dispõe de uma estrutura organizativa integrada por escolas unidas numa mesma missão, cuja dispersão geográfica facilita o compromisso com o desenvolvimento sustentável da região e cuja dimensão permite a proximidade de professores e estudantes numa relação estimulante à formação pessoal e profissional. (...)

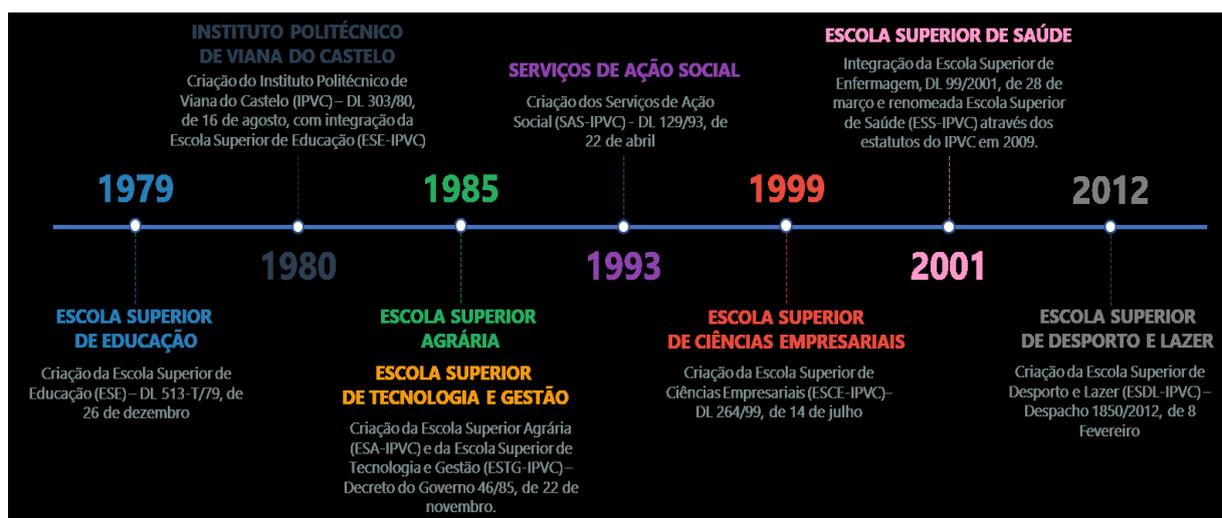
O IPVC integra 6 UO's orientadas para projetos de ensino – as Escolas Superiores – e 3 UF - Serviços de Ação Social (SAS); Biblioteca; Oficina de Transferência de Tecnologia, Inovação e Conhecimento-OTIC (as 2 últimas ainda não funcionam como UF). Os Serviços Centrais do IPVC assegurar a coordenação institucional da gestão de pessoal, patrimonial, administrativa, financeira, planeamento global e apoio técnico.

As Escolas do IPVC (Figura 5) são a Escola Superior de Educação, a Escola Superior Agrária, a Escola Superior de Tecnologia e Gestão, a Escola Superior de Ciências Empresariais, a Escola Superior de Saúde e a Escola Superior de Desporto e Lazer. As Escolas do IPVC regem-se por estatutos próprios, são pessoas coletivas de direito público, dotadas de autonomia científica e pedagógica e possuem órgãos próprios: Direção, Conselho Pedagógico, Comissão de Curso.

O Conselho Técnico-Científico do IPVC tem, em cada Escola, uma Comissão Técnico-científica com o objetivo de preparar e apoiar o trabalho do Conselho Técnico-científico, nelas podendo ser delegadas competências. Em 2019/2020, o IPVC tinha mais de 4500 alunos inscritos e abriu vagas em 72 cursos de vários níveis de ensino (CTESP's, licenciaturas, mestrados, pós-graduações) (IPVC, 2020).

---

<sup>20</sup> Despacho Normativo nº 7/2009, de 26 de janeiro



**Figura 5:** Histórico de criação do IPVC e das suas Escolas  
Fonte: Documento de Gestão IPVC/EFQM (2020)

Desde março de 2009 o IPVC tem o seu SGQ com certificação reconhecida internacionalmente, por parte da *Société Générale de Surveillance* (SGS)<sup>21</sup>, de acordo com a norma NP EN ISO 9001. Em janeiro de 2013, a A3ES certificou o SGQ do IPVC, com renovação em 2020, tendo sido o primeiro Politécnico, a nível nacional, a obter essa certificação. Em 2016 adaptou o SGQ aos *European Standards and Guidelines* (ESG, 2015) e integrou os CTESP e outros apoios sociais (BUS, Desporto, Cultura, Emprego, Saúde) na certificação ISO 9001.

Em 2020, obteve a certificação do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social (pela NP 4469:2019). Com a integração deste novo Referencial no Sistema de Gestão, o IPVC passou a designar o seu Sistema como Sistema de Gestão da Qualidade e Responsabilidade Social.

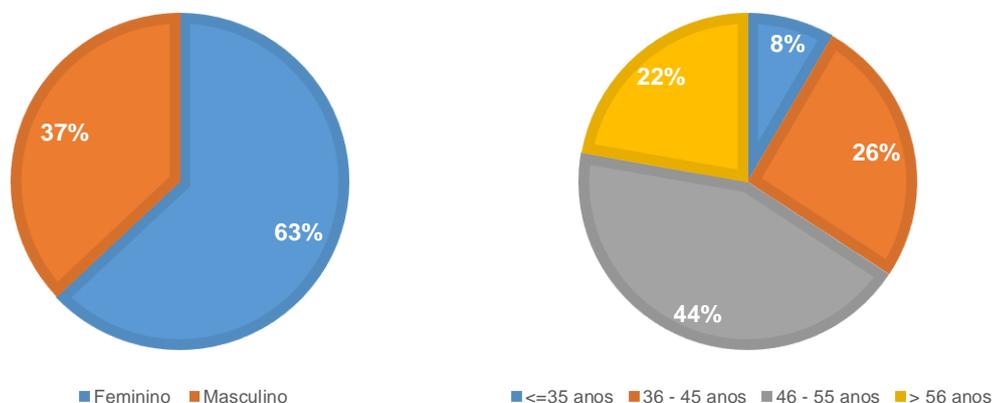
A política de gestão da Instituição retratada no Plano Estratégico 2020-2024 (p.41), refere dois desses itens particularmente importantes para a investigação em curso: (1) (...) Assegurar a adequada comunicação e reconhecimento do SG junto da Comunidade IPVC, considerando a centralidade dos estudantes e a garantia da qualidade do ensino e sua melhoria; (2) Compreender o contexto organizacional, as necessidades e expectativas das partes interessadas (internas e externas), assegurando o seu envolvimento e participação ativa e sistemática, reconhecendo o direito em serem ouvidas e procurando aumentar a sua satisfação, em sintonia com os desígnios e pretensões da Região e do País (...).

## 2.3 Resultados

A análise dos resultados obtidos foi efetuada através de estatística descritiva, recorrendo a gráficos e tabelas para apresentação da informação e em algumas situações com tabelas cruzadas a relacionar variáveis, que serão precedidos da respetiva análise.

<sup>21</sup> A Société Générale de Surveillance (SGS) é líder mundial em inspeção, verificação, testes e certificação (<https://www.sgs.pt/>, consultado em 11.06.2018).

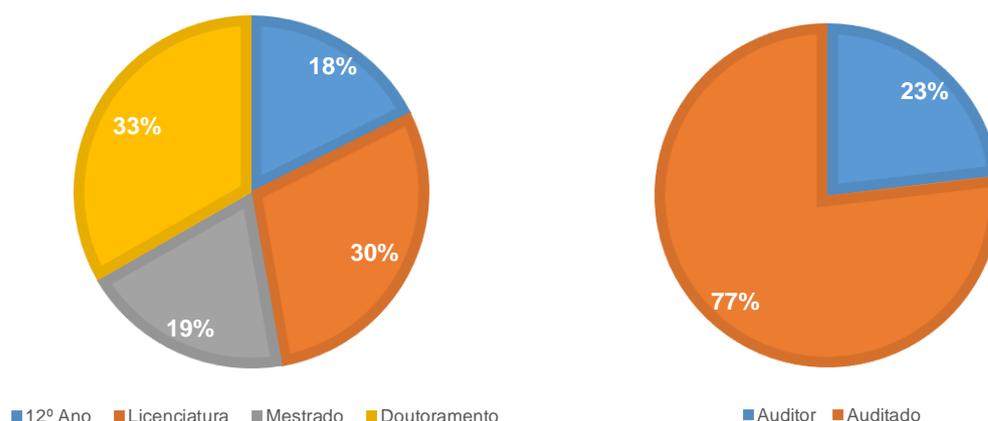
A amostra é constituída maioritariamente por *mulheres* (63%). A classe etária com maior significado da amostra situa-se entre os 46 e 55 anos de idade, com 44% do total dos inquiridos, seguindo-se a classe dos 36 a 45 anos, com 26%. De realçar ainda que, 22% dos inquiridos tem *mais de 56 anos* e, apenas, 8% tem idade *igual ou inferior a 35 anos* (Figura 6).



**Figura 6:** Género (esquerda) e classe etária (direita) dos elementos da amostra

Relativamente à formação pode observar-se (Figura 7) que 33% dos inquiridos tem *doutoramento*, 30% *licenciatura*, 19% *mestrado* e apenas 18% o *12.º ano de escolaridade*.

Quanto ao tipo de função, 77% dos inquiridos enquadra-se no grupo dos *auditados* e 23% no grupo dos *auditores internos*. Sendo que a bolsa de auditores internos do IPVC é composta pelos seus recursos humanos, foi solicitado a quem desempenhe funções nos dois subgrupos (*auditados* e *auditor internos*) que preenchesse dois inquéritos, tendo em consideração, tanto quanto possível, cada uma das perspetivas. Do total da bolsa de auditores internos (83 em 2019) responderam 30% desses auditores.

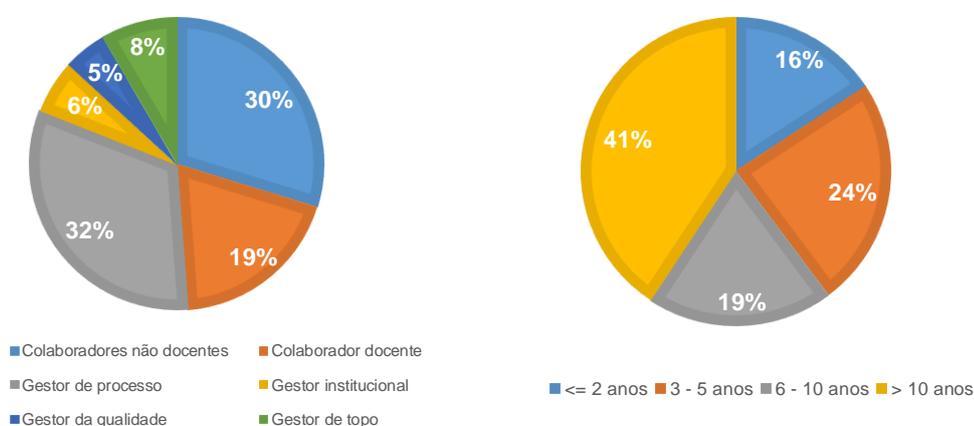


**Figura 7:** Formação académica (esquerda) e tipo de função (direita) dos elementos da amostra

Foi solicitado aos inquiridos que especificassem a sua função, dado a diversidade de funções possíveis (Figura 8), no caso de desempenho de mais que uma função, foi pedido que indicassem, aquela pela qual pretendiam responder. Assim, pode observar-se que a maioria dos inquiridos são *gestores de*

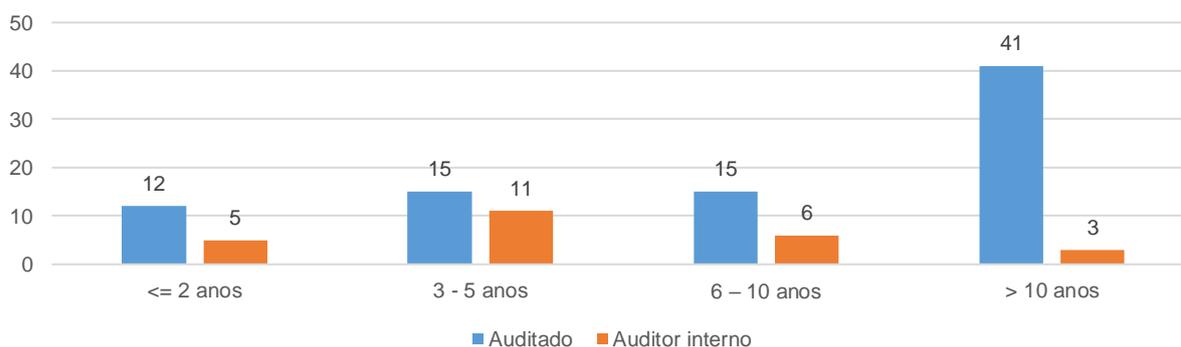
processo (32%), sendo ainda expressivas na amostra as funções de *colaboradores não docentes* (30%) e *colaboradores docentes* (19%). Embora proporcionalmente menos representativos, mas por influência da representatividade da função, os *gestores institucionais* (6%), *gestores da qualidade* (5%) e *gestores de topo* (8%) foram bastante participativos, demonstrando o interesse institucional no desenvolvimento das equipas de auditores internos e no seu processo de seleção e avaliação, de modo a promover a melhoria contínua. Assim, 32% dos Gestores da Qualidade, 43% dos Gestores Institucionais de Processo e 29% dos Gestores de Processo responderam ao questionário (Mapa de Gestores de Processo, atualização n.º 57, de 01.03.2019).

No tempo e atividade dos auditados, foi verificado que 41% desempenha essas funções há *mais de 10 anos*, 19% *entre 6 e 10 anos*, 24% *entre 3 e 5 anos* e 16% desempenha essas funções à *2 ou menos anos*. O que demonstra a maturidade do sistema de gestão do IPVC e dos seus recursos humanos.



**Figura 8:** Funções dos auditados (esquerda) e tempo de atividade em funções (direita)

A Figura 9 destaca que a maior parte dos auditados tem mais de 10 anos nas suas funções no SGQ e que os auditores internos têm sobretudo menos de 10 anos nas suas funções.

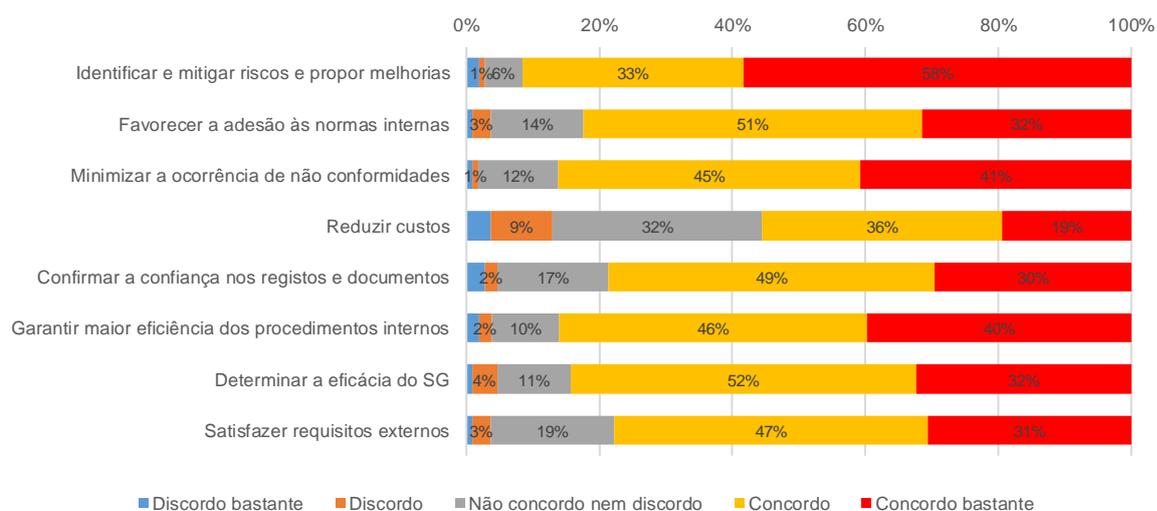


**Figura 9:** Tempo de atividade em funções de auditados e de auditores internos

### 2.3.1 Auditoria Interna: Benefícios e Importância

Tendo como ponto de partida os benefícios da auditoria interna descritos na norma ISO 19011:2018 (IPQ, 2019, p.8), aos inquiridos foi solicitado que indicassem o seu nível de concordância com cada um desses benefícios.

No geral, os níveis mais elevados de concordância (*concordo bastante* e *concordo*) destacaram-se (Figura 10), sendo apenas de realçar que *reduzir custos*, foi o benefício com menor concordância dos inquiridos. Esta perspetiva poderá estar associada a uma parte significativa dos inquiridos não considerar o facto de que a auditoria, ao detetar não conformidades ou oportunidades de melhoria, pode ajudar a reduzir custos de não-qualidade e serem eventualmente interpretado os custos com as despesas de auditar e da certificação e assim como as iniciativas encetadas para cumprir os requisitos do sistema e não valorizado a redução de custos de não-qualidade e aspetos menos mesuráveis como a notoriedade e o reconhecimento que a certificação de qualidade proporcional à instituição, ou seja, reflete uma visão a curto prazo e não a médio longo prazo, assim como uma otimização dos recursos, quer técnicos, quer humanos, que vão tornar mais eficiente e eficaz o sistema de gestão. Isto demonstra que poderia, em futuro estudo, haver um explicativo para cada questão e quando o respondente indicasse não concordar, poder dizer o porquê, para aprofundar análise de resultados (isto seria aplicável a todas as questões).



**Figura 10:** Principais benefícios da auditoria interna

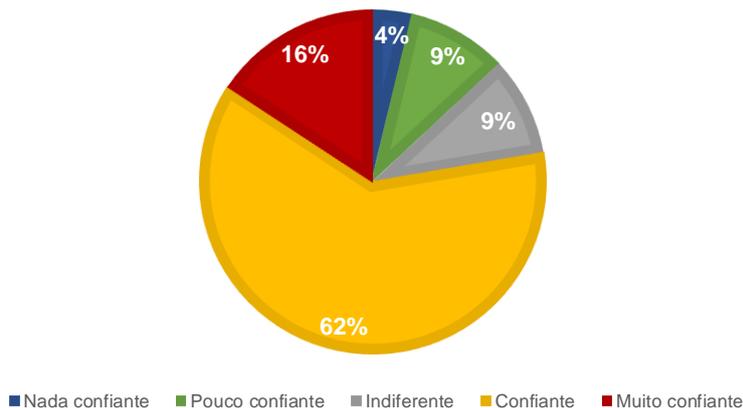
Na Tabela 14, pode constatar-se que o subgrupo *auditor interno*, de uma maneira geral, *concorda bastante* com os principais benefícios da auditoria interna apresentados, obtendo valores de concordância bastante elevados. O benefício que obteve maior concordância por parte deste subgrupo foi o *identificar e mitigar riscos e propor melhorias*, com 88% dos inquiridos a *concordar bastante*, sendo ainda de realçar o benefício de *garantir maior eficácia dos procedimentos internos*, com 64% a *concordar bastante*. O benefício menos valorizado por este subgrupo foi *reduzir custos*, mesmo assim, apresenta valores de *concordo bastante* na ordem dos 24% e de *concordo* de 52%, o que leva a concluir que este subgrupo estará mais informado relativamente à potencial redução de custos decorrente da ação da auditoria interna.

Por seu lado, embora com maior variabilidade de concordância com os benefícios da auditoria interna, o subgrupo *auditados* considerou também como principal benefício, *identificar e mitigar riscos e propor melhorias*, com 49% dos inquiridos deste subgrupo a *concordar bastante* e 40% a *concordar* com este benefício. Relativamente aos restantes benefícios apresentados, este subgrupo apresenta valores de concordância significativos, no entanto, também apresenta valores de indiferença e de discordância. De salientar que o benefício *reduzir custos*, não foi muito valorizado, com 34% dos inquiridos a *não concordar nem discordar*, 11% a *discordar* e 5% a *discordar bastante*.

