



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

IPPF evolution to GIAS

Impact on the management, communication,
and execution of auditing

Ana Margarida Ferreira Cabral

Católica Porto Business School
April 2025



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

IPPF evolution to GIAS

Impact on the management, communication,
and execution of auditing

Master's Final Assignment – Internship Report
Presented to *Universidade Católica Portuguesa*
to obtain a Master's Degree in Finance

by

Ana Margarida Ferreira Cabral

Under supervision of
Professor Sandra Correia

Católica Porto Business School
April 2025

Acknowledgements

This thesis is an important milestone in my life, where many people played a role in encouraging, supporting, and helping during this phase.

Firstly, I want to thank myself. During this 8 months, I thought, many times, this was the hardest thing I ever did in my life, but it always made me go beyond and achieve a research that I am very proud of.

Second, my supervisor, Sandra Correia, for every input, guidance, and encouragement provided.

The team of the company where I took my internship, that made me feel welcomed, lived my achievements as their own, for being available any time, and for all the shared knowledge. It made me grow as a professional.

The biggest thank you I want to give is to my mother, Alice, the person who has worked twice or triple to give me everything she couldn't have. I am very grateful for having you and your comfort when things don't go as expected. For being my biggest supporter, thanks, love you!

I couldn't go on without mentioning my grandparents. You always made anything in your power to support me. This master thesis is for you, to make you proud of being the first one in the family to be a Master!

To Patrícia, Mariana, Carolina, Diana, and Rui, I am very lucky to have you as family. You are always there and encourage me to be better.

To my friends, the person that has been with me since 5th year, the people I have been friends with since the beginning of university and the ones I had the pleasure to meet during Erasmus, also thanks. I know I can always count on you.

Lastly, thanks to the person who encouraged me to do this thesis as an internship and support me all the way. I am forever grateful!

Abstract

The Internal Audit (IA) activity plays a crucial role in organizations, ensuring compliance, risk management, and governance effectiveness. With the recent transition from the International Professional Practices Framework (IPPF) to the Global Internal Audit Standards (GIAS) by the Institute of Internal Auditors (IIA), Internal Audit practices are facing significant changes. This study aims to assess the impact of GIAS implementation on the management, communication, and execution of internal audits, as well as the perception of Internal Audit professionals regarding this evolution.

To achieve this goal, a qualitative approach was conducted through semi-structured interviews with seven participants, divided into two groups: Internal Auditors from Company A, who provide consulting services on GIAS compliance, and Internal Audit Directors from different organizations across various sectors. The analysis was supported by the qualitative data software Taguette, enabling a comprehensive comparison of responses.

The results indicate that the transition to GIAS is perceived more as a structural and formal change rather than a transformation of Internal Audit core practices. While no significant changes in team structure or responsibilities were observed, the new Standards reinforced the importance of risk-based auditing, continuous communication with Senior Management, and strategic planning. Additionally, the introduction of Topical Requirements on cybersecurity, ESG, and fraud has brought new challenges to auditors, especially for small teams with limited resources. Despite the difficulties, the Standards were positively recognized for promoting efficiency, clarity, and the added value of the Internal Audit Function.

The study concludes that the success of GIAS implementation largely depends on the organization's audit maturity and the internal auditors' proactive approach to self-study and skills development. However, at the time of this thesis writing, no significant changes were noted. What was done before is in line with what is expected to be done regarding the new Standards.

Future implementations could benefit from external assessments, comprehensive training plans, and practical tools to facilitate the transition, especially for small and medium-sized organizations.

Keywords: Internal Audit, Global Internal Audit Standards, GIAS, Risk-Based Auditing, Audit Efficiency, Governance, IIA

Resumo

A atividade de Auditoria Interna (IA) desempenha um papel crucial nas organizações, garantindo conformidade, gestão de risco e eficácia na governança. Com a recente transição do International Professional Practices Framework (IPPF) para as Global Internal Audit Standards (GIAS) pelo Instituto de Auditoria Interna (IIA), as práticas de Auditoria Interna enfrentam mudanças significativas. Este estudo tem como objetivo avaliar o impacto da implementação das GIAS na gestão, comunicação e execução das auditorias internas, bem como a percepção dos profissionais de Auditoria Interna em relação a esta evolução.

Para alcançar este objetivo, foi adotada uma abordagem qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas com sete participantes, divididos em dois grupos: Auditores Internos da Empresa A, que prestam serviços de consultoria sobre a conformidade com as GIAS, e Diretores de Auditoria Interna de diferentes organizações, de diversos setores. A análise foi apoiada pelo software de dados qualitativos Taguette, o que permitiu uma comparação abrangente das respostas.

Os resultados indicam que a transição para as GIAS é percebida mais como uma mudança estrutural e formal do que como uma transformação nas práticas centrais da Auditoria Interna. Embora não tenham sido observadas mudanças significativas na estrutura da equipa ou nas responsabilidades, as novas Normas reforçaram a importância de uma auditoria baseada em risco, da comunicação contínua com a Alta Gestão e do planeamento estratégico. Além disso, a introdução de Requisitos Temáticos sobre cibersegurança, ESG e fraudes leva a novos desafios para os auditores, especialmente para pequenas equipas com recursos limitados. Apesar das dificuldades, as Normas foram reconhecidas

positivamente por promoverem eficiência, clareza e o valor agregado da Função de Auditoria Interna.

O estudo conclui que o sucesso da implementação das GIAS depende, em grande parte, da maturidade da auditoria da organização e da abordagem proativa dos auditores internos em relação ao autoestudo e ao desenvolvimento de competências. No entanto, no momento da redação desta dissertação, não foram observadas mudanças significativas. O que era feito anteriormente está em conformidade com o que se espera ser feito em relação às novas Normas.

Futuras implementações poderiam beneficiar de avaliações externas, planos de treino abrangentes e ferramentas práticas para facilitar a transição, especialmente para organizações de pequena e média estrutura.

Palavras-chave: Auditoria Interna, Normas Globais de Auditoria Interna, GIAS, Auditoria Baseada em Risco, Eficiência da Auditoria, Governança, IIA

Contents

Acknowledgements.....	v
Abstract	vii
Resumo.....	ix
Contents	xi
Table of Figures.....	xiii
Table of Tables.....	xv
Table of Abbreviations.....	xvii
Introduction.....	19
Chapter 1.....	22
Literature Review	22
1.1 Internal Audit.....	22
1.2 Institute of Internal Audit.....	23
1.3 International Professional Practices Framework Evolution.....	25
1.4 Challenges of the 2024 Standards.....	30
1.5 Internal Audit Effectiveness.....	32
Chapter 2.....	34
Organizational Framework	34
Chapter 3.....	36
Methodology	36
3.1 Research Method	36
3.2 Data Collection Method.....	37
3.2.1 Considerations Regarding the Participants	38
3.3 Sample	38
Chapter 4.....	42
Results Analysis and Discussion.....	42
4.1 Standards Evolution Experience and Perception.....	45
4.1.1 Internal Auditors	45
4.1.2 Internal Audit Directors.....	47
4.2 Internal Audit Management	49
4.2.1 Internal Auditors	49
4.2.2 Internal Audit Directors.....	50
4.3 Communication and Relationship with Senior Management.....	52

4.3.1	Internal Auditors	52
4.3.2	Internal Audit Directors.....	53
4.4	Audits Execution and Efficiency	54
4.4.1	Internal Auditors	54
4.4.2	Internal Audit Directors.....	54
4.5	Skills Development.....	56
4.5.1	Internal Auditors	56
4.5.2	Internal Audit Directors.....	56
4.6	Final Insights and Reflections	58
4.6.