**Tabela 14:** Principais benefícios da auditoria interna por função dos inquiridos

		Tipo de Função (Auditado ou Auditor)					
		Auditado		Auditor interno		Total	
		Contagem	Coluna N %	Contagem	Coluna N %	Contagem	Coluna N %
Identificar e mitigar riscos e propor melhorias	Discordo bastante	2	2,4%	0	0,0%	2	1,9%
	Discordo	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%
	Não concordo nem discordo	6	7,2%	0	0,0%	6	5,6%
	Concordo	33	39,8%	3	12,0%	36	33,3%
	Concordo bastante	41	49,4%	22	88,0%	63	58,3%
Favorecer a adesão às normas internas	Discordo bastante	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%
	Discordo	3	3,6%	0	0,0%	3	2,8%
	Não concordo nem discordo	14	16,9%	1	4,0%	15	13,9%
	Concordo	44	53,0%	11	44,0%	55	50,9%
	Concordo bastante	21	25,3%	13	52,0%	34	31,5%
Minimizar a ocorrência de não conformidades	Discordo bastante	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%
	Discordo	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%
	Não concordo nem discordo	13	15,7%	0	0,0%	13	12,0%
	Concordo	38	45,8%	11	44,0%	49	45,4%
	Concordo bastante	30	36,1%	14	56,0%	44	40,7%
Reduzir custos	Discordo bastante	4	4,8%	0	0,0%	4	3,7%
	Discordo	9	10,8%	1	4,0%	10	9,3%
	Não concordo nem discordo	29	34,9%	5	20,0%	34	31,5%
	Concordo	26	31,3%	13	52,0%	39	36,1%
	Concordo bastante	15	18,1%	6	24,0%	21	19,4%
Confirmar a confiança nos registos e documentos	Discordo bastante	3	3,6%	0	0,0%	3	2,8%
	Discordo	1	1,2%	1	4,0%	2	1,9%
	Não concordo nem discordo	18	21,7%	0	0,0%	18	16,7%
	Concordo	44	53,0%	9	36,0%	53	49,1%
	Concordo bastante	17	20,5%	15	60,0%	32	29,6%
Garantir maior eficiência dos procedimentos internos	Discordo bastante	2	2,4%	0	0,0%	2	1,9%
	Discordo	2	2,4%	0	0,0%	2	1,9%
	Não concordo nem discordo	10	12,0%	1	4,0%	11	10,2%
	Concordo	42	50,6%	8	32,0%	50	46,3%
	Concordo bastante	27	32,5%	16	64,0%	43	39,8%
Determinar a eficácia do SG	Discordo bastante	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%
	Discordo	4	4,8%	0	0,0%	4	3,7%
	Não concordo nem discordo	10	12,0%	2	8,0%	12	11,1%
	Concordo	45	54,2%	11	44,0%	56	51,9%
	Concordo bastante	23	27,7%	12	48,0%	35	32,4%
Satisfazer requisitos externos	Discordo bastante	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%
	Discordo	2	2,4%	1	4,0%	3	2,8%
	Não concordo nem discordo	19	22,9%	1	4,0%	20	18,5%
	Concordo	42	50,6%	9	36,0%	51	47,2%
	Concordo bastante	19	22,9%	14	56,0%	33	30,6%

Relativamente aos níveis de confiança no processo de auditoria interna (Figura 11), pode constatar-se que uma grande percentagem dos inquiridos demonstra confiança no processo (78% estão *muito confiantes* ou *confiantes*), no entanto, observa-se valores consideráveis nos níveis de confiança mais baixos e neutro (22%), isto é, quase ¼ dos inquiridos é indiferente ou está pouco ou nada confiante no processo de auditoria interna.



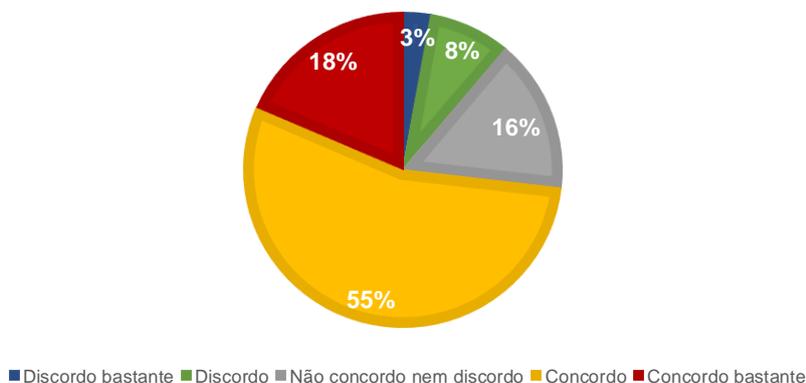
**Figura 11:** Nível de confiança no processo de auditoria interna

A Tabela 15 apresenta o nível de confiança no processo de auditoria interna por tipo de função (*auditado* e *auditor interno*), podendo verificar-se que os níveis de menor confiança (*nada confiante* e *pouco confiante*) e neutro são referentes unicamente à subgrupo *auditados*. Assim sendo, o subgrupo *auditores internos* tem confiança nas auditorias, porém no subgrupo dos *auditados*, 29% destes inquiridos são indiferentes ou têm baixo nível de confiança nas auditorias internas. A tabela 15 realça a necessidade de reforço na comunicação com este subgrupo em particular e melhorar os canais de divulgação das ações decorrentes da auditoria interna.

**Tabela 15:** Nível de confiança no processo de auditoria interna por tipo de função

	Auditado		Auditor interno	
	<i>n.º</i>	%	<i>n.º</i>	%
Nada confiante	4	5	0	-
Pouco confiante	10	12	0	-
Indiferente	10	12	0	-
Confiante	48	58	19	76
Muito confiante	11	13	6	24

A Figura 12 mostra níveis de concordância elevados sobre a afirmação “*tenho conhecimento do trabalho desenvolvido no âmbito das auditorias internas*”, com 73% dos inquiridos a concordar e concordar bastante com a afirmação, porém, tal como na confiança do processo de auditoria interna, também se observam níveis de discordância e indiferença, na ordem dos 27%.



**Figura 12:** Nível de conhecimento sobre o trabalho desenvolvido no âmbito das auditorias internas.

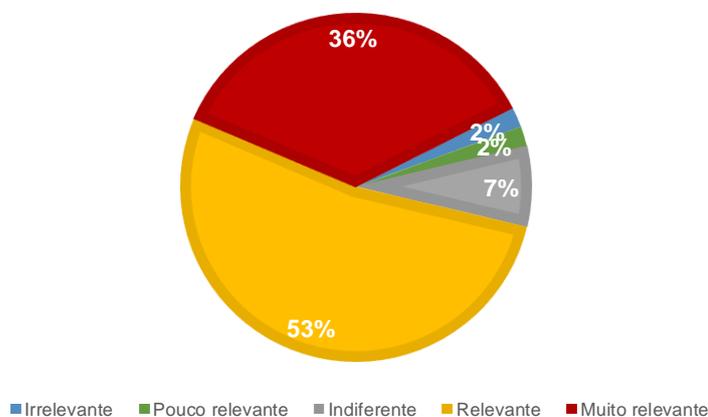
Como seria de esperar, os *auditores internos* apresentam elevados níveis de conhecimento do trabalho desenvolvido nas auditorias internas. Por outro lado, constata-se que são os *auditados* que contribuem para os níveis de discordância e indiferença apresentados (Tabela 16), mostrando mais uma vez a necessidade de reforçar a comunicação com este subgrupo.

Através do cruzamento de variáveis (confiança no processo de auditoria interna [II.2] e conhecimento do trabalho dos auditores [II.3]), verificou-se que 9 dos inquiridos (8%) tinham reduzidos níveis de confiança e reduzido nível de desacordo com o conhecimento do trabalho, ao passo que 3 dos inquiridos (3%) tinham reduzidos níveis de confiança e elevado nível de desacordo com o conhecimento do trabalho, ou seja, grande parte dos inquiridos não tem confiança mas reconhece que não conhece o trabalho desenvolvido no âmbito das auditorias internas.

**Tabela 16:** Nível de conhecimento do trabalho desenvolvido por tipo de função (auditor, auditado).

	Auditado		Tipo de Função (Auditado ou Auditor)		Total	
	N.º	%	Auditor interno N.º	%	N.º	%
Discordo bastante	3	3,6	0	0,0	3	2,8
Discordo	9	10,8	0	0,0	9	8,3
Não concordo nem discordo	17	20,5	0	0,0	17	15,7
Concordo	44	53,0	15	60,0	59	54,6
Concordo bastante	10	12,0	10	40,0	20	18,5

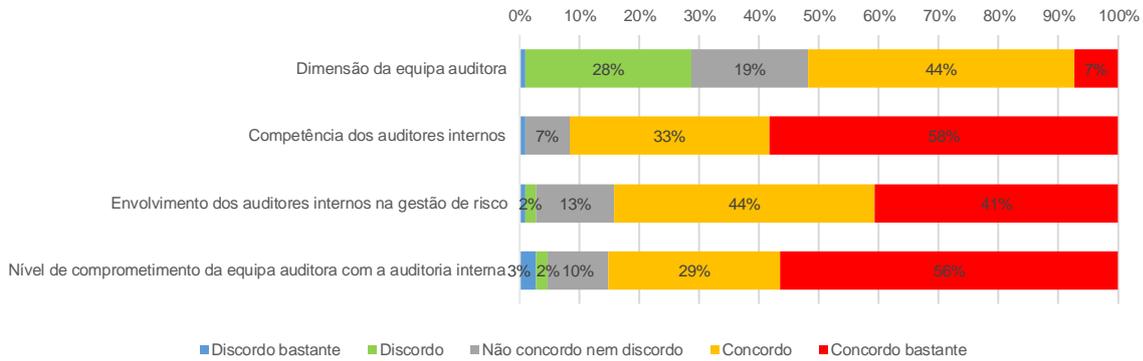
No que respeita à consideração sobre se a existência de procedimentos internos de auditoria beneficia a qualidade da auditoria (Figura 13), a maior parte considera *relevante* (53%) e *muito relevante* (36%), tendo os níveis de *indiferente*, *pouco relevante* e *irrelevante*, registado valores baixos (11%).



**Figura 13:** Relevância da existência de procedimentos de auditoria interna no benefício da qualidade da auditoria

A Figura 14 mostra que a *competência dos auditores internos* e o *nível de comprometimento da equipa auditora com a auditoria interna* são fatores que contribuem para a eficácia da auditoria interna, com uma enorme percentagem dos inquiridos a *concordar bastante* com estes fatores (58% e 56%, respetivamente). O *envolvimento dos auditores internos na gestão de risco* também obteve uma percentagem de concordância bastantes elevada, com 41% dos inquiridos a *concordar bastante* e 44%

a *concordar* com este fator. Por outro lado, a *dimensão da equipa auditora* foi o fator de eficácia com valores mais significativos de discordância ou indiferença, sendo o e menos valorizado pelos inquiridos.

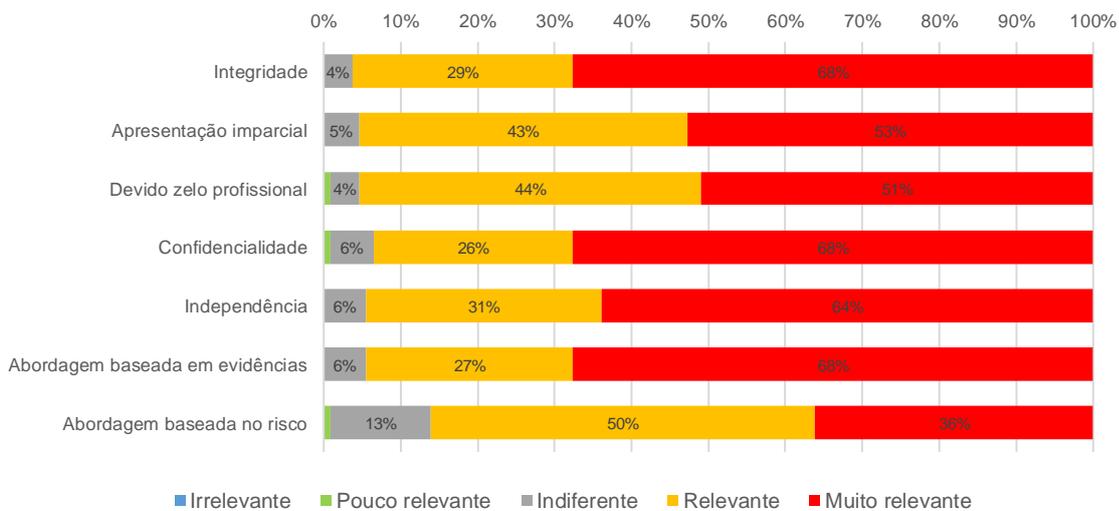


**Figura 14:** Fatores de eficácia da auditoria interna

### 2.3.2 Princípios e competências do Auditor Interno

Aos inquiridos foi pedido que avaliassem a relevância dos princípios sobre os quais se baseia a atividade de auditoria (IPQ, 2019, p.13-14). Assim, na Figura 15, pode verificar-se que nenhum dos inquiridos considerou *irrelevante* os princípios apresentados, sendo que todos os princípios obtiveram percentagens de *pouco relevante* inferiores a 1%, obtendo níveis de relevância elevados, acima dos 50%, exceto a *abordagem baseada no risco*, que se ficou pelos 36%. Por conseguinte, foi a *abordagem baseada no risco* o único princípio a apresentar valores consideráveis de indiferença, com 13%, apesar de 50% dos inquiridos consideraram-no *relevante*.

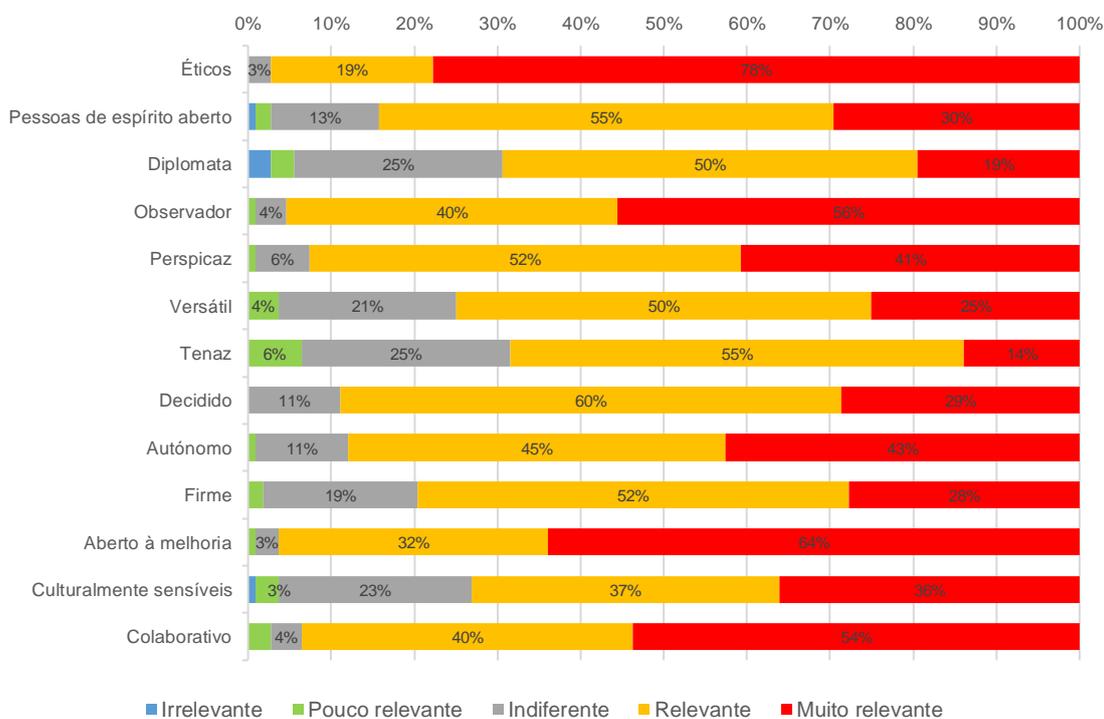
Os princípios da atividade de auditoria mais valorizados pelos inquiridos foram a *integridade*, a *confidencialidade* e a *abordagem baseada nas evidências*, todas com valores de *muito relevante* na ordem dos 68%, seguindo-se a *independência* com 63% dos inquiridos a considerar *muito relevante*.



**Figura 15:** Princípios da auditoria para proporcionar conclusões relevantes

Quanto às competências pessoais mais relevantes do auditor interno, constata-se na Figura 16 que os inquiridos valorizaram a *ética* como sendo uma competência fundamental, obtendo valores de *muito*

*relevante* na ordem dos 78% e de *relevante* de 19%. Consideraram ainda fundamental que o auditor interno esteja *aberto à melhoria*, com valores de  *muito relevante* na ordem de 64% e *relevante* de 32%. O auditor interno deve também ser *observador*, tendo esta competência obtido valores de  *muito relevante* na ordem dos 56% e de *relevante* de 31%. Ser *colaborativo* também teve valores significativos de relevância, com 54% dos inquiridos a considerar esta competência  *muito relevante* e 40% a considerar *relevante*.



**Figura 16:** Competências pessoais mais relevantes do auditor interno

Sendo estas quatro competências pessoais consideradas mais relevantes pelo total dos inquiridos com percentagens acima dos 50% no nível de relevância mais elevado, no entanto, analisando os dois subgrupos em separados, pode observar-se níveis de relevâncias diferentes nas competências pessoais apresentadas (Tabela 17).

De notar que o subgrupo *auditor interno* valoriza mais as competências pessoais em comparação com o subgrupo *auditado* (Tabela 17), observando-se percentagens significativamente mais elevadas na escala  *muito relevante*, sendo que os níveis de indiferença de irrelevância obtiveram resultados irrisórios neste subgrupo. Porém, o subgrupo *auditado* classificou com maior percentagem a generalidade das competências pessoais apresentadas na escala de *relevante*. Este subgrupo considerou algumas das competências apresentadas como *indiferentes* ou nos níveis mais baixos de relevância, tal como acontece com a competência *tenaz* que obteve 31% no nível *indiferente*, e 7% no nível *pouco relevante*, ou com a competência *diplomata*, que obteve níveis de *indiferença* na ordem dos 30%, e de *pouco relevante* e *irrelevante* com valores de 4% em cada.

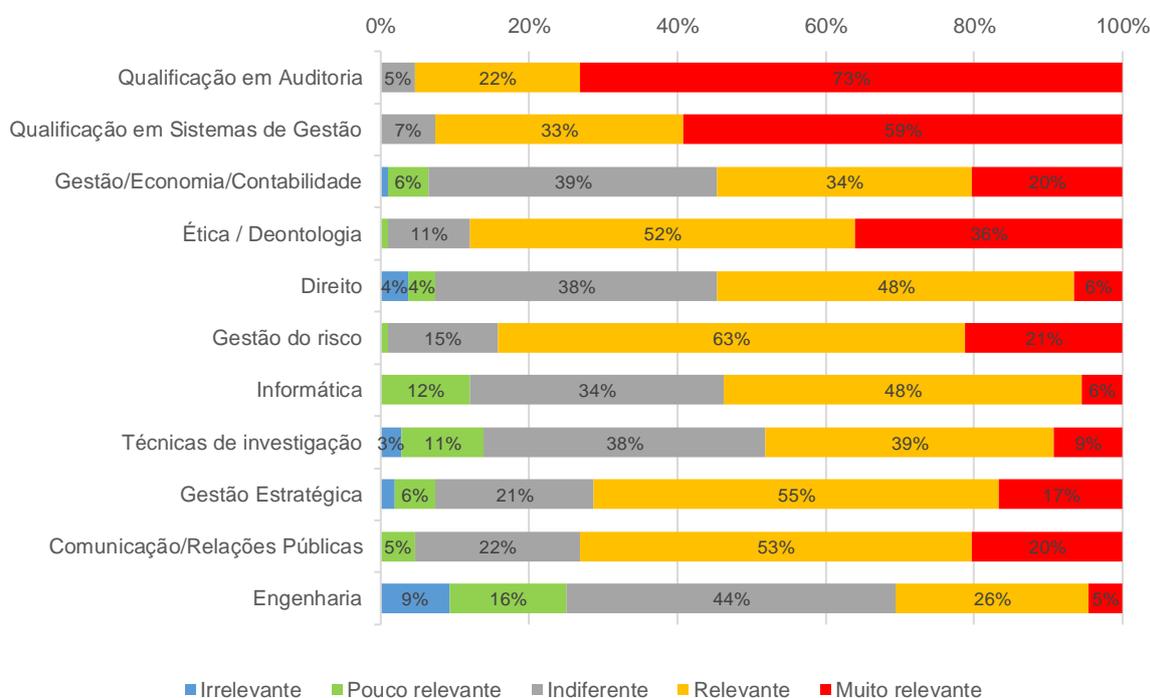
Na globalidade, ambos os subgrupos valorizaram as mesmas quatro competências pessoais no nível maior de relevâncias, apesar de percentagens diferentes.

**Tabela 17:** Competências pessoais consideradas mais relevantes do auditor interno por tipo de função de inquiridos

		Tipo de Função (Auditado ou Auditor)					
		Auditado		Auditor interno		Total	
		n.º	%	n.º	%	n.º	%
Éticos	Irrelevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Pouco relevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Indiferente	3	3,6%	0	0,0%	3	2,8%
	Relevante	18	21,7%	3	12,0%	21	19,4%
	Muito relevante	62	74,7%	22	88,0%	84	77,8%
Pessoas de espírito aberto	Irrelevante	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%
	Pouco relevante	1	1,2%	1	4,0%	2	1,9%
	Indiferente	14	16,9%	0	0,0%	14	13,0%
	Relevante	48	57,8%	11	44,0%	59	54,6%
	Muito relevante	19	22,9%	13	52,0%	32	29,6%
Diplomata	Irrelevante	3	3,6%	0	0,0%	3	2,8%
	Pouco relevante	3	3,6%	0	0,0%	3	2,8%
	Indiferente	25	30,1%	2	8,0%	27	25,0%
	Relevante	40	48,2%	14	56,0%	54	50,0%
	Muito relevante	12	14,5%	9	36,0%	21	19,4%
Observador	Irrelevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Pouco relevante	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%
	Indiferente	4	4,8%	0	0,0%	4	3,7%
	Relevante	34	41,0%	9	36,0%	43	39,8%
	Muito relevante	44	53,0%	16	64,0%	60	55,6%
Perspicaz	Irrelevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Pouco relevante	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%
	Indiferente	7	8,4%	0	0,0%	7	6,5%
	Relevante	43	51,8%	13	52,0%	56	51,9%
	Muito relevante	32	38,6%	12	48,0%	44	40,7%
Versátil	Irrelevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Pouco relevante	4	4,8%	0	0,0%	4	3,7%
	Indiferente	21	25,3%	2	8,0%	23	21,3%
	Relevante	39	47,0%	15	60,0%	54	50,0%
	Muito relevante	19	22,9%	8	32,0%	27	25,0%
Tenaz	Irrelevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Pouco relevante	6	7,2%	1	4,0%	7	6,5%
	Indiferente	26	31,3%	1	4,0%	27	25,0%
	Relevante	42	50,6%	17	68,0%	59	54,6%
	Muito relevante	9	10,8%	6	24,0%	15	13,9%
Decidido	Irrelevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Pouco relevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Indiferente	10	12,0%	2	8,0%	12	11,1%
	Relevante	50	60,2%	15	60,0%	65	60,2%
	Muito relevante	23	27,7%	8	32,0%	31	28,7%
Autónomo	Irrelevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Pouco relevante	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%
	Indiferente	9	10,8%	3	12,0%	12	11,1%
	Relevante	41	49,4%	8	32,0%	49	45,4%
	Muito relevante	32	38,6%	14	56,0%	46	42,6%
Firme	Irrelevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Pouco relevante	1	1,2%	1	4,0%	2	1,9%
	Indiferente	18	21,7%	2	8,0%	20	18,5%
	Relevante	42	50,6%	14	56,0%	56	51,9%
	Muito relevante	22	26,5%	8	32,0%	30	27,8%
Aberto à melhoria	Irrelevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Pouco relevante	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%
	Indiferente	2	2,4%	1	4,0%	3	2,8%
	Relevante	29	34,9%	6	24,0%	35	32,4%
	Muito relevante	51	61,4%	18	72,0%	69	63,9%
Culturalmente sensíveis	Irrelevante	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%
	Pouco relevante	3	3,6%	0	0,0%	3	2,8%
	Indiferente	23	27,7%	2	8,0%	25	23,1%
	Relevante	29	34,9%	11	44,0%	40	37,0%
	Muito relevante	27	32,5%	12	48,0%	39	36,1%
Colaborativo	Irrelevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Pouco relevante	3	3,6%	0	0,0%	3	2,8%
	Indiferente	4	4,8%	0	0,0%	4	3,7%
	Relevante	36	43,4%	7	28,0%	43	39,8%
	Muito relevante	40	48,2%	18	72,0%	58	53,7%

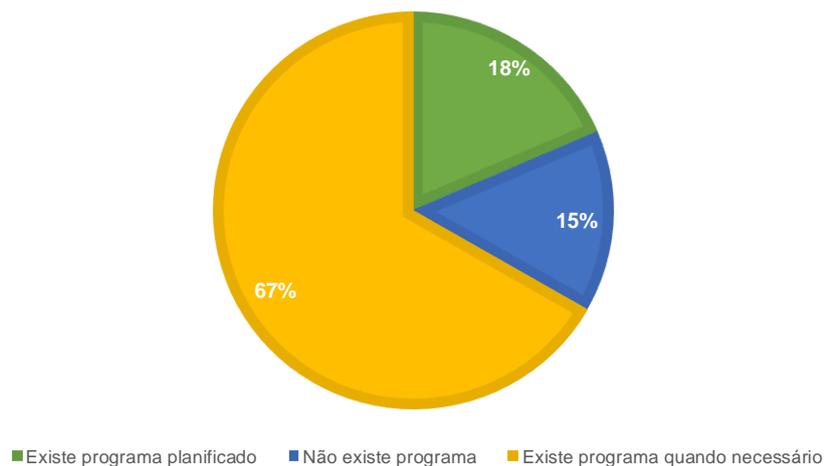
Na relevância da educação/formação de um auditor interno (Figura 17), pode constatar-se que a *qualificação em auditoria* e a *qualificação em sistema de gestão* foram claramente valorizadas por ambos os subgrupos comparativamente com as restantes opções apresentadas. É também de realçar que não houve nenhum dos inquiridos a considerar estas qualificações como *pouco relevante* ou *irrelevante*. À parte destas duas áreas de formação, a *ética e deontologia* foi também uma categoria de qualificação considerada importante num auditor interno, com 36% a considerar *muito relevante* e 52% a considerar *relevante* a formação nesta área.

Nas restantes categorias de educação/formação, exceto a *gestão do risco*, todas as outras apresentam valores de indiferença superiores 21%. A categoria de educação/formação em *engenharia* registou menor relevância, sendo que apenas 31% dos inquiridos lhe atribuíram algum nível de relevância. Na comparabilidade entre os diferentes subgrupos (Anexo B.1), não se verificam diferenças consideráveis de realçar, dado que existiram avaliações relativamente semelhantes.



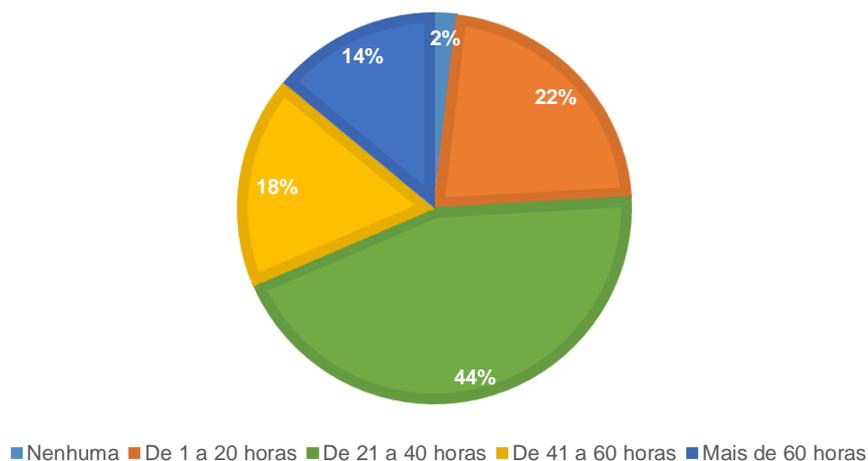
**Figura 17:** Relevância da educação/formação de um auditor interno

Ao auscultar os inquiridos sobre a identificação de um plano de formação em auditoria interna (Figura 18), constatou-se que 67% consideraram que o plano de formação existe, mas *surge quando há necessidade*, 19% consideraram que *existem um plano de formação individual planificada* de acordo com o perfil de competências para a função e apenas 15% dos inquiridos indicou *não existir um programa* de formação.



**Figura 18:** Identificação da existência de um plano de formação em auditoria interna

Sobre o número de horas mínimo de formação anual que um auditor interno deve ter (Figura 19), 44% dos inquiridos consideram que se deviam situar entre as 21 a 40 horas, e 22% entendem que deveriam ter anualmente entre 1 a 20 horas de formação mínima.



**Figura 19:** Número mínimo de horas de formação para um auditor interno

As competências do auditor interno (Figura 20) contribuem para a confiança no processo de auditoria e na capacidade de serem atingidos os seus objetivos (IPQ, 2019, p.38-39), neste sentido, os inquiridos salientaram uma elevada relevância das competências indicadas, sendo de destacar o *comportamento pessoal* como o mais valorizado e a *formação* como a menos valorizada.

Quanto aos subgrupos (Anexo B.2), a diferença mais significativa (maior que 10%) é quando à *formação*, sendo esta valorizada mais pelos *auditores internos* do que pelos *auditados*.

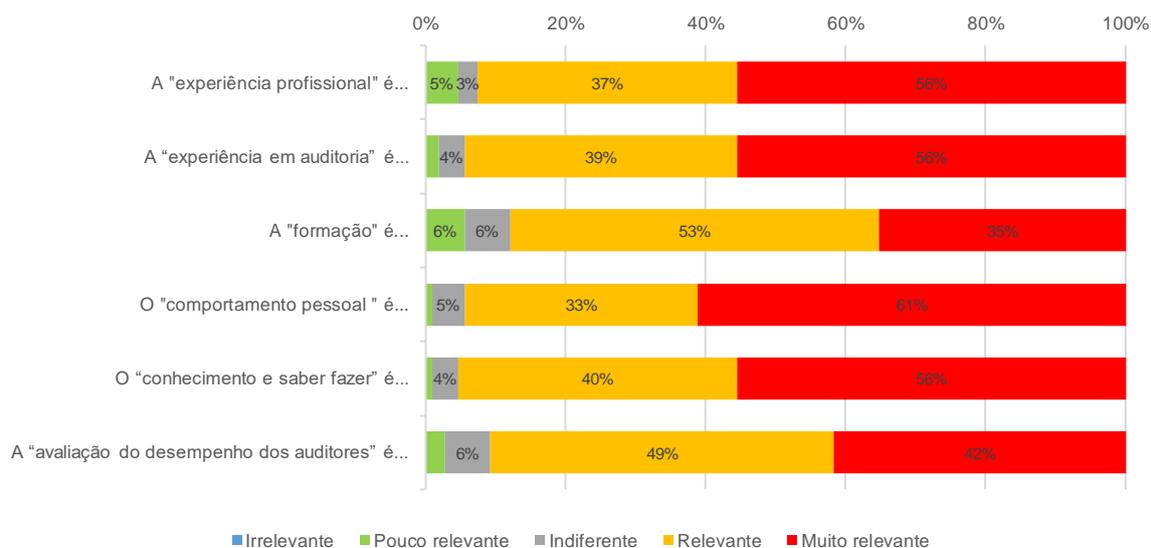


Figura 20: Relevância das competências de um auditor interno

### 2.3.3 Percepção sobre o Auditor Interno

A percepção sobre os auditores internos pode ser um fator importante para a confiança nas auditorias, sendo que no geral os inquiridos valorizaram como relevantes a categorias indicadas (Figura 21), destacando que *as recomendações do auditor interno são construtivas contribuindo para a criação de valor no IPVC* e que *o auditor interno auxilia o IPVC no processo de avaliação e identificação dos seus riscos*, com 78% e 77%, respectivamente, de apreciações relevantes.

Um aspecto importante foi a menor relevância atribuída à percepção de que o auditor interno é reconhecido e tido em consideração pela gestão, na medida em que 31% dos inquiridos manifestaram *indiferença* e 15% achou *pouco relevante*, tendo influência as respostas dadas pelo subgrupo dos auditores internos onde 36% *discordaram* e 12% *não concordaram nem discordaram*.

Assim, como seria esperado, a percepção sobre os auditores internos varia de acordo com os subgrupos, até porque um dos subgrupos tem uma percepção sobre o próprio. Os dados recolhidos (Anexo B.3) destacam maiores diferenças nos níveis de concordância na categoria, *o auditor interno apresenta e discute os pontos identificados de forma profissional, clara e objetiva*, *o auditor interno demonstra competência técnica nas áreas auditadas* e *o auditor interno auxilia o IPVC no processo de avaliação e identificação dos seus riscos*, sendo que nestes casos os *auditados* concordaram significativamente menos que os *auditores internos* nestas categorias. Entre  $\frac{1}{4}$  a  $\frac{1}{3}$  dos *auditados* consideraram que nem concordavam nem discordavam com as categorias de percepção.

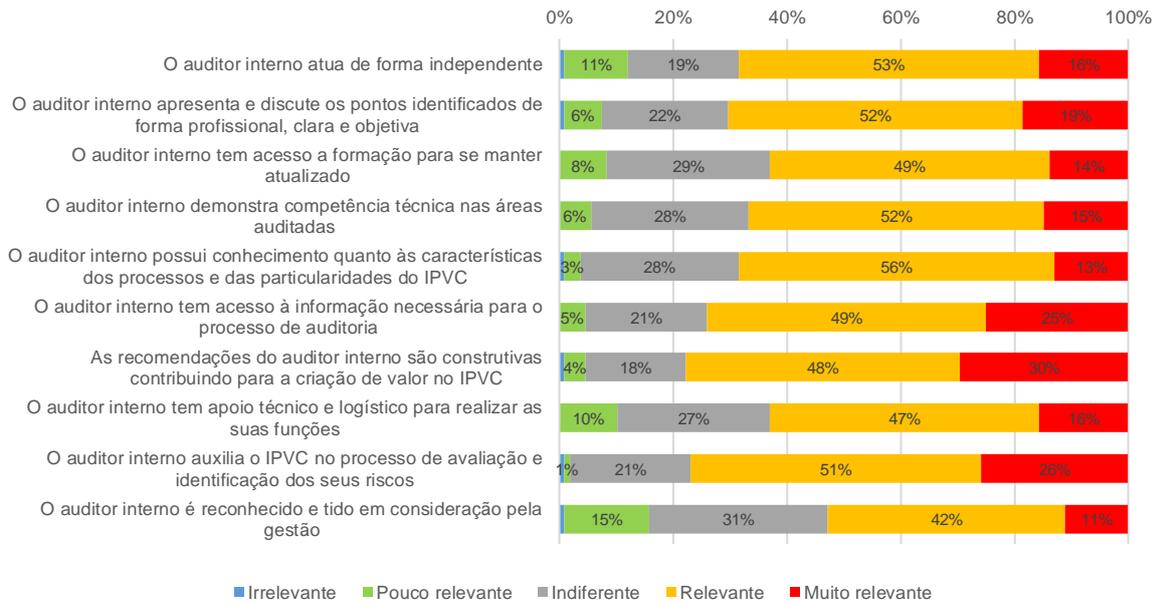


Figura 21: Percepção sobre os auditores internos

Quanto ao nível de concordância com o entendimento da Presidência da função de auditor interno no IPVC (Figura 22), a maioria dos inquiridos (63%) manifestou acordo, no entanto 26% estiveram indecisos e 11% referiram que não haveria um entendimento da função do auditor interno por parte da gestão de topo.

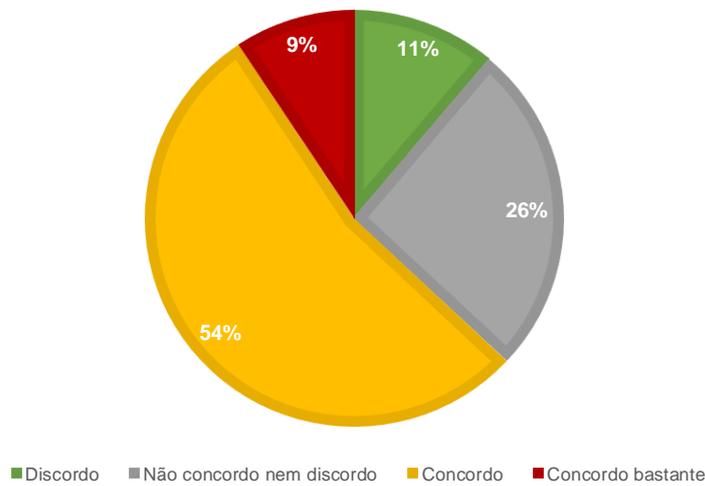
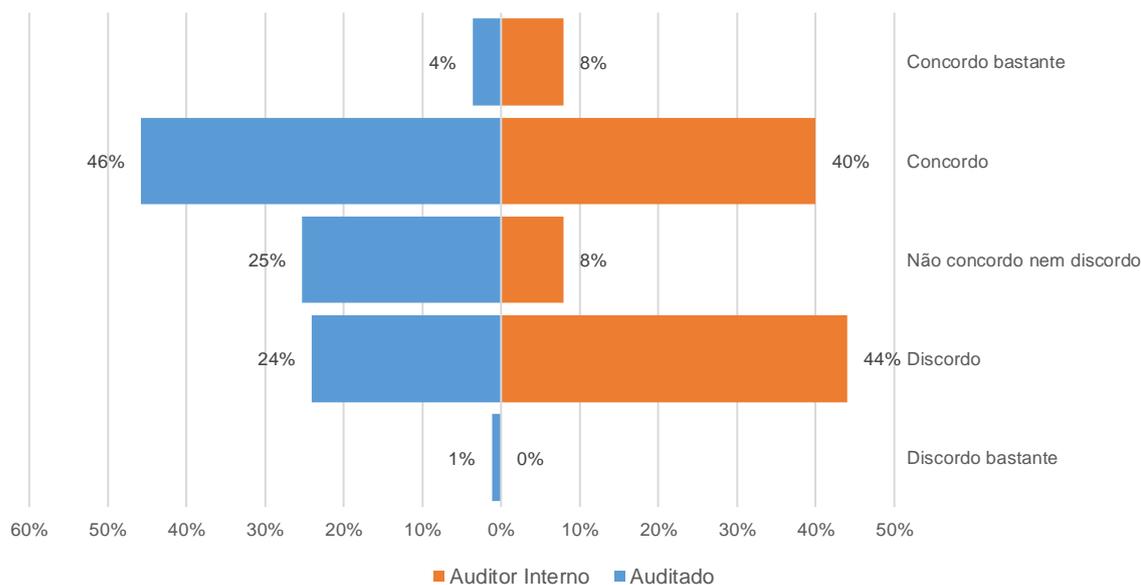


Figura 22: A Presidência entende a função do auditor interno no IPVC

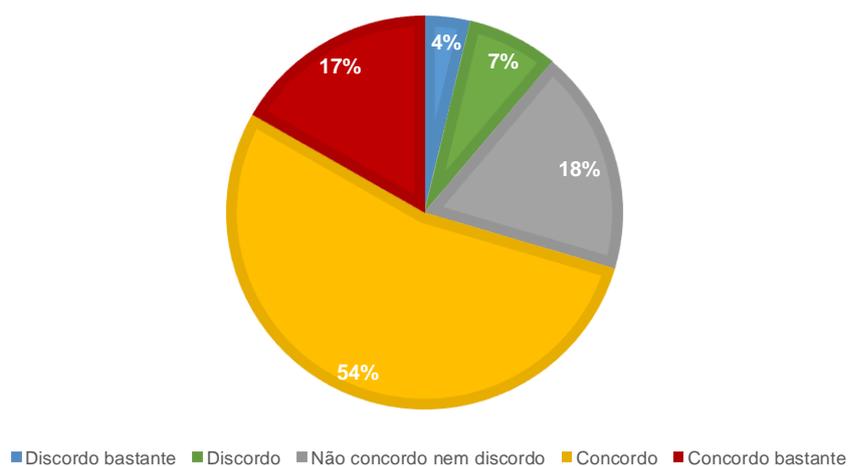
Na Figura 23 são apresentadas as respostas dos inquiridos sobre o seu nível de concordância com a comunicação interna da função do auditor interno, por subgrupo. Como seria de esperar, os *auditores internos* têm uma opinião mais perentória, ou concordam (48%) ou discordam (44%), sendo poucos os indecisos. No caso dos *auditados* o nível de concordância é maior porque a categoria de *discordo* reparte-se com a de *não concordo nem discordo*. Em termos gerais, os *auditores internos* estão

divididos quanto à opinião sobre a comunicação da sua função, embora os *auditados* entendam maioritariamente que essa função é comunicada.



**Figura 23:** A função do auditor interno é comunicada dentro do IPVC

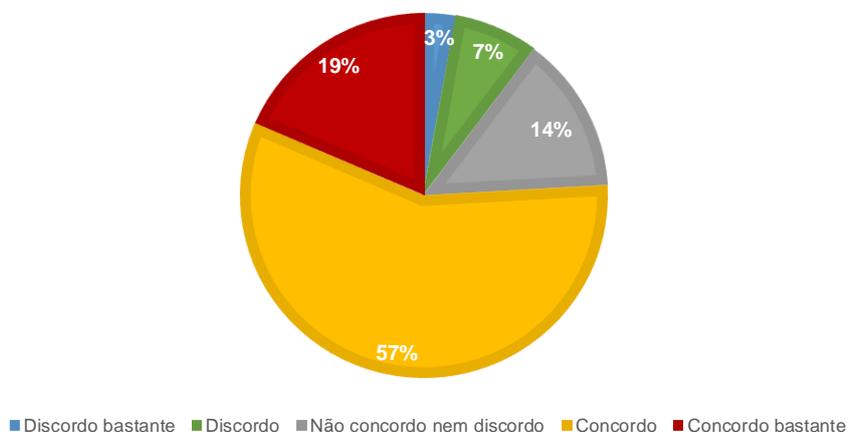
A ação do auditor interno visa contribuir para a melhoria do SG, neste sentido, 71% dos inquiridos concordaram com esta associação (Figura 24), porém 18% *não concordam nem discordam* e 11% *discordam* ou *discordam bastante*. Se esta perspectiva for comparada com a informação anterior de que 8% dos inquiridos desconhece o trabalho dos auditores, então além de comunicar o trabalho que é desenvolvido, terão de ser comunicados os resultados das auditorias internas.



**Figura 24:** São verificadas melhorias no SG-IPVC resultantes da atuação do auditor interno

Quando no âmbito das auditorias internas, são efetuadas constatações pelos auditores internos e identificadas nos relatórios, elas são geralmente tidas em conta pelos auditados (76%), porém existe ainda 10%, maioritariamente auditados, que discordam e 18% que nem concordam nem discordam

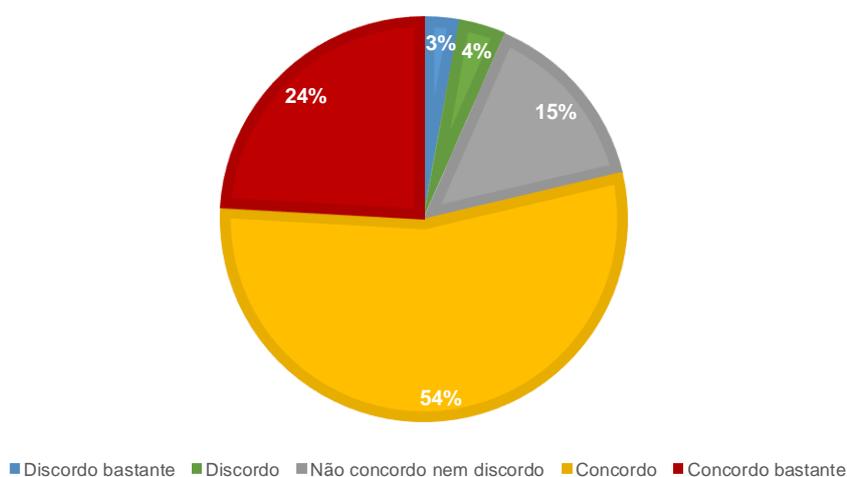
(Figura 25). São essencialmente os *auditados* que reconhecem não ter em conta as constatações identificadas pelos *auditores internos*.



**Figura 25:** As constatações identificadas nos relatórios são tidas em conta pelos auditados

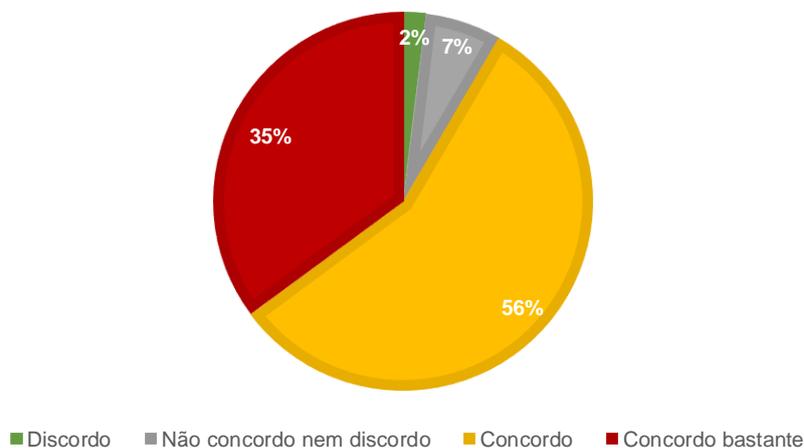
### 2.3.4 Avaliação do Auditor Interno

Sendo que o contributo deste trabalho poderá ser de estabelecer linhas de orientação para a avaliação dos auditores internos, aos inquiridos foi solicitada a reflexão sobre se a avaliação dos auditores internos é relevante para determinar a sua competência (Figura 26). As respostas discordantes foram apenas 7%, sendo que a larga maioria dos inquiridos (78%) concorda com a associação entre avaliação e competência dos auditores internos, contudo é também de assinalar que 15% dos inquiridos *não concorda nem discorda*.



**Figura 26:** A avaliação dos auditores internos é relevante para determinar a sua competência

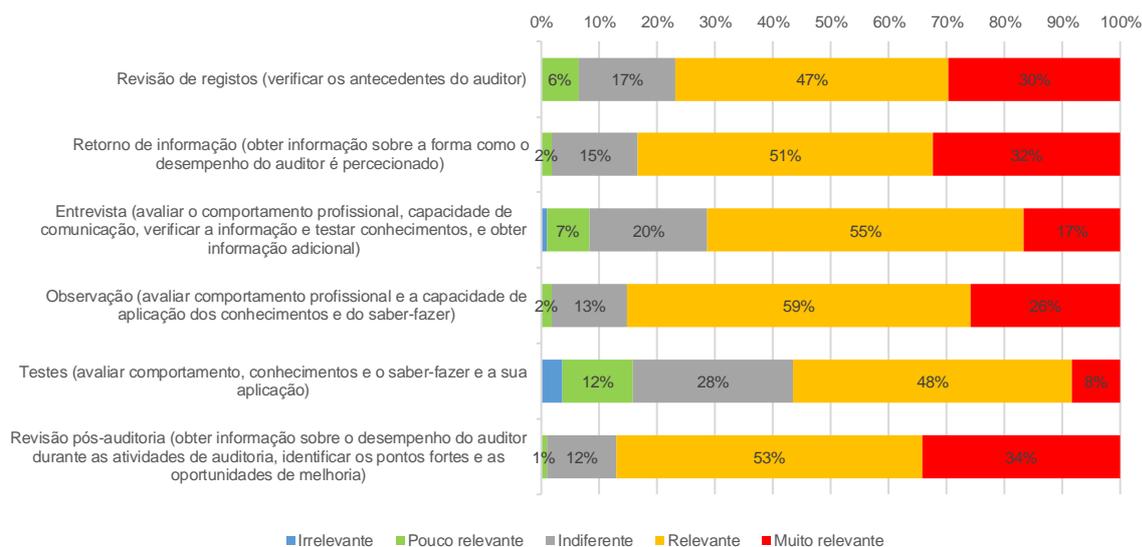
Quanto ao processo de avaliação, 91% dos inquiridos concorda que a avaliação do auditor interno deverá ser um processo sistemático que considere o comportamento pessoal e a capacidade para aplicar os conhecimentos e saber fazer. Esta expressiva concordância com um valor do processo de avaliação focado no saber ser, fazer e estar, demonstram que o processo de avaliação deverá ter uma ponderação para características psicossociais do auditor interno.



**Figura 27:** A competência do auditor interno deve ser avaliada por processo sistemático que considere o comportamento pessoal e a capacidade para aplicar os conhecimentos

Tendo em consideração os métodos de avaliação de auditores do quadro 2 da norma ISO 19011:2018 (IPQ, 2019, p.44) e a seleção de no mínimo dois métodos cuja combinação assegure um resultado objetivo, coerente, justo e fiável, constata-se pela Figura 28, que a *revisão pós-auditoria* (87%), a *observação* (85%) e o *retorno de informação* (83%) foram os métodos com maior relevância para os inquiridos, no sentido inverso, os *testes* foi o método menos relevante com apenas 56% de inquiridos a considerarem-lhe algum nível de relevância.

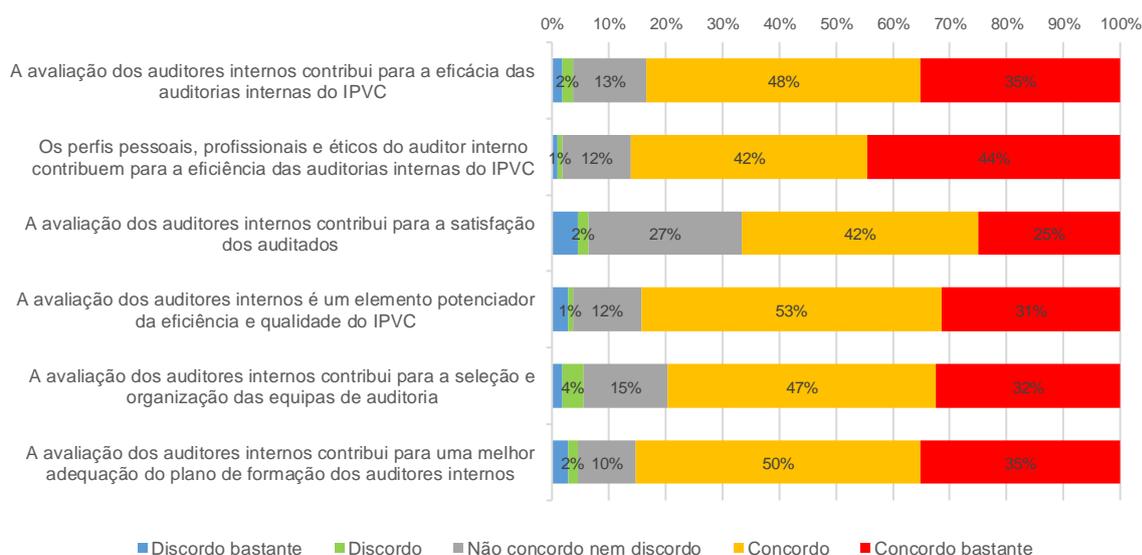
Numa análise por subgrupo (Anexo B.4) é de realçar que para os *auditados* o método de *testes*, embora seja o menos relevante (63%) apresenta uma maior relevância que para os *auditores internos* (36%). Quanto à indiferença face aos métodos de avaliação indicados, os *auditados* manifestaram maiores índices de indiferença do que os *auditores internos*, com a exceção dos testes onde esse facto se inverte.



**Figura 28:** Métodos de avaliação dos auditores internos

Para aferir o impacto da avaliação dos auditores internos num conjunto de contributos para a instituição, aos inquiridos foi solicitado o seu nível de concordância para com um conjunto de preposições que face aos elementos bibliográficos consultados, importava identificar (Figura 29).

No geral as possibilidades colocadas obtiveram elevados níveis de concordância (superiores a 80%), com destaque para os *perfis pessoais, profissionais e éticos do auditor interno contribuem para a eficiência das auditorias internas do IPVC (86%)*, a *avaliação dos auditores internos contribui para uma melhor adequação do plano de formação dos auditores internos (85%)* e a *avaliação dos auditores internos é um elemento potenciador da eficiência e qualidade do IPVC (84%)*. O aspeto menos valorizado foi o de que *a avaliação dos auditores internos contribui para a satisfação dos auditados (67%)*, ainda assim  $\frac{2}{3}$  dos inquiridos consideram esta possibilidade como relevante.



**Figura 29:** A avaliação dos auditores internos e o seu contributo para a melhoria do IPVC

Na Tabela 18, pode-se observar as respostas por subgrupo e verificar que as maiores diferenças ao nível de concordância foram com *a avaliação dos auditores internos contribuir para uma melhor adequação do plano de formação dos auditores internos, e os perfis pessoais, profissionais e éticos do auditor interno contribuírem para a eficiência das auditorias internas do IPVC*, sendo que os *auditores internos* valorizaram mais estas preposições do que os *auditados*.

**Tabela 18:** Avaliação dos auditores internos e contributo para a melhoria por tipo de função

		Tipo de Função (Auditado ou Auditor)					
		Auditado		Auditor interno		Total	
		n.º	%	n.º	%	n.º	%
A avaliação dos auditores internos contribui para a eficácia das auditorias internas do IPVC	Discordo bastante	2	2,4%	0	0,0%	2	1,9%
	Discordo	1	1,2%	1	4,0%	2	1,9%
	Não concordo nem discordo	13	15,7%	1	4,0%	14	13,0%
	Concordo	37	44,6%	15	60,0%	52	48,1%
	Concordo bastante	30	36,1%	8	32,0%	38	35,2%
Os perfis pessoais, profissionais e éticos do auditor interno contribuem para a eficiência das auditorias internas do IPVC	Discordo bastante	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%
	Discordo	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%
	Não concordo nem discordo	13	15,7%	0	0,0%	13	12,0%
	Concordo	30	36,1%	15	60,0%	45	41,7%
	Concordo bastante	38	45,8%	10	40,0%	48	44,4%
A avaliação dos auditores internos contribui para a satisfação dos auditados	Discordo bastante	4	4,8%	1	4,0%	5	4,6%
	Discordo	1	1,2%	1	4,0%	2	1,9%
	Não concordo nem discordo	22	26,5%	7	28,0%	29	26,9%
	Concordo	35	42,2%	10	40,0%	45	41,7%
	Concordo bastante	21	25,3%	6	24,0%	27	25,0%
A avaliação dos auditores internos é um elemento potenciador da eficiência e qualidade do IPVC	Discordo bastante	3	3,6%	0	0,0%	3	2,8%
	Discordo	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%
	Não concordo nem discordo	12	14,5%	1	4,0%	13	12,0%
	Concordo	41	49,4%	16	64,0%	57	52,8%
	Concordo bastante	26	31,3%	8	32,0%	34	31,5%
A avaliação dos auditores internos contribui para a seleção e organização das equipas de auditoria	Discordo bastante	2	2,4%	0	0,0%	2	1,9%
	Discordo	3	3,6%	1	4,0%	4	3,7%
	Não concordo nem discordo	14	16,9%	2	8,0%	16	14,8%
	Concordo	36	43,4%	15	60,0%	51	47,2%
	Concordo bastante	28	33,7%	7	28,0%	35	32,4%
A avaliação dos auditores internos contribui para uma melhor adequação do plano de formação dos auditores internos	Discordo bastante	3	3,6%	0	0,0%	3	2,8%
	Discordo	2	2,4%	0	0,0%	2	1,9%
	Não concordo nem discordo	11	13,3%	0	0,0%	11	10,2%
	Concordo	35	42,2%	19	76,0%	54	50,0%
	Concordo bastante	32	38,6%	6	24,0%	38	35,2%

As questões de investigação que foram colocadas com o presente trabalho, obtiveram respostas claras e perentórias, porém com níveis de concordância diferentes quer às questões quer pelos subgrupos da amostra. Tendo em consideração os parâmetros mais elevados da escala de *Likert* (4 – Concordo e 5

– *Concordo Bastante*), foi calculada a percentagem de indivíduos que admite a hipótese ( $H_0$ ) e os parâmetros mais baixos da escala ( $1 - \text{Discordo Bastante}$  e  $2 - \text{Discordo}$ ) admitem a hipótese alternativa ( $H_1$ ), em seguida foi calculada a média ( $\bar{x}$ ) e o desvio padrão ( $\sigma$ ) para as questões Q1 a Q6, sendo desagregada a informação por subgrupos da amostra (Tabela 19).

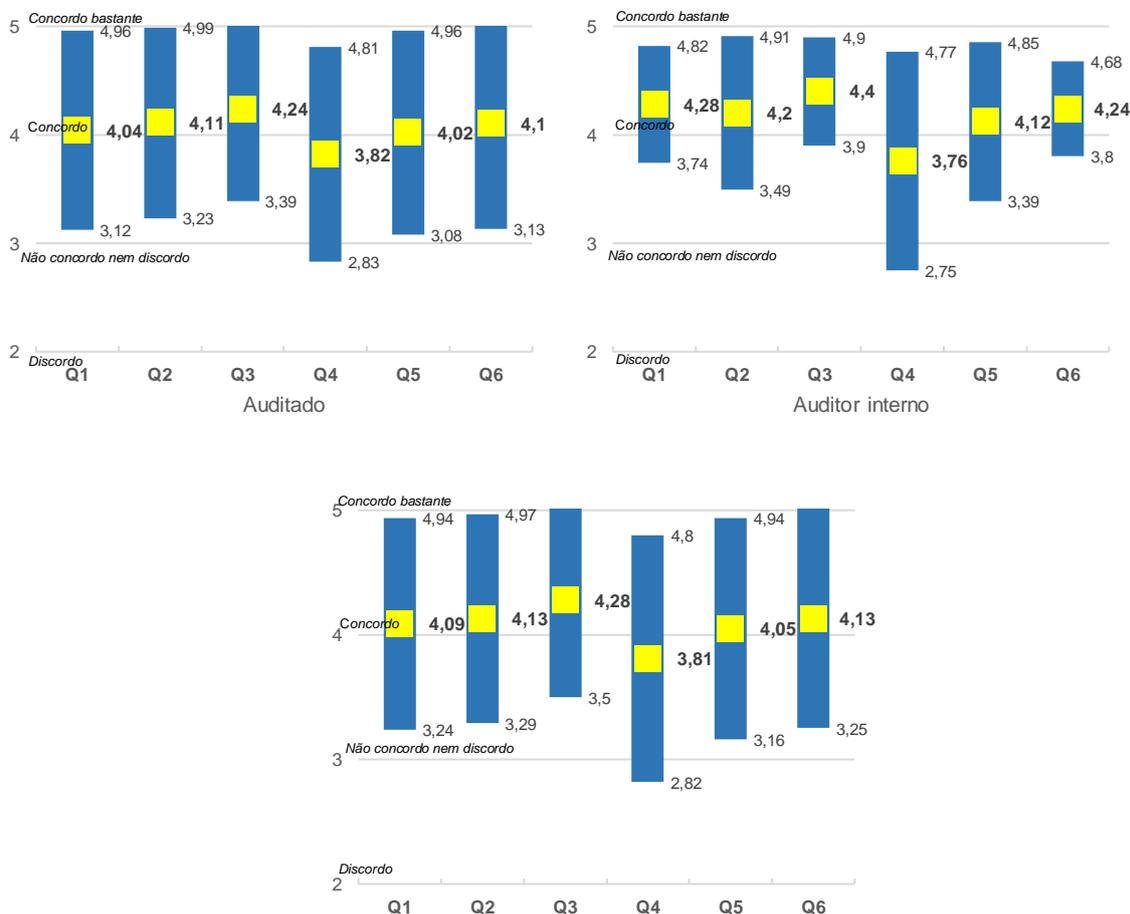
Quer em percentagens, como em valores médios, os níveis de concordância com as hipóteses apontam que a avaliação dos auditores internos potencia a eficiência e qualidade no IPVC, (Q1), que a avaliação e os perfis dos auditores internos contribuem para melhorar a eficácia e eficiência das auditorias internas (Q2 e Q3), que essa avaliação contribui também para a satisfação dos auditados, seleção e organização das equipas de auditoria e para adequar o plano de formação dos auditores internos (Q4, Q5 e Q6). Quanto aos processos de avaliação o total da amostra considerou como métodos de avaliação mais adequados a revisão pós-auditoria (87%), a observação (85%) e o retorno de informação (83%).

**Tabela 19:** Resultados obtidos para as perguntas de investigação

Perguntas de investigação	Hipóteses	Auditados			Auditores			Total		
		%	$\bar{x}$	$\sigma$	%	$\bar{x}$	$\sigma$	%	$\bar{x}$	$\sigma$
Q1 A avaliação dos auditores internos do SGQ é um elemento potenciador da eficiência e qualidade do IPVC?	H <sub>0</sub> : A avaliação dos auditores internos <b>potencia</b> a eficiência e qualidade do IPVC.	81			96			84		
	H <sub>1</sub> : A avaliação dos auditores internos <b>não potencia</b> a eficiência e qualidade do IPVC.	5	4,04	0,92	0	4,28	0,54	4	4,09	0,85
Q2 Poderá a avaliação dos auditores internos contribuir para a eficácia das auditorias internas?	H <sub>0</sub> : A avaliação dos auditores internos <b>contribui</b> para uma melhoria da eficácia das auditorias internas.	81			92			83		
	H <sub>1</sub> : A avaliação dos auditores internos <b>não contribui</b> para uma melhoria da eficácia das auditorias internas.	4	4,11	0,88	4	4,20	0,71	4	4,13	0,84
Q3 Os perfis dos auditores internos contribuem para a eficiência das auditorias internas?	H <sub>0</sub> : Os perfis dos auditores internos <b>contribuem para melhorar a eficiência</b> das auditorias internas.	82			100			86		
	H <sub>1</sub> : Os perfis dos auditores internos <b>não contribuem para melhorar a eficiência</b> das auditorias internas.	2	4,24	0,85	0	4,40	0,50	2	4,28	0,78
Q4 A avaliação dos auditores internos contribui para a satisfação dos auditados?	H <sub>0</sub> : A avaliação dos auditores internos <b>contribuiu</b> para a satisfação dos auditados.	68			64			67		
	H <sub>1</sub> : A avaliação dos auditores internos <b>não contribuiu</b> para a satisfação dos auditados.	6	3,82	0,99	8	3,76	1,01	7	3,81	0,99
Q5 A avaliação dos auditores internos contribui para a seleção e organização das equipas de auditoria?	H <sub>0</sub> : A avaliação dos auditores internos <b>contribui</b> para a seleção e organização das equipas de auditoria.	77			88			80		
	H <sub>1</sub> : A avaliação dos auditores internos <b>não contribui</b> para a seleção e organização das equipas de auditoria.	6	4,02	0,94	4	4,12	0,73	5	4,05	0,89
Q6 A avaliação dos auditores internos contribui para uma melhor adequação do plano de formação dos auditores internos?	H <sub>0</sub> : A avaliação dos auditores internos <b>contribui</b> para uma melhor adequação do plano de formação dos auditores internos.	81			100			85		
	H <sub>1</sub> : A avaliação dos auditores internos <b>não contribui</b> para uma melhor adequação do plano de formação dos auditores internos.	6	4,10	0,97	0	4,24	0,44	5	4,13	0,88
Q7 Quais os métodos de avaliação mais adequados para uma eficiente avaliação dos auditores internos?	Métodos de avaliação identificados									
					Revisão pós-auditoria (86%)			Revisão pós-auditoria (87%)		
					Observação (82%)			Observação (85%)		
					Retorno de informação (80%)			Retorno de informação (83%)		
						Retorno de informação (96%)				
						Observação (96%)				
						Revisão pós-auditoria (92%)				

Como se pode verificar na Figura 30, a dispersão de resultados para as questões de investigação e para os subgrupos da amostra, mostram que as opiniões dos *auditores internos* tiveram menor dispersão (com exceção na Q4 relação entre a avaliação dos auditores e a satisfação dos auditados)

e maior valorização do que os *auditados*. Destaque ainda para questão central do trabalho e o seu nível de certeza entre os subgrupos, os auditores internos estão mais convictos de que a sua própria avaliação potencia a eficiência e qualidade da instituição.



**Figura 30:** Dispersão dos resultados relativos às questões de investigação

A questão com menor dispersão dos resultados, por conseguinte a mais consensual, mas também a mais valorizada é a que se refere aos perfis dos auditores internos (Q3). Por outro lado, a questão com maior dispersão de resultados e também a menos valorizada pelos inquiridos foi a de que a avaliação dos auditores internos contribui para a satisfação dos auditados (Q4).

### 2.3.5 Estatística inferencial

No seguimento dos objetivos definidos e atendendo aos resultados obtidos das perguntas de investigação, foi efetuada a conversão dos dados da escala de *Likert* para valores numéricos, permitindo assim realizar o estudo da sua normalidade, a realização de teste estatístico (paramétrico ou não paramétrico, dependendo do resultado do estudo da normalidade das variáveis) e analisada a correlação estatística entre as variáveis resultantes das perguntas de investigação.

### 2.3.5.1 Estudo da normalidade

O estudo da normalidade (Tabela 20) das variáveis com a variável dependente (percepção do impacto da avaliação dos auditores internos potencializar a eficiência e qualidade do IPVC) determinou que nenhuma das variáveis segue uma distribuição normal, pelo que  $pvalue < \alpha=0,05$ .

**Tabela 20:** Estudo da normalidade

Percepção do impacto da avaliação		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Contribui para a qualidade do IPVC	Com impacto	,380	90	,000	,628	90	,000
	Sem impacto	,464	18	,000	,544	18	,000
Contribui para a eficiência das auditorias	Com impacto	,337	90	,000	,695	90	,000
	Sem impacto	,315	18	,000	,833	18	,005
Os perfis contribuem para a eficiência das auditorias	Com impacto	,255	90	,000	,815	90	,000
	Sem impacto	,373	18	,000	,756	18	,000
Contribui para a satisfação dos auditados	Com impacto	,359	90	,000	,707	90	,000
	Sem impacto	,345	18	,000	,791	18	,001
Contributo para a seleção e organização das equipas	Com impacto	,263	90	,000	,767	90	,000
	Sem impacto	,333	18	,000	,784	18	,001
Contributo para adequação do plano de formação	Com impacto	,305	90	,000	,727	90	,000
	Sem impacto	,299	18	,000	,799	18	,001

a. Lilliefors Significance Correction

$H_0$ :  $X(v61, v62, v63, v64, v65, v66) \sim N(\mu, \sigma)$

$H_1$ :  $X(v61, v62, v63, v64, v65, v66) \not\sim N(\mu, \sigma)$

- Como  $n=90 \geq 50$  logo usa-se teste Kolmogorov-Smirnov,  $pvalue=0,0001 < \alpha=0,05$  logo rejeita-se  $H_0$  com um nível de confiança de 95%, portanto  $X(v61, v62, v63, v64, v65, v66) \not\sim N(\mu, \sigma)$ .
- Como  $n=18 < 50$  logo usa-se teste Shapiro-Wilk,  $pvalue=0,001, 0,0001$  ou  $0,005 < \alpha=0,05$  logo rejeita-se  $H_0$  com um nível de confiança de 95%, portanto  $X(v61, v62, v63, v64, v65, v66) \not\sim N(\mu, \sigma)$ .

### 2.3.5.2 Teste estatístico

Tratando-se de variáveis que não seguem uma distribuição normal foi usado o teste não paramétrico de *Mann-Whitney* (Tabela 21), com o intuito de analisar a relação entre a variável dependente e as variáveis independentes associadas às perguntas de investigação.

$H_0$ :  $\mu X_1 = \mu X_2$

$H_1$ :  $\mu X_1 \neq \mu X_2$

$X_1$  = Colaboradores que consideram que a avaliação de auditores internos tem impacto na eficiência e qualidade do IPVC.

$X_2$  = Colaboradores que não consideram que a avaliação de auditores internos tem impacto na eficiência e qualidade do IPVC.

Como  $pvalue=0,0001 < \alpha=0,05$  logo rejeita-se  $H_0$  com um nível de confiança de 95%

Portanto:

A opinião dos inquiridos sobre a avaliação dos auditores internos contribuir para uma melhoria da eficácia das auditorias internas (v6.2) varia com a percepção do impacto da avaliação desses auditores potenciar a eficiência e qualidade do IPVC (v6.1).

A opinião dos inquiridos sobre os perfis dos auditores internos contribuírem para melhorar a eficiência das auditorias internas (v6.3) varia com a percepção do impacto da avaliação desses auditores potenciar a eficiência e qualidade do IPVC (v6.1).

A opinião dos inquiridos sobre a avaliação dos auditores internos contribuir para a satisfação dos auditados (v6.4) varia com a percepção do impacto da avaliação desses auditores potenciar a eficiência e qualidade do IPVC (v6.1).

A opinião dos inquiridos sobre a avaliação dos auditores internos contribuir para a seleção e organização das equipas de auditoria (v6.5) varia com a percepção do impacto da avaliação desses auditores potenciar a eficiência e qualidade do IPVC (v6.1).

A opinião dos inquiridos sobre a avaliação dos auditores internos contribuir para uma melhor adequação do plano de formação dos auditores internos (v6.6) varia com a percepção do impacto da avaliação desses auditores potenciar a eficiência e qualidade do IPVC (v6.1).

**Tabela 21:** Resultados do teste não paramétrico de *Mann-Whitney*

		Ranks		
	Percepção do impacto da avaliação	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Contribui para a eficiência das auditorias	Com impacto	90	61,12	5501,00
	Sem impacto	18	21,39	385,00
	Total	108		
Os perfis contribuem para a eficiência das auditorias	Com impacto	90	61,78	5560,00
	Sem impacto	18	18,11	326,00
	Total	108		
Contribui para a satisfação dos auditados	Com impacto	90	62,02	5582,00
	Sem impacto	18	16,89	304,00
	Total	108		
Contribui para a seleção e organização das equipas	Com impacto	90	61,04	5493,50
	Sem impacto	18	21,81	392,50
	Total	108		
Contribui para adequação do plano de formação	Com impacto	90	61,41	5526,50
	Sem impacto	18	19,97	359,50
	Total	108		

Test Statistics<sup>a</sup>

	Contribui para a eficiência das auditorias	Os perfis contribuem para a eficiência das auditorias	Contribui para a satisfação dos auditados	Contributo para a seleção e organização das equipas	Contributo para adequação do plano de formação
Mann-Whitney U	214,000	155,000	133,000	221,500	188,500
Wilcoxon W	385,000	326,000	304,000	392,500	359,500
Z	-5,367	-5,715	-6,163	-5,239	-5,622
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000

a. Grouping Variable: Percepção do impacto da avaliação

### 2.3.5.3 Correlação estatística das variáveis

Sendo que as variáveis não seguem uma distribuição normal e, por conseguinte, requerem a utilização de testes não paramétricos, foi usado o coeficiente de correlação de *Spearman* (Tabela 22).

Todas as correlações entre as variáveis foram positivas, significativas ( $p > 0,01$ ) e moderadas ( $\rho > 0,4$  e  $\rho < 0,6$ ) ou fortes ( $\rho > 0,7$ ). Entre as correlações mais fortes destaque para que:

- Quanto maior a concordância com o contributo da avaliação de auditores internos para a seleção e organização das equipas de auditoria, maior a concordância com a contribuição dessa avaliação para a adequação do plano de formação dos auditores internos ( $\rho = 0,831$  ou 83,1%).
- Quanto maior a concordância com o contributo da avaliação de auditores internos para a qualidade do IPVC, maior a concordância com a contribuição dessa avaliação para a satisfação dos auditados ( $\rho = 0,811$  ou 81,1%).

Tabela 22: Coeficiente de correlação de *Spearman*

			Correlations					
			Contribui para a qualidade do IPVC	Contribui para a eficiência das auditorias	Os perfis contribuem para a eficiência das auditorias	Contribui para a satisfação dos auditados	Contributo para a seleção e organização das equipas	Contributo para adequação do plano de formação
Spearman's rho	Contribui para a qualidade do IPVC	Correlation Coefficient	1,000	,694**	,678**	,811**	,743**	,791**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	108	108	108	108	108	108
	Contribui para a eficiência das auditorias	Correlation Coefficient	,694**	1,000	,524**	,662**	,658**	,778**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	108	108	108	108	108	108
	Os perfis contribuem para a eficiência das auditorias	Correlation Coefficient	,678**	,524**	1,000	,744**	,643**	,655**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	.	,000	,000	,000	
N		108	108	108	108	108	108	
Contribui para a satisfação dos auditados	Correlation Coefficient	,811**	,662**	,744**	1,000	,719**	,809**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	
	N	108	108	108	108	108	108	
Contributo para a seleção e organização das equipas	Correlation Coefficient	,743**	,658**	,643**	,719**	1,000	,831**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	
	N	108	108	108	108	108	108	
Contributo para adequação do plano de formação	Correlation Coefficient	,791**	,778**	,655**	,809**	,831**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	
	N	108	108	108	108	108	108	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

A realização deste trabalho constituiu um desafio às capacidades pessoais e profissionais da autora, tendo tido ainda a possibilidade de apresentar um póster com o seu conteúdo no 63<sup>rd</sup> *European Congress of Quality | Rediscovering Quality*, organizado pela *European Organization for Quality*, em outubro de 2019, em Lisboa, intitulado *Selection and Evaluation of Internal Auditors, Management System of the Polytechnic Institute of Viana do Castelo* (Anexo E). Foi ainda recentemente apresentado novo póster com o seu conteúdo no *XVIII Foro Internacional Sobre Evaluación De La Calidad, De La Investigación La Educación Superior* (FECIES), que decorreu entre os dias 28 a 30 de setembro de 2021, em modo virtual (Anexo F).

A amostra deste trabalho foi de 108 questionários, o que representou 22,5% da população (480 indivíduos) que se encontrava dividida em subgrupos: a) *auditados* do SG (77%) e b) *auditores internos* (23%) no âmbito dos processos de SG (sendo colaboradores docentes ou não docentes).

Os inquiridos foram maioritariamente do género *feminino* (63%) com destaque para as classes etárias entre os *36-55 anos* (70%), a exercer funções de gestor de processo (32%), *colaborador não docente* (30%) ou *colaborador docente* (19%). Dois dos pontos fortes dos inquiridos foram, as elevadas qualificações (82% tinham o ensino superior) e a longevidade no exercício de funções (60% exerciam funções há mais de 6 anos). Estas duas características dos inquiridos contribuíram para uma maior fiabilidade da informação obtida.

Sobre os benefícios da auditoria interna destaca-se a importância dada pelos inquiridos, em *identificar e mitigar riscos e propor melhorias* como sendo o benefício mais consensual e *reduzir custos* como o benefício menos evidente. Importa esclarecer melhor os auditados sobre os benefícios da auditoria interna, dado que revelaram níveis de indiferença e discordância mais elevados do que os *auditores internos*. Não obstante, seria importante efetuar um estudo económico-financeiro que faça uma transparente e esclarecedora análise do impacto das auditorias internas na instituição.

Quanto à confiança no processo de auditoria interna, constatou-se que os níveis de confiança são elevados, porém 22% da amostra, sendo estes inquiridos exclusivamente do subgrupo *auditados* (29%) apresenta níveis de indiferença e reduzida confiança. Através do cruzamento desta variável com o conhecimento do trabalho desenvolvido nas auditorias internas, salienta-se que um dos fatores que contribui para esse resultado é precisamente o desconhecimento do trabalho desenvolvido, dado que 8% dos inquiridos não confiam, mas desconhecem o trabalho, enquanto só 3% não confiam e conhecem o trabalho desenvolvido. Neste sentido, uma das propostas para melhoria das auditorias internas é precisamente a comunicação dos trabalhos desenvolvidos e dos resultados obtidos no âmbito das auditorias internas, no sentido de reforçar a confiança dos auditados. Foi verificado também que 11% dos inquiridos *discorda* que a Presidência entenda a função do auditor interno do IPVC, havendo ainda 26% que *nem concordam nem discordam* desta afirmação, revelando a necessidade de haver uma maior clarificação por parte da Presidência nesta questão.

A existência de procedimentos internos de auditoria interna é reconhecida pelos inquiridos como benéfica para a qualidade da auditoria (89% *relevante* ou *muito relevante*), porém a dimensão da equipa auditora não é entendida pela generalidade como um fator de eficácia da auditoria interna, sendo apontados outros fatores como as *competências dos auditores internos* ou o *nível de comprometimento da equipa auditora com a auditoria interna*.

Os princípios da atividade de auditoria (IPQ, 2019, p.13-14) foram muito consensuais para os inquiridos, porém a *integridade*, a *confidencialidade* e a *abordagem baseada nas evidências* foram os mais valorizados com valores de *muito relevante* na ordem dos 68%, seguindo-se a *independência* com 63%.

No âmbito das competências pessoais a *ética*, *ser aberto à melhoria*, *ser colaborativo* e *observador* foram consideradas mais relevantes, porém analisando os dois subgrupos em separados, observaram-se níveis de relevâncias diferentes, sendo de destacar que o subgrupo *auditor interno* valoriza mais as competências pessoais em comparação com o subgrupo *auditado*, onde inclusivamente algumas competências como *ser tenaz* ou *diplomata* tiveram níveis de indiferença elevados.

Sobre a educação/formação de um auditor interno destacaram-se a *qualificação em auditoria*, a *qualificação em sistema de gestão* e a *ética e deontologia* com níveis de relevância acima dos 85%. No sentido inverso, a educação/formação em *engenharia* registou uma reduzida relevância, sendo que apenas 31% lhe atribuíram algum nível de relevância. Ainda no âmbito da formação a maioria dos inquiridos (67%) considerou que existe um plano de formação, mas apenas *surge quando há necessidade*, embora cerca de ¼ considere que *existe um plano de formação individual planificada* de acordo com o perfil de competências para a função. O número de horas mínimo de formação anual que um auditor interno, segundo a maioria dos inquiridos (66%) deverá ter até 40 horas/ano.

Na perceção sobre os auditores internos, apesar de entre ¼ a ⅓ dos *auditados* terem considerado que *nem concordavam nem discordavam* com as categorias de perceção indicadas, destacaram-se as categorias de que *as recomendações do auditor interno são construtivas contribuindo para a criação de valor no IPVC* e que *o auditor interno auxilia o IPVC no processo de avaliação e identificação dos seus riscos*, recolhendo um nível de relevância de 78% e 77% destas apreciações. Contudo o aspeto mais importante deste tema foi a menor relevância atribuída à perceção de que *o auditor interno é reconhecido e tido em consideração pela gestão*, com 31% dos inquiridos a acharem indiferente e 15% *pouco relevante*. Como reforço de que a gestão poderá num futuro próximo ter um papel importante na melhoria das auditorias internas, sobre o nível de concordância com o entendimento da Presidência da função de auditor interno, 11% discordaram e 26% indecisos.

A comunicação interna da função do auditor interno é uma realidade para a maioria dos auditados, porém ela divide os auditores internos com 48% a concordarem que essa função é comunicada internamente e 44% a apresentarem desacordo.

Na realidade a comunicação constitui um verdadeiro desafio para o auditor interno, sendo que cerca de ⅓ dos inquiridos não tem uma opinião concordante com a atuação do auditor interno contribuir para as melhorias no SG-IPVC. Porém, embora as constatações dos auditores internos identificadas nos relatórios sejam na generalidade consideradas pelos auditados (76%), ainda existe margem para aperfeiçoamento e melhoria dado que 10% não consideram essas informações.

Sobre a avaliação, a larga maioria dos inquiridos (78%) concorda com a associação entre avaliação e competência dos auditores internos, sendo expressiva a sua concordância (91%) que a avaliação do auditor interno deverá ser um processo sistemático que considere o comportamento pessoal e a capacidade para aplicar os conhecimentos e saber fazer. Neste sentido, reconhece-se que o modelo de avaliação do IPVC deverá apresentar uma ponderação para as características psicossociais do auditor interno.

Os métodos considerados mais relevantes para a avaliação dos auditores internos foram a *revisão pós-auditoria* (87%), a *observação* (85%) e o *retorno de informação* (83%), sendo que o oposto aconteceu com os *testes* (56%), sendo de assinalar que para o subgrupo *auditores internos*, os testes tiveram menor relevância (36%) do que para os *auditados* (63%).

Quanto ao contributo da avaliação dos auditores internos para a melhoria contínua do IPVC, a generalidade dos inquiridos apresentou níveis de concordância elevados (superiores a 80%), com

exceção da *avaliação dos auditores internos contribuir para a satisfação dos auditados* (67%), onde ainda assim  $\frac{2}{3}$  dos inquiridos considerou como relevante. O maior relevo foi para *os perfis pessoais, profissionais e éticos do auditor interno contribuírem para a eficiência das auditorias internas do IPVC* (86%), *a avaliação dos auditores internos contribuir para uma melhor adequação do plano de formação dos auditores internos* (85%) e *a avaliação dos auditores internos ser um elemento potenciador da eficiência e qualidade do IPVC* (84%).

No que respeita à análise de estatística inferencial, a variável dependente (perceção do impacto da avaliação dos auditores internos potenciar a eficiência e qualidade do IPVC) e as variáveis independentes (associadas às perguntas de investigação) não seguiam uma distribuição normal, pelo que foi utilizando um teste estatístico não paramétrico (*Mann-Whitney*) e o coeficiente de correlação de *Spearman*.

No que respeita ao teste de *Mann-Whitney*, a variável dependente (perceção do impacto da avaliação dos auditores internos potenciar a eficiência e qualidade do IPVC) varia quando associada às variáveis independentes, uma vez que o  $pvalue = 0,0001 < \alpha = 0,05$  logo rejeitando-se a hipótese nula ( $H_0$ ) com um nível de confiança de 95%.

Todas as correlações entre as variáveis, analisadas através do coeficiente de correlação de *Spearman* foram positivas, significativas ( $\rho > 0,01$ ) e moderadas ( $\rho > 0,4$  e  $\rho < 0,6$ ) ou fortes ( $\rho > 0,7$ ), com maior concordância entre o contributo da avaliação de auditores internos para a seleção e organização das equipas de auditoria e a contribuição dessa avaliação para a adequação do plano de formação dos auditores internos ( $\rho = 0,831$  ou 83,1%). Foi também verificado que quanto maior a concordância com o contributo da avaliação de auditores internos para a qualidade do IPVC, maior a concordância com a contribuição dessa avaliação para a satisfação dos auditados ( $\rho = 0,811$  ou 81,1%).

Tendo em consideração as conclusões apresentadas pode-se também entender que este trabalho de projeto poderia adequar o seu título de "*Contributo da Avaliação dos Auditores Internos para a Eficiência do Sistema de Gestão da Qualidade*" para "*Perceção sobre o papel da Auditoria Interna e sobre a importância da avaliação dos auditores internos num sistema de gestão da qualidade*", tendo ambos como Caso de Estudos o "Sistema de Gestão da Qualidade do IPVC".

Relativamente às limitações sentidas ao longo da realização do presente trabalho, sendo um tema muito abrangente tornou-se imperativo aferir o que os/as colaboradores/as docentes e não docentes do IPVC entendiam sobre as temáticas em estudo. Com os resultados obtidos percebe-se que há muito por aferir no campo da comunicação interna. Este facto, obrigou a trabalhar esses dados e a mudar ligeiramente o sentido inicial do trabalho. Foi sentida alguma dificuldade em obter bibliografia sobre a questão central, a avaliação de auditores internos de sistemas de gestão da qualidade. No entanto, fica uma primeira abordagem ao tema no IPVC, podendo o estudo empírico servir de base para futuras investigações e para o processo de implementação da metodologia de avaliação no Sistema de Gestão do IPVC.

Quanto a futuras linhas de investigação, os dados recolhidos e a sua análise levantam novas questões, sendo importante aprofundar alguns aspetos identificados, designadamente:

- Identificar os motivos que fazem com que 29% dos inquiridos/as do subgrupo *auditados* sejam indiferentes, pouco confiantes ou nada confiantes no processo de auditoria interna.
- Efetuar um estudo económico-financeiro que permita analisar se as auditorias internas contribuem ou não para reduzir os custos na instituição.
- Implementar um procedimento de avaliação de auditores/as internos do IPVC, tendo por base os métodos de avaliação considerados mais relevantes pelos inquiridos, bem como os perfis pessoais e profissionais de auditores/as internos.

## Referências Bibliográficas

- Abreu, R., David, F., & Costa, J. (19 de 12 de 2017). Sistema de Gestão de Qualidade na Economia Social. *Artigos em Acta de Conferência Internacional (ESTG-IPG)*. Guarda: Annals of Applied Economics – ASEPELT 2017. Obtido em 06 de 05 de 2020, de <http://hdl.handle.net/10314/3976>: <http://hdl.handle.net/10314/3976>
- Africano, N. P. (2016). *Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul*. Viana do Castelo: Instituto Politécnico de Viana do Castelo.
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES). (2018). *Auditoria dos Sistemas Integrados de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior - Manual para o processo de auditoria (V1.3)*. A3ES.
- Alto Comissariado para as Migrações (ACM). (2017). *Normas de Controlo Interno e Procedimentos de Auditoria Interna*. Lisboa: ACM, I.P.
- Andrade, C. (2010). *O Modelo EFQM como Ferramenta de Avaliação da TQM*. Obtido em 20 de 05 de 2020, de [http://www.aeca1.org/pub/on\\_line/comunicaciones\\_xivencuentroaeca/cd/114c.pdf](http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xivencuentroaeca/cd/114c.pdf)
- António, N. S., Teixeira, A., & Rosa, Á. (2016). *Gestão da Qualidade – de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM (2ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- APCER. (2015). *ISO 9001:2015 Guia de Utilizador*. Lisboa: APCER.
- APCER. (s.d.). *Regulamento Geral de Certificação de Auditores*. REG003/7.
- Araújo, I. (2004). *Introdução à Auditoria Operacional (2.ª Edição ed.)*. Rio de Janeiro: FGV. Obtido de [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=4ciildHRwmUC&oi=fnd&pg=PA11&dq=defini%C3%A7%C3%B5es+de+auditoria&ots=Kfg2OgkSxt&sig=W9KSGVyaUNET-MkuEsfKmeb0XoA&redir\\_esc=y#v=onepage&q=defini%C3%A7%C3%B5es%20de%20auditoria&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=4ciildHRwmUC&oi=fnd&pg=PA11&dq=defini%C3%A7%C3%B5es+de+auditoria&ots=Kfg2OgkSxt&sig=W9KSGVyaUNET-MkuEsfKmeb0XoA&redir_esc=y#v=onepage&q=defini%C3%A7%C3%B5es%20de%20auditoria&f=false)
- ASQ, A. (s.d.). WHAT IS A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM. Obtido em 11 de 05 de 2020, de <https://asq.org/quality-resources/quality-management-system>
- Barañano, A. M. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo, ISBN: 978972-618-312-9.
- Barrote, I. (2015). Auditoria - A Independência no Trabalho do Auditor e na Governação das Empresas. *Revista Revisores e Auditores*, 1-50. Obtido em 3 de Maio de 2019, de <http://www.oroc.pt/fotos/editor2/Revista/51/Auditoria.pdf>.
- Bell, J. (2002). *Como Realizar Um Projeto de Investigação*. Gradiva.
- Bilhim, J. A. (2008). *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas*. Lisboa: ISCSP - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Obtido de ISBN: 978-989-646-086-0

- Carneiro, S. (2013). *Quais os atributos que um auditor interno deve ter*. Porto: Instituto Politécnico do Porto.
- Carro, R., & González, D. (2008). Normalizacion Serie Normas ISO 9000. pp. 1-28. Obtido de [http://nulan.mdp.edu.ar/1615/1/10\\_normas\\_iso\\_9000.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1615/1/10_normas_iso_9000.pdf)
- Castro, D. P. (2010). *Auditoria, Contabilidade e Controle Interno no Setor Público* (3ª ed. ed.). São Paulo: Atlas.
- Chang, Y.-T., Chen, H., Cheng, R. K., & Chi, W. (2019). The impact of internal audit attributes on the effectiveness of internal control over operations and compliance. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 15, 1-19. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jcae.2018.11.002>
- Chaves, S., & Campello, M. (2016). A qualidade e a evolução das normas série ISO 9000. *XIII SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Obtido de <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/27224305.pdf>
- Cook, J., & Winkle, G. (1983). *Auditoria: Filosofia e Técnica*. São Paulo.
- Cordeiro, J. (2004). Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: Fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? *Revista FAE*, Vol.7(No.1), pp. 19-33. Obtido de <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/431/327>
- Crepaldi, S. (2010). *Auditoria Contábil: Teoria e Prática* (6.ª Edição ed.). São Paulo: Atlas.
- Deloitte. (2019). *Internal Audit Insights: High-impact areas of focus – 2020*.
- Despacho Normativo n.º 7/2009, de 26 de janeiro. (2009). *Ministério da Ciência Tecnologia e Ensino Superior*. Obtido de Diário da República n.º 26, 2.ª série, de 06-02-2009, pág. 5466 - 5481: <http://www.dr.pt>
- Diário da República. (s.d.). Decreto-lei n.º 369/2007, de 5 de novembro.
- Diário da República. (s.d.). Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto.
- Ferreira, A. B. (1994). *Novo dicionário Aurélio básico da língua portuguesa*. São Paulo: Nova Fronteira.
- Figueiredo, Ó. (2013). Os valores inseparáveis da profissão: Ética e Qualidade da Auditoria.
- Fonseca, L. (2015). From Quality Gurus and TQM To ISO 9001:2015: A review of several quality. *International Journal for Quality Research*, Vol. 9, Issue 1, pp. 167-180. Obtido de <http://www.ijqr.net/journal/v9-n1/12.pdf>
- Fortin, M.-F. (1999). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência. Obtido de ISBN 972-8383-10-X
- Gabinete de Avaliação e Qualidade do IPVC. (2017). *Manual da Qualidade do IPVC*, edição 16. Obtido de IPVC: [http://www.ipvc.pt/sites/default/files/manual\\_qualidade\\_ipvc\\_pt\\_16\\_edicao.pdf](http://www.ipvc.pt/sites/default/files/manual_qualidade_ipvc_pt_16_edicao.pdf)
- Garvin, D. (2002). *Gerenciando a Qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Hill, M., & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário*. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, ISBN: 978-972-618-273-3.

- IFAC, I. (marzo de 2012). Apoyo de la IFAC a un Conjunto Unico de Normas de Auditoría: Auditoría de Entidades Pequeñas Y Medianas. *Resumen - Posición de Política de la IFAC no 2*. Obtido de [https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Resumen-de-Posicion-de-Politica-de-la-IFAC-No-2-Apoyo-de-la-Ifac-a-un-Conjunto-Unico-de-Normas-de-Auditoria-Auditorias-de-Entidades-Pequeñas-y-Medianas\\_0.pdf](https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Resumen-de-Posicion-de-Politica-de-la-IFAC-No-2-Apoyo-de-la-Ifac-a-un-Conjunto-Unico-de-Normas-de-Auditoria-Auditorias-de-Entidades-Pequeñas-y-Medianas_0.pdf)
- Imoniana, J. O., Matheus, C. P., & Perera, L. J. (2014). Medição de Desempenho de Auditoria Interna: Um Estudo Empírico. *Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337 Blumenau, v. 10, n. 3*, pp. 65-93.
- Institute of Internal Auditors (IIA) Research Foundation. (2007). *A Global Summary of the Common Body of Knowledge 2006*. Florida, United States of America.
- Instituto Português da Qualidade (IPQ). (2015). *Norma Portuguesa EN ISO 9000:2015, Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário*. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.
- Instituto Português da Qualidade (IPQ). (2015). *Norma Portuguesa EN ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos*. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.
- Instituto Português da Qualidade (IPQ). (2019). *Norma Portuguesa EN ISO 19011:2018 - Linhas de orientação para auditores a sistemas de gestão*. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.
- Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI). (2009). *Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna*. Lisboa: IPAI.
- Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI). (2013). *III Survey sobre a função de Auditoria Interna em Portugal*. Lisboa: IPAI.
- International Organization for Standardization & International Accreditation Forum. (2016). ISO 9001 Auditing Practices Group.
- International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAI). (1998). *Código de Ética (ISSAI 30)*. Vienna, Austria: ISSAI.
- International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAI). (2010). *Internal Audit Independence in the Public Sector (INTOSAI GOV 9140)*. Vienna, Austria: ISSAI.
- IPQ, Instituto Português da Qualidade. (2019). *Norma Portuguesa ISO 9004:2019 - Linhas de orientação para atingir o sucesso sustentado*. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.
- IPVC, I. (2020). *Documento de Gestão IPVC / EFQM*. Viana do Castelo: Instituto Politécnico de Viana do Castelo.
- Israelian, E., Becker, K., Seixas, M. S., & Röpke, S. (1996). Uma Introdução às Normas da Série ISO 9000. Obtido de <http://allchemy.iq.usp.br/pub/metabolizando/pdf/bd6c001z.pdf>
- Jiang, L., André, P., & Richard, C. (2017). An International Study of Internal Audit Function Quality. *Accounting and Business Research*. doi:10.1080/00014788.2017.1357461

- Lebedynets, V., & Karamavrova, T. (2018). Some aspects of activity evaluation of internal auditors of a pharmaceutical companies quality management systems. *Management, Economics and Quality Assurance in Pharmacy*, 4(56), pp. 11-16. doi:<https://doi.org/10.24959/uekj.18.34>
- Lélis, D. L., & Pinheiro, L. E. (2012). Percepção de Auditores e Auditados sobre as Práticas de Auditoria Interna em uma Empresa do Setor Energético. *Revista Contabilidade e Finanças*, 23(60), 212-222.
- Levine, D., & Toffel, M. (June de 2010). Quality Management and Job Quality: How the ISO 9001 Standard for Quality Management Systems Affects Employees and Employers. (Informs, Ed.) *Management Science*, Vol. 56(No. 6), pp. 978-996. doi:<https://doi.org/10.1287/mnsc.1100.1159>
- Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & Perez, A. O. (2015). Importância e Benefícios da Auditoria Interna: uma Análise da Percepção de Auditados. *9º Congresso Iberoamericano de Contabilidade e Gestão*. Brasil.
- Lobo. (2020). *Gestão da Qualidade*. (2. edição, Ed.) São Paulo: Érica. Obtido de [https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=S8y8DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT18&dq=lobo,+2019&ots=BRm\\_u9X6th&sig=FSmzHTvNA57gzf8fLvTUNxZUm8Y#v=onepage&q=lobo%2C%202019&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=S8y8DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT18&dq=lobo,+2019&ots=BRm_u9X6th&sig=FSmzHTvNA57gzf8fLvTUNxZUm8Y#v=onepage&q=lobo%2C%202019&f=false)
- Lobo, R. N. (2019). *Gestão da Qualidade*. São Paulo: Saraiva Educação S.A. Obtido de [https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=S8y8DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT18&dq=lobo,+2019&ots=BRm\\_u9X6th&sig=FSmzHTvNA57gzf8fLvTUNxZUm8Y#v=onepage&q=lobo%2C%202019&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=S8y8DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT18&dq=lobo,+2019&ots=BRm_u9X6th&sig=FSmzHTvNA57gzf8fLvTUNxZUm8Y#v=onepage&q=lobo%2C%202019&f=false)
- Lopes, P. (2017). Ética na Auditoria. Lisboa: Academia Militar. Obtido de [https://comun.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18663/1/2017\\_Lopes\\_Etica%20na%20Auditoria.pdf](https://comun.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18663/1/2017_Lopes_Etica%20na%20Auditoria.pdf)
- Lucinda, M. (2010). *Qualidade - Fundamentos e Práticas*. (S. M. Oliveira, Ed.) Rio de Janeiro: Brasporte Livros e Multimídia, Ltda. Obtido de [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=e9Baz6Jxh3MC&oi=fnd&pg=PA1&dq=eras+da+qualidade&ots=yhOi-uyG-i&sig=CDzLteUc9Wfj1iFOk7sHDkb3P\\_Y&redir\\_esc=y#v=onepage&q=eras%20da%20qualidade&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=e9Baz6Jxh3MC&oi=fnd&pg=PA1&dq=eras+da+qualidade&ots=yhOi-uyG-i&sig=CDzLteUc9Wfj1iFOk7sHDkb3P_Y&redir_esc=y#v=onepage&q=eras%20da%20qualidade&f=false)
- Machado, S. (2014). *As práticas de Auditoria Interna nas Instituições Públicas de Ensino Superior*. Barcelos: Instituto Politécnico do Cávado e do Ave.
- Malhotra, N. K. (2000). *Pesquisa de Marketing* (4.ª Edição ed.). Bookman.
- Manual de Gestão do IPVC*. (2019). Obtido de [http://www.ipvc.pt/sites/default/files/Manual\\_de\\_Gestao\\_PT\\_Ed18.pdf](http://www.ipvc.pt/sites/default/files/Manual_de_Gestao_PT_Ed18.pdf)
- Marçal, N., & Marques, F. L. (2011). *Manual de Auditoria e Controlo Interno no Setor Público - 1.ª Edição*. Edições Sílabo, ISBN: 978-972-618-623-6.
- Marques, A. (2005). *Integração normativa na gestão da qualidade: um estudo de caso*. Universidade de Aveiro. Obtido em 01 de 05 de 2020, de <http://hdl.handle.net/10773/4607>

- Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE). (2014). *Linhas de Orientação para a Auditoria Interna*. Lisboa: Camões, Instituto da Cooperação e da Língua, I.P.
- Morais, Georgina; Martins, Isabel. (2013). *Auditoria Interna: Função e Processo*. 4.ª ed. Lisboa: Áreas Editora, ISBN 978-989-8058-81-2.
- Neto, J. B., Tavares, J. d., & Hoffmann, S. C. (2019). *Sistemas de Gestão Integrados*. Senac São Paulo. Obtido de [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=JjylDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=o+sistema+de+gest%C3%A3o+da+qualidade+e+a+pol%C3%ADtica+da+qualidade&ots=CV4k\\_SA-cY&sig=I9n2JFFrurVXjGdXV0ZH1gduzqg&redir\\_esc=y#v=onepage&q=o%20sistema%20de%20gest%C3%A3o%20da%20q](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=JjylDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=o+sistema+de+gest%C3%A3o+da+qualidade+e+a+pol%C3%ADtica+da+qualidade&ots=CV4k_SA-cY&sig=I9n2JFFrurVXjGdXV0ZH1gduzqg&redir_esc=y#v=onepage&q=o%20sistema%20de%20gest%C3%A3o%20da%20q)
- Nigel H. Croft, M. d. (23 de 01 de 2020). *Revisão do "Anexo L" das Diretivas ISO/IEC*. Obtido de APCER: <https://www.apcergroup.com/pt/newsroom/1494/revisao-do-anexo-l-das-diretivas-iso-iec>
- Pinheiro, J. L. (2014). *Auditoria Interna, Manual Prático para Auditores Internos*, 3.ª Edição. Rei dos Livros.
- Pires, A. (2016). *Qualidade: sistemas de gestão da qualidade-Ambiente, segurança, responsabilidade social, indústria e serviços*. Edições Sílabo, 720. Obtido de <https://www.mendeley.com/catalogue/fc7301bb-af8b-35ac-b96c-74e049c4378d/>
- Plano Estratégico do IPVC 2015-2019*. (2015). Obtido de <http://planoestrategico.ipvc.pt/ipvc1519/>
- Plano Estratégico do IPVC 2020-2024*. (2020). Obtido de [http://www.ipvc.pt/sites/default/files/Plano\\_Estrategico\\_IPVC\\_20\\_24\\_0.pdf](http://www.ipvc.pt/sites/default/files/Plano_Estrategico_IPVC_20_24_0.pdf)
- Public Sector Audit Committee Forum. (2015). *Evaluation of the Internal Audit Function*. Africa do Sul.
- Ramos, C. (2016). *A Importância da Independência dos Auditores – Externos e Internos – Na prevenção de Fraude*. Lisboa: ISCAL – Instituto Politécnico de Lisboa / Instituto Politécnico de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- Reifschneide, M. B. (2008). *Considerações sobre avaliação de desempenho - Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação* (Vol. vol.16). Rio de Janeiro, Brasil: Fundação Cesgranrio.
- Rogala, P., & Wereda, W. (2015). Factors Affecting the Effectiveness of Internal. *Hyperion International Journal of Econophysics & New Economy*, 8(2), pp. 401-409. Obtido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/49219136/volume\\_8\\_issue\\_2\\_2015.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DYOUNG\\_FAMILY\\_AS\\_THE\\_SUBJECT\\_OF\\_POLISH\\_S.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBj6BAE4OHR5I3%2F202](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/49219136/volume_8_issue_2_2015.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DYOUNG_FAMILY_AS_THE_SUBJECT_OF_POLISH_S.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBj6BAE4OHR5I3%2F202)
- Santos, G. (2018). *Sistemas Integrados de Gestão*. Porto: Engebook.
- Silva, M. A., & Vieira, E. T. (Jul-Dez de 2015). Auditoria Interna: Uma ferramenta de gestão dentro das organizações. *REDECA - Revista Eletrónica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atúria e Métodos Quantitativos da FEA*, v.2, pp. 1-20.

Silva, T. T., & Barbosa, A. F. (2017). Evolução da norma ISO 9001: uma análise comparativa. *Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada*, vol.2(No.4), pp. 56-66. doi:<http://dx.doi.org/10.25286/repa.v2i4.718>

*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education (ESG)*. (2015). Brussels, Belgium: EURASHE.

Tribunal de Contas. (1999). *Manual de Auditoria e de Procedimentos - Volume I*. Lisboa.

Vasconcellos, A., & Lucas, S. (2012). Gestão pela Qualidade: Dos Primórdios aos Modelos de Excelência em Gestão. *VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Obtido de [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T12\\_0455\\_2998.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T12_0455_2998.pdf)

Wicher, E. W. (2018). Avaliação da versão 2015 da Norma ISO 9001 - Um survey com profissionais de Gestão da Qualidade. Em D. F. Andrade, *Gestão pela Qualidade* (Vol. 3). Belo Horizonte: Poisson. Obtido de [https://www.researchgate.net/profile/Everton\\_Dias4/publication/327086302\\_Gestao\\_pela\\_qualidade\\_-\\_volume\\_3/links/5ba535e492851ca9ed1c6f8a/Gestao-pela-qualidade-volume-3.pdf#page=19](https://www.researchgate.net/profile/Everton_Dias4/publication/327086302_Gestao_pela_qualidade_-_volume_3/links/5ba535e492851ca9ed1c6f8a/Gestao-pela-qualidade-volume-3.pdf#page=19)



## **Anexos**

## Anexo A - Modelo de Questionário

# Papel do auditor interno e importância da sua avaliação no Sistema de Gestão do IPVC

Este Inquérito é realizado no âmbito de um trabalho de projeto de mestrado em Gestão das Organizações: Ramo de Gestão de Empresas, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC).

Pretende-se recolher informação que permita realizar um estudo com o objetivo de analisar o papel do auditor interno e a importância da sua avaliação no Sistema de Gestão (SG), enquanto elemento potenciador da eficiência e qualidade do IPVC e identificar os principais atributos de um auditor interno.

Este inquérito por questionário é composto por 25 questões, distribuídas por 5 grupos.

Tempo médio de resposta: 10 minutos

O inquérito é anónimo, os dados recolhidos serão utilizados única e exclusivamente nesta investigação, pelo que se garante a total confidencialidade dos mesmos.

Obrigada pela sua colaboração.

Next

Page 1 of 6

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy Policy](#)

Google Forms

# Papel do auditor interno e importância da sua avaliação no Sistema de Gestão do IPVC

\* Required

## GRUPO I - CARACTERIZAÇÃO DO INQUIRIDO

### 1. [1.1] Género. \*

Por favor, seleccione uma das seguintes opções:

- Masculino
- Feminino

### 2. [1.2] Idade. \*

Por favor, seleccione uma das seguintes opções:

- <= 35 anos
- 36 - 45 anos
- 46 - 55 anos
- > 56 anos

### 3. [1.3] Formação académica. \*

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- 12º Ano Escolaridade
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

### 4.a [1.4a] Tipo de Função (Auditado ou Auditor) . \*

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções (caso desempenhe a função de auditado e auditor interno, por favor preencha 2 inquéritos, tendo em consideração, tanto quanto possível, cada uma das perspetivas):

- Auditado
- Auditor interno (siga para a questão 5.)

4.b [I.4b] Função de Auditado.

Se na questão anterior [I.4a] respondeu AUDITADO, indique em que função (se desempenhar mais do que uma função, selecione aquela pela qual pretende responder):

- Gestão de Topo (Presidência/Direções/Administradores)
- Gestor da Qualidade
- Gestor Institucional de Processo
- Gestor de Processo
- Colaborador Docente (sem nenhum dos cargos atrás referido)
- Colaborador Não Docente (sem nenhum dos cargos atrás referido)

5.[I.5] Tempo de atividade no exercício de função identificada na questão 4.a [I.4a]. \*

Por favor, selecione apenas uma das seguintes opções:

- <= 2 anos
- 3 - 5 anos
- 6 - 10 anos
- > 10 anos

Back

Next

Page 2 of 6

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy Policy](#)

Google Forms

## Papel do auditor interno e importância da sua avaliação no Sistema de Gestão do IPVC

\* Required

### GRUPO II - AUDITORIA INTERNA: BENEFÍCIOS E IMPORTÂNCIA

#### 6. [II.1] Principais benefícios da auditoria interna. \*

Por favor, quantifique o nível de concordância para cada um dos itens expostos:

	Discordo bastante	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo bastante
Identificar e mitigar riscos e propor melhorias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Favorecer a adesão às normas internas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minimizar a ocorrência de não conformidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reduzir custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confirmar a confiança nos registos e documentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garantir maior eficiência dos procedimentos internos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Determinar a eficácia do SG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfazer requisitos externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. [II.2] Qual o seu nível de confiança no processo de auditoria interna? \*

Por favor, selecione apenas uma das seguintes opções:

- 1 - Nada confiante
- 2 - Pouco confiante
- 3 - Indiferente
- 4 - Confiante
- 5 - Muito confiante

8. [II.3] Tenho conhecimento do trabalho desenvolvido no âmbito das auditorias internas. \*

Por favor, selecione apenas uma das seguintes opções

- 1 - Discordo bastante
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo bastante

9. [II.4] A existência de procedimentos internos de auditoria interna beneficiam a qualidade da auditoria. \*

Por favor, selecione apenas uma das seguintes opções:

- 1 - Irrelevante
- 2 - Pouco relevante
- 3 - Indiferente
- 4 - Relevante
- 5 - Muito relevante

10. [II.5] A eficácia da auditoria interna está positivamente relacionada com: \*

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	Discordo Bastante	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Bastante
Dimensão da equipa auditora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competência dos auditores internos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envolvimento dos auditores internos na gestão de risco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de comprometimento da equipa auditora com a auditoria interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Back

Next

Page 3 of 6

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy Policy](#)

Google Forms

## Papel do auditor interno e importância da sua avaliação no Sistema de Gestão do IPVC

\* Required

### GRUPO III - PRINCÍPIOS E COMPETÊNCIAS DO AUDITOR INTERNO

11. [III.1] A atividade de auditoria é caracterizada por se basear num conjunto de princípios cuja adesão é um pré-requisito para proporcionar conclusões relevantes. \*

Na sua opinião, qual(ais) o(s) princípio(s) mais relevante(s) a ter em conta pelo auditor interno.

	Irrelevante	Pouco relevante	Indiferente	Relevante	Muito relevante
Integridade	<input type="radio"/>				
Apresentação imparcial	<input type="radio"/>				
Devido zelo profissional	<input type="radio"/>				
Confidencialidade	<input type="radio"/>				
Independência	<input type="radio"/>				
Abordagem baseada em evidências	<input type="radio"/>				
Abordagem baseada no risco	<input type="radio"/>				

12. [III.2] Na sua opinião, quais as competências pessoais mais relevantes do auditor interno. \*

Por favor, quantifique o nível de relevância para cada um dos conhecimentos expostos:

	Irrelevante	Pouco relevante	Indiferente	Relevante	Muito relevante
Éticos	<input type="radio"/>				
Pessoas de espírito aberto	<input type="radio"/>				
Diplomata	<input type="radio"/>				
Observador	<input type="radio"/>				
Perspicaz	<input type="radio"/>				
Versátil	<input type="radio"/>				
Tenaz	<input type="radio"/>				
Decidido	<input type="radio"/>				
Autónomo	<input type="radio"/>				
Firme	<input type="radio"/>				
Aberto à melhoria	<input type="radio"/>				
Culturalmente sensíveis	<input type="radio"/>				
Colaborativo	<input type="radio"/>				

13. [III.3] Na sua opinião, indique a relevância da educação/formação e experiência de um auditor interno. \*

Por favor, quantifique o nível de relevância para cada um dos itens expostos:

	Irrelevante	Pouco relevante	Indiferente	Relevante	Muito relevante
Qualificação em Auditoria	<input type="radio"/>				
Qualificação em Sistemas de Gestão	<input type="radio"/>				
Gestão/Economia/Contabilidade	<input type="radio"/>				
Ética / Deontologia	<input type="radio"/>				
Direito	<input type="radio"/>				
Gestão do risco	<input type="radio"/>				
Informática	<input type="radio"/>				
Técnicas de investigação	<input type="radio"/>				
Gestão Estratégica	<input type="radio"/>				
Comunicação/Relações Públicas	<input type="radio"/>				
Engenharia	<input type="radio"/>				

14. [III.4] O IPVC possui um plano de formação em auditoria interna? \*

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Não existe um programa de formação.
- Programa de formação surge quando há necessidade.
- Formação individual planificada de acordo com o perfil de competências para a função.

15. [III.5] Na sua opinião, qual o número de horas mínimo de formação anual que um auditor interno deve ter? \*

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Nenhuma
- De 1 a 20 horas
- De 21 a 40 horas
- De 41 a 60 horas
- Mais de 60 horas

16. [III.6] Quantifique o nível de relevância dos parâmetros abaixo indicados num auditor interno de sistemas de gestão: \*

Por favor, quantifique o nível de relevância para cada um dos itens expostos:

	Irrelevante	Pouco relevante	Indiferente	Relevante	Muito relevante
A "experiência profissional" é...	<input type="radio"/>				
A "experiência em auditoria" é...	<input type="radio"/>				
A "formação" é...	<input type="radio"/>				
O "comportamento pessoal" é...	<input type="radio"/>				
O "conhecimento e saber fazer" é...	<input type="radio"/>				
A "avaliação do desempenho dos auditores" é...	<input type="radio"/>				

Back

Next

Page 4 of 6

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy Policy](#)

Google Forms

## Papel do auditor interno e importância da sua avaliação no Sistema de Gestão do IPVC

\* Required

### GRUPO IV - PERCEÇÃO SOBRE O AUDITOR INTERNO

17. [IV.1] Qual a sua percepção sobre os auditores internos do IPVC. \*

Por favor, quantifique o nível para cada um dos itens seguintes:

	Discordo Bastante	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Bastante
O auditor interno atua de forma independente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O auditor interno apresenta e discute os pontos identificados de forma profissional, clara e objetiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O auditor interno tem acesso a formação para se manter atualizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O auditor interno demonstra competência técnica nas áreas auditadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O auditor interno possui conhecimento quanto às características dos processos e das particularidades do IPVC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O auditor interno tem acesso à informação necessária para o processo de auditoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As recomendações do auditor interno são construtivas contribuindo para a criação de valor no IPVC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O auditor interno tem apoio técnico e logístico para realizar as suas funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O auditor interno auxilia o IPVC no processo de avaliação e identificação dos seus riscos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O auditor interno é reconhecido e tido em consideração pela gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. [IV.2] A Presidência entende a função do auditor interno no IPVC. \*

Por favor, selecione apenas uma das seguintes opções

- 1 - Discordo bastante
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo bastante

19. [IV.3] A função do auditor interno é comunicada dentro do IPVC. \*

Por favor, selecione apenas uma das seguintes opções

- 1 - Discordo bastante
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo bastante

20. [IV.4] São verificadas melhorias no SG-IPVC resultantes da atuação do auditor interno. \*

Por favor, selecione apenas uma das seguintes opções

- 1 - Discordo bastante
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo bastante

21. [IV.5] As constatações identificadas nos relatórios realizados pelo auditor interno são tidas em conta pelos auditados. \*

Por favor, selecione apenas uma das seguintes opções

- 1 - Discordo bastante
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo bastante

Back

Next

Page 5 of 6

## Papel do auditor interno e importância da sua avaliação no Sistema de Gestão do IPVC

\* Required

### GRUPO V - AVALIAÇÃO DO AUDITOR INTERNO

22. [V.1] A avaliação dos auditores internos é relevante para determinar a sua competência. \*

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções

- 1 - Discordo bastante
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo bastante

23. [V.2] A competência do auditor interno deve ser avaliada por um processo sistemático que considere o comportamento pessoal e a capacidade para aplicar os conhecimentos e saber fazer. \*

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções

- 1 - Discordo bastante
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo bastante

24. [V.3 ] A avaliação dos auditores internos deverá ser feita por dois ou mais métodos. \*

Por favor, quantifique o nível de relevância para cada um dos itens expostos:

	Irrelevante	Pouco relevante	Indiferente	Relevante	Muito relevante
Revisão de registos (verificar os antecedentes do auditor).	<input type="radio"/>				
Retorno de informação (obter informação sobre a forma como o desempenho do auditor é percecionado).	<input type="radio"/>				
Entrevista (avaliar o comportamento profissional, capacidade de comunicação, verificar a informação e testar conhecimentos, e obter informação adicional).	<input type="radio"/>				
Observação (avaliar comportamento profissional e a capacidade de aplicação dos conhecimentos e do saber-fazer).	<input type="radio"/>				
Testes (avaliar comportamento, conhecimentos e o saber-fazer e a sua aplicação).	<input type="radio"/>				
Revisão pós-auditoria (obter informação sobre o desempenho do auditor durante as atividades de auditoria, identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria).	<input type="radio"/>				

25. [V.6 ] A avaliação dos auditores internos e o seu contributo para a melhoria continua do IPVC. \*

Por favor, quantifique o nível de relevância para cada um dos itens expostos:

	Discordo Bastante	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Bastante
A avaliação dos auditores internos contribui para a eficácia das auditorias internas do IPVC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os perfis pessoais, profissionais e éticos do auditor interno contribuem para a eficiência das auditorias internas do IPVC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A avaliação dos auditores internos contribui para a satisfação dos auditados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A avaliação dos auditores internos é um elemento potenciador da eficiência e qualidade do IPVC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A avaliação dos auditores internos contribui para a seleção e organização das equipas de auditoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A avaliação dos auditores internos contribui para uma melhor adequação do plano de formação dos auditores internos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

COMENTÁRIOS E SUGESTÕES

Your answer

## Anexo B - Tabelas de apoio à interpretação de dados

### B.1 Relevância da educação/formação e experiência do auditor interno por tipo de função

		Tipo de Função (Auditado ou Auditor)					
		Auditado		Auditor interno		Total	
		n.º	%	n.º	%	n.º	%
Qualificação em Auditoria	Irrelevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Pouco relevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Indiferente	5	6,0%	0	0,0%	5	4,6%
	Relevante	19	22,9%	5	20,0%	24	22,2%
	Muito relevante	59	71,1%	20	80,0%	79	73,1%
Qualificação em Sistemas de Gestão	Irrelevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Pouco relevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Indiferente	7	8,4%	1	4,0%	8	7,4%
	Relevante	28	33,7%	8	32,0%	36	33,3%
	Muito relevante	48	57,8%	16	64,0%	64	59,3%
Gestão/Economia/Contabilidade	Irrelevante	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%
	Pouco relevante	4	4,8%	2	8,0%	6	5,6%
	Indiferente	30	36,1%	12	48,0%	42	38,9%
	Relevante	27	32,5%	10	40,0%	37	34,3%
	Muito relevante	21	25,3%	1	4,0%	22	20,4%
Ética / Deontologia	Irrelevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Pouco relevante	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%
	Indiferente	9	10,8%	3	12,0%	12	11,1%
	Relevante	45	54,2%	11	44,0%	56	51,9%
	Muito relevante	28	33,7%	11	44,0%	39	36,1%
Direito	Irrelevante	3	3,6%	1	4,0%	4	3,7%
	Pouco relevante	2	2,4%	2	8,0%	4	3,7%
	Indiferente	30	36,1%	11	44,0%	41	38,0%
	Relevante	41	49,4%	11	44,0%	52	48,1%
	Muito relevante	7	8,4%	0	0,0%	7	6,5%
Gestão do risco	Irrelevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Pouco relevante	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%
	Indiferente	14	16,9%	2	8,0%	16	14,8%
	Relevante	52	62,7%	16	64,0%	68	63,0%
	Muito relevante	16	19,3%	7	28,0%	23	21,3%
Informática	Irrelevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Pouco relevante	8	9,6%	5	20,0%	13	12,0%
	Indiferente	27	32,5%	10	40,0%	37	34,3%
	Relevante	43	51,8%	9	36,0%	52	48,1%
	Muito relevante	5	6,0%	1	4,0%	6	5,6%
Técnicas de investigação	Irrelevante	2	2,4%	1	4,0%	3	2,8%
	Pouco relevante	8	9,6%	4	16,0%	12	11,1%
	Indiferente	31	37,3%	10	40,0%	41	38,0%
	Relevante	33	39,8%	9	36,0%	42	38,9%
	Muito relevante	9	10,8%	1	4,0%	10	9,3%
Gestão Estratégica	Irrelevante	1	1,2%	1	4,0%	2	1,9%
	Pouco relevante	4	4,8%	2	8,0%	6	5,6%
	Indiferente	20	24,1%	3	12,0%	23	21,3%
	Relevante	44	53,0%	15	60,0%	59	54,6%
	Muito relevante	14	16,9%	4	16,0%	18	16,7%
Comunicação/Relações Públicas	Irrelevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Pouco relevante	4	4,8%	1	4,0%	5	4,6%
	Indiferente	19	22,9%	5	20,0%	24	22,2%
	Relevante	45	54,2%	12	48,0%	57	52,8%
	Muito relevante	15	18,1%	7	28,0%	22	20,4%
Engenharia	Irrelevante	8	9,6%	2	8,0%	10	9,3%
	Pouco relevante	12	14,5%	5	20,0%	17	15,7%
	Indiferente	34	41,0%	14	56,0%	48	44,4%
	Relevante	24	28,9%	4	16,0%	28	25,9%
	Muito relevante	5	6,0%	0	0,0%	5	4,6%

## B.2 Relevância das competências de um auditor interno por tipo de função

		Tipo de Função (Auditado ou Auditor)					
		Auditado		Auditor interno		Total	
		n.º	%	n.º	%	n.º	%
A "experiência profissional" é...	Irrelevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Pouco relevante	5	6,0%	0	0,0%	5	4,6%
	Indiferente	3	3,6%	0	0,0%	3	2,8%
	Relevante	32	38,6%	8	32,0%	40	37,0%
	Muito relevante	43	51,8%	17	68,0%	60	55,6%
A "experiência em auditoria" é...	Irrelevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Pouco relevante	2	2,4%	0	0,0%	2	1,9%
	Indiferente	4	4,8%	0	0,0%	4	3,7%
	Relevante	33	39,8%	9	36,0%	42	38,9%
	Muito relevante	44	53,0%	16	64,0%	60	55,6%
A "formação" é...	Irrelevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Pouco relevante	5	6,0%	1	4,0%	6	5,6%
	Indiferente	7	8,4%	0	0,0%	7	6,5%
	Relevante	44	53,0%	13	52,0%	57	52,8%
	Muito relevante	27	32,5%	11	44,0%	38	35,2%
O "comportamento pessoal " é...	Irrelevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Pouco relevante	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%
	Indiferente	5	6,0%	0	0,0%	5	4,6%
	Relevante	28	33,7%	8	32,0%	36	33,3%
	Muito relevante	49	59,0%	17	68,0%	66	61,1%
O "conhecimento e saber fazer" é...	Irrelevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Pouco relevante	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%
	Indiferente	4	4,8%	0	0,0%	4	3,7%
	Relevante	31	37,3%	12	48,0%	43	39,8%
	Muito relevante	47	56,6%	13	52,0%	60	55,6%
A "avaliação do desempenho dos auditores" é...	Irrelevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Pouco relevante	2	2,4%	1	4,0%	3	2,8%
	Indiferente	7	8,4%	0	0,0%	7	6,5%
	Relevante	37	44,6%	16	64,0%	53	49,1%
	Muito relevante	37	44,6%	8	32,0%	45	41,7%

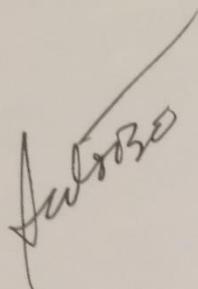
### B.3 Percepção sobre os auditores internos por tipo de função

		Tipo de Função (Auditado ou Auditor)					
		Auditado		Auditor interno		Total	
		n.º	%	n.º	%	n.º	%
O auditor interno atua de forma independente	Irrelevante	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%
	Pouco relevante	9	10,8%	3	12,0%	12	11,1%
	Indiferente	21	25,3%	0	0,0%	21	19,4%
	Relevante	40	48,2%	17	68,0%	57	52,8%
	Muito relevante	12	14,5%	5	20,0%	17	15,7%
O auditor interno apresenta e discute os pontos identificados de forma profissional, clara e objetiva	Discordo bastante	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%
	Discordo	7	8,4%	0	0,0%	7	6,5%
	Não concordo nem discordo	24	28,9%	0	0,0%	24	22,2%
	Concordo	39	47,0%	17	68,0%	56	51,9%
	Concordo bastante	12	14,5%	8	32,0%	20	18,5%
O auditor interno tem acesso a formação para se manter atualizado	Discordo bastante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Discordo	6	7,2%	3	12,0%	9	8,3%
	Não concordo nem discordo	29	34,9%	2	8,0%	31	28,7%
	Concordo	38	45,8%	15	60,0%	53	49,1%
	Concordo bastante	10	12,0%	5	20,0%	15	13,9%
O auditor interno demonstra competência técnica nas áreas auditadas	Discordo bastante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Discordo	6	7,2%	0	0,0%	6	5,6%
	Não concordo nem discordo	29	34,9%	1	4,0%	30	27,8%
	Concordo	37	44,6%	19	76,0%	56	51,9%
	Concordo bastante	11	13,3%	5	20,0%	16	14,8%
O auditor interno possui conhecimento quanto às características dos processos e das particularidades do IPVC	Discordo bastante	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%
	Discordo	3	3,6%	0	0,0%	3	2,8%
	Não concordo nem discordo	27	32,5%	3	12,0%	30	27,8%
	Concordo	42	50,6%	18	72,0%	60	55,6%
	Concordo bastante	10	12,0%	4	16,0%	14	13,0%
O auditor interno tem acesso à informação necessária para o processo de auditoria	Discordo bastante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Discordo	3	3,6%	2	8,0%	5	4,6%
	Não concordo nem discordo	22	26,5%	1	4,0%	23	21,3%
	Concordo	42	50,6%	11	44,0%	53	49,1%
	Concordo bastante	16	19,3%	11	44,0%	27	25,0%
As recomendações do auditor interno são construtivas contribuindo para a criação de valor no IPVC	Discordo bastante	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%
	Discordo	3	3,6%	1	4,0%	4	3,7%
	Não concordo nem discordo	18	21,7%	1	4,0%	19	17,6%
	Concordo	41	49,4%	11	44,0%	52	48,1%
	Concordo bastante	20	24,1%	12	48,0%	32	29,6%
O auditor interno tem apoio técnico e logístico para realizar as suas funções	Discordo bastante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Discordo	6	7,2%	5	20,0%	11	10,2%
	Não concordo nem discordo	27	32,5%	2	8,0%	29	26,9%
	Concordo	37	44,6%	14	56,0%	51	47,2%
	Concordo bastante	13	15,7%	4	16,0%	17	15,7%
O auditor interno auxilia o IPVC no processo de avaliação e identificação dos seus riscos	Discordo bastante	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%
	Discordo	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%
	Não concordo nem discordo	23	27,7%	0	0,0%	23	21,3%
	Concordo	43	51,8%	12	48,0%	55	50,9%
	Concordo bastante	15	18,1%	13	52,0%	28	25,9%
O auditor interno é reconhecido e tido em consideração pela gestão	Discordo bastante	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%
	Discordo	7	8,4%	9	36,0%	16	14,8%
	Não concordo nem discordo	31	37,3%	3	12,0%	34	31,5%
	Concordo	35	42,2%	10	40,0%	45	41,7%
	Concordo bastante	9	10,8%	3	12,0%	12	11,1%

## B.4 Métodos de avaliação dos auditores internos por tipo de função

		Tipo de Função (Auditado ou Auditor)					
		Auditado		Auditor interno		Total	
		n.º	%	n.º	%	n.º	%
Revisão de registos (verificar os antecedentes do auditor).	Irrelevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Pouco relevante	6	7,2%	1	4,0%	7	6,5%
	Indiferente	17	20,5%	1	4,0%	18	16,7%
	Relevante	34	41,0%	17	68,0%	51	47,2%
	Muito relevante	26	31,3%	6	24,0%	32	29,6%
Retorno de informação (obter informação sobre a forma como o desempenho do auditor é percecionado).	Irrelevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Pouco relevante	1	1,2%	1	4,0%	2	1,9%
	Indiferente	16	19,3%	0	0,0%	16	14,8%
	Relevante	37	44,6%	18	72,0%	55	50,9%
	Muito relevante	29	34,9%	6	24,0%	35	32,4%
Entrevista (avaliar o comportamento profissional, capacidade de comunicação, verificar a informação e testar conhecimentos, e obter informação adicional).	Irrelevante	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%
	Pouco relevante	6	7,2%	2	8,0%	8	7,4%
	Indiferente	17	20,5%	5	20,0%	22	20,4%
	Relevante	44	53,0%	15	60,0%	59	54,6%
	Muito relevante	15	18,1%	3	12,0%	18	16,7%
Observação (avaliar comportamento profissional e a capacidade de aplicação dos conhecimentos e do saber-fazer).	Irrelevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Pouco relevante	1	1,2%	1	4,0%	2	1,9%
	Indiferente	14	16,9%	0	0,0%	14	13,0%
	Relevante	45	54,2%	19	76,0%	64	59,3%
	Muito relevante	23	27,7%	5	20,0%	28	25,9%
Testes (avaliar comportamento, conhecimentos e o saber-fazer e a sua aplicação).	Irrelevante	0	0,0%	4	16,0%	4	3,7%
	Pouco relevante	9	10,8%	4	16,0%	13	12,0%
	Indiferente	22	26,5%	8	32,0%	30	27,8%
	Relevante	44	53,0%	8	32,0%	52	48,1%
	Muito relevante	8	9,6%	1	4,0%	9	8,3%
Revisão pós-auditoria (obter informação sobre o desempenho do auditor durante as atividades de auditoria, identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria).	Irrelevante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Pouco relevante	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%
	Indiferente	11	13,3%	2	8,0%	13	12,0%
	Relevante	45	54,2%	12	48,0%	57	52,8%
	Muito relevante	26	31,3%	11	44,0%	37	34,3%

## Anexo C – Autorização para realização do estudo no IPVC e aplicação do questionário



Exmo. Senhor  
Presidente do IPVC  
Prof. Doutor Rui Teixeira

Viana do Castelo, 3 de abril de 2019

Natércia do Carmo Neves da Cruz, Técnica Superior do Secretariado da Presidência do IPVC, na qualidade de aluna do mestrado em Gestão das Organizações: Ramo de Gestão de Empresas, do IPVC, vem por este meio solicitar a V. Ex.<sup>ª</sup> autorização para realizar um estudo nesta Instituição, no âmbito da dissertação de mestrado, sob orientação da Prof.<sup>ª</sup> Doutora Ana Sofia Rodrigues.

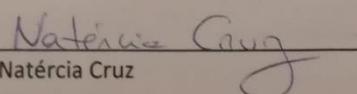
Pretende-se realizar uma investigação que permita analisar o impacto da avaliação dos auditores internos, do sistema de gestão da qualidade, enquanto elemento potenciador da eficiência e qualidade do IPVC. Tendo como objetivo final, definir um modelo de avaliação dos auditores internos pertencentes à bolsa de auditores internos do SGGQ do IPVC.

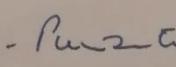
A realização deste estudo pressupõe a recolha de informação junto dos Gestores da Qualidade, Gestores Institucionais de Processo, Gestores de Processo e Auditores Internos pertencentes à bolsa de auditores do IPVC. Para o efeito, pretende-se aplicar um inquérito por questionário sobre a temática acima indicada.

Desde já se assegura que serão disponibilizados a V. Ex.<sup>ª</sup> os resultados e o respetivo relatório desta investigação, assim como será garantido o anonimato dos respondentes e confidencialidade dos dados recolhidos, destinando-se apenas a fins de investigação científica.

Aguarda deferimento.

Com os melhores cumprimentos,

  
Natércia Cruz

INSTITUTO POLITÉCNICO	
VIANA DO CASTELO	
ALUNO(A):	ENTRADA
- 	N.º 3051
04.04.2019	04.04.2019
	PROCESSO
	N.º

## Anexo D – Convite à participação em estudo

**De:** Natércia Cruz

**Enviado:** 16 de setembro de 2019 13:00

**Para:** Docentes IPVC <docentes@ipvc.pt>; Funcionários IPVC <funcionarios@ipvc.pt>

**Assunto:** FW: Convite à participação em estudo - Envio de inquérito

Exmos(as). Senhores(as),

Venho por este meio reforçar o pedido de participação no inquérito sobre o papel do auditor interno e a importância da sua avaliação no Sistema de Gestão (SG), enquanto elemento potenciador da eficiência e qualidade do IPVC e identificar os principais atributos de um auditor interno, realizado no âmbito do trabalho de investigação do Mestrado de Gestão das Organizações: Ramo de Gestão de Empresas, da ESTG/IPVC.

Reforço que a resposta ao inquérito é anónima e os dados serão utilizados apenas para fins académicos, sendo a sua recolha fundamental para a realização do estudo em curso.

Aos colaboradores docentes e não docentes que já responderam, agradeço desde já a sua participação.

Pode aceder ao inquérito através da seguinte

ligação: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSej1OEzZxuL2vFoz8Im155\\_Fjf5QpyzXK3uMYKrvFKi6vnqbQ/viewform?usp=pp\\_url](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSej1OEzZxuL2vFoz8Im155_Fjf5QpyzXK3uMYKrvFKi6vnqbQ/viewform?usp=pp_url) *(por favor, devido a incompatibilidade entre o Google Forms e o Internet Explorer, copie o link e abra no Google Chrome ou em outro motor de busca compatível).*

Agradeço mais uma vez a vossa disponibilidade e colaboração.

Atenciosamente,

Natércia Cruz

**De:** Natércia Cruz <naterciacruz@ipvc.pt>

**Enviada:** terça-feira, 3 de setembro de 2019 23:38

**Para:** Docentes IPVC <docentes@ipvc.pt>; Funcionários IPVC <funcionarios@ipvc.pt>

**Assunto:** Convite à participação em estudo - Envio de inquérito

Exmos(as). Senhores(as),

Sou aluna do Mestrado de Gestão das Organizações: Ramo de Gestão de Empresas, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC) e encontro-me a desenvolver um estudo com o objetivo de analisar o papel do auditor interno e a importância da sua avaliação no Sistema de Gestão (SG), enquanto elemento potenciador da eficiência e qualidade do IPVC e identificar os principais atributos de um auditor interno.

Neste âmbito, foi desenvolvido um inquérito, anónimo, com o intuito de recolher informação para o trabalho de projeto que me propus desenvolver. Os dados recolhidos serão utilizados única e exclusivamente nesta investigação, pelo que se garante a total confidencialidade dos mesmos.

Este inquérito por questionário é composto por 25 questões, distribuídas por V grupos e o tempo médio de resposta é de 10 minutos.

Pode aceder ao inquérito através da seguinte

ligação: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSej1OEzZxuL2vFoz8lm155\\_Fjf5QpyzXK3uMYKrvFKi6vnqbQ/viewform?usp=pp\\_url](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSej1OEzZxuL2vFoz8lm155_Fjf5QpyzXK3uMYKrvFKi6vnqbQ/viewform?usp=pp_url) *(por favor, devido a incompatibilidade entre o Google Forms e o Internet Explorer, copie o link e abra no Google Chrome ou em outro motor de busca compatível).*

Agradecendo desde já a vossa disponibilidade e colaboração, envio cumprimentos,

Natércia do Carmo Neves da Cruz, n.º 20270

# Anexo E - Poster apresentado no EOQ Congress 2019

## SELECTION AND EVALUATION OF INTERNAL AUDITORS

### Management System of the Polytechnic Institute of Viana do Castelo



**Instituto Politécnico de Viana do Castelo**

Natércia Cruz<sup>1\*</sup>, Ana Sofia Rodrigues<sup>1</sup>, Márcia Amorim<sup>1</sup>

Instituto Politécnico de Viana do Castelo, PORTUGAL  
\*Corresponding author: naterecia@ipvc.pt



### ABSTRACT

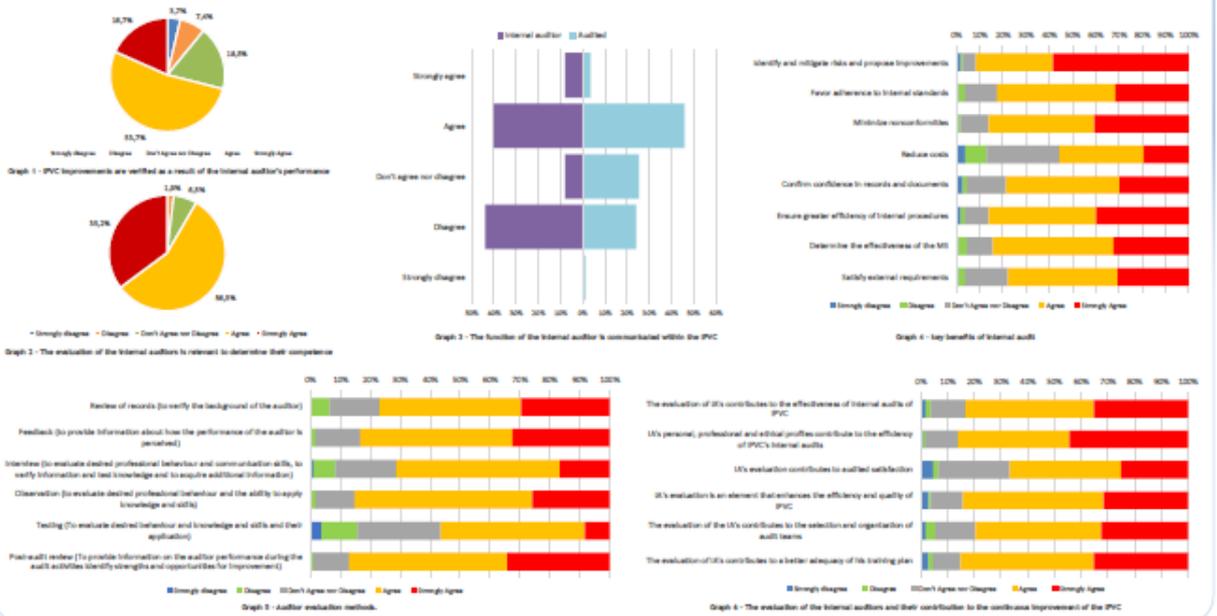
The implementation of Management Systems (MS) has been growing in Portugal since the beginning of the 21st century, playing an increasing role within the institutions. Higher Education Institutions (HEIs) follow this trend, as an increasing number of these institutions have their Management Systems implemented. In MS self-assessment processes, institutions use a variety of mechanisms, including internal audits. In an audit program, the management of auditor teams is essential for the efficiency of processes, which contribute to continuous improvement by seeking to leverage a commitment between stakeholders (audited and auditors). In order to do this, it is necessary to invest systematically in a structured and qualified internal audit team with effective selection and evaluation criteria. Currently, there is a need to implement procedures to qualify auditors, select and evaluate their performance, based on their technical and personal skills, to ensure quality audits and their results.

### MATERIALS AND METHODS

This study aims to analyze the impact of the evaluation of the internal auditors (IA) of the MS, as an element that enhances the efficiency and quality of a HEI, with a intent to develop an evaluation model of Polytechnic Institute of Viana do Castelo (IPVC) internal auditors, taking into account the improvement of the efficiency and quality of the organization, supported by appropriate internal auditor profiles. The method used consisted of conducting questionnaire surveys through a digital platform, addressed to a population consisting of two groups: a) internal auditors of the IPVC's MS and b) audited in the MS processes, a total of 480 individuals. The sample obtained was 22,3% of the population, with 108 valid surveys. Data analysis was based on descriptive statistics, using cross-tables to relate the subsample responses.

### RESULTS

The analyzed results focus: a) the perception of the improvements resulting from the performance of the internal auditors (IA); b) the relationship between the evaluation and competence of the IA; c) the communication of the IA's role in the IPVC; d) the main benefits of internal audit; e) the processes and methods of IA evaluation and f) its contribution to the continuous improvement of the institution. The improvements that result from the performance of IA are clearly stated by the majority of the respondents (Graph 1). The evaluation of IA is considered by most respondents to be very relevant for determining their competence (Graph 2), with a high level of agreement (92%). The opinion of IA's and audited shows that there is a need to reinforce communication about the IA's role in the IPVC (Graph 3), especially in the subsample IA's that have a significant level of disagreement (44%), while audited have 24,1%. The main benefit of the internal audit (Graph 4) is to identify and mitigate risks and propose improvements (38,3% «strongly agree»). Concerning IA's assessment methods (Graph 5), only tests (to evaluate behaviors, knowledge, know-how and its application) obtained lower levels of agreement (36,4%), especially in the IA's subsample. Finally, the contribution of IA's evaluation to the continuous improvement of the IPVC (Graph 6), has a very high level of agreement.



### CONCLUSIONS

The results obtained from the 108 valid questionnaires, show that it's possible to assess the level of agreement on the improvements resulting from the IA's performance. There is an opportunity to improve the perception of IA's performance. The evaluation of the IA's is relevant to determine their competence. The internal audit main benefits, according to the majority of respondents are to «identify and mitigate risks and propose improvements», «ensure greater efficiency of internal procedures», and «minimizing nonconformities». The IPVC IA's evaluation model should incorporate the methods that obtained the highest relevance rates. The «post-audit review» (34,3%) is the most consensual method between IA's and audited, followed by «feedback» (32,4%) and the «review of records» (29,6%). Most respondents (IA's and audited) agree with the contribution of the IA evaluation to the continuous improvement of IPVC and that personal, professional and ethical profiles contribute to the efficiency of institution internal audits. It is also consensual and considered relevant that the IA's evaluation contributes to a better IA's training plan.

# Anexo F - Poster apresentado no XVIII Foro Internacional Sobre Evaluación De La Calidad, De La Investigación Y La Educación Superior (FECIES) 28-30 de septiembre, 2021

## Auditorias Internas como ferramenta de autoavaliação numa Instituição de Ensino Superior

**FECIES** XVIII FORO INTERNACIONAL SOBRE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN Y LA EDUCACIÓN SUPERIOR (FECIES)  
28-30 de septiembre, 2021

Autores: <sup>1</sup>Rodrigues, A. S., <sup>2</sup>Mourão, M. F., <sup>3</sup>Amorim, M. y <sup>4</sup>Cruz, N.

1 CISAS, Instituto Politécnico de Viana do Castelo; <https://orcid.org/0000-0001-5268-6102>, sofia@ipvc.pt  
2, Instituto Politécnico de Viana do Castelo, <https://orcid.org/0000-0002-0697-8574>, fmourao@estg.ipvc.pt  
3, 4 Instituto Politécnico de Viana do Castelo

### INTRODUCCIÓN

O Sistema de Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (SG-IPVC) integra um procedimento de Auditorias Internas. Como ferramenta de autoavaliação para determinar conformidade com requisitos normativos, legais e regulamentares aplicáveis e se o Sistema de Gestão está implementado e é mantido com eficácia.

### OBJETIVOS

Estudar a perceção da comunidade IPVC sobre o processo das auditorias e possíveis formas de avaliação dos auditores internos. Foram analisados os programas de auditorias dos últimos 3 anos e efetuado um questionário a auditores e auditados (108 respondentes- 22,5%) para obter a perceção sobre os benefícios da auditoria interna e quais os princípios e competências do auditor que consideram mais relevantes.

### MÉTODO

São critérios de auditoria os ESG (ENQA), requisitos ISO 9001 e da NP 4469, legislação e procedimentos internos aplicáveis aos processos a auditar. Verifica-se a documentação, indicadores e constatações de auditorias anteriores e outras ocorrências (ex. reclamações). No final de cada auditoria é elaborado o Relatório de Auditoria e, caso haja Não Conformidades ou Observações, são abertas Fichas de Ocorrência para análise de causas e definição de Ações. O IPVC tem uma bolsa de Auditores Internos, com um plano de formação, sendo a participação nas Auditorias Internas reconhecida na avaliação de desempenho. São realizadas cerca de 25 Auditorias Internas anuais envolvendo cerca de 60 auditores.

### RESULTADOS

A integridade, a confidencialidade e a abordagem baseada nas evidências foram os princípios mais valorizados. As competências pessoais do auditor consideradas mais relevantes foram a ética, abertura à melhoria, colaborativo e observador. Na formação do auditor destacaram-se a qualificação em auditorias e em sistema de gestão e a ética e deontologia. Os inquiridos consideram que as recomendações do auditor interno são construtivas contribuindo para a criação de valor no IPVC e que o auditor interno auxilia o IPVC no processo de avaliação e identificação dos riscos. O auditor interno é reconhecido e tido em consideração pela gestão. A maioria concorda que avaliação dos auditores internos contribui para a melhoria do processo

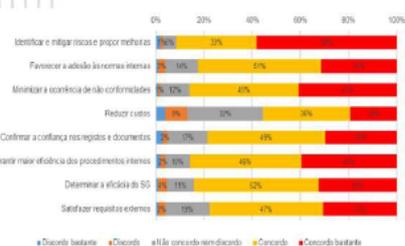


Figura 1: Principais benefícios da auditoria interna

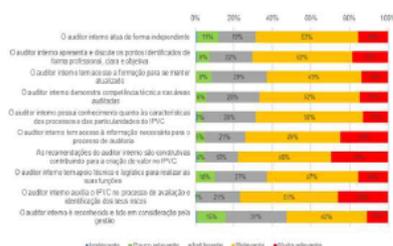


Figura 2: Perceção sobre os auditores internos

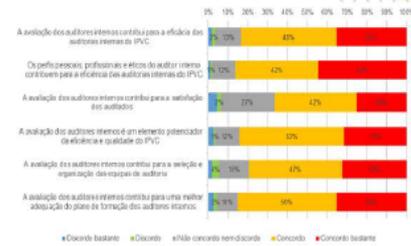


Figura 3: A avaliação dos auditores internos e o seu contributo para a melhoria do IPVC

### DISCUSIÓN/CONCLUSIONES

As auditorias são consideradas um contributo para identificar riscos e propor melhorias, garantir maior eficácia dos procedimentos e minimizar ocorrências, sendo uma abordagem muito positiva no SG-IPVC. Há melhorias a efetuar na comunicação interna sobre a função das auditorias e dos auditores e contributo para a eficiência de atuação do IPVC.

### REFERENCIAS

ISO 19001- Guidelines for auditing management systems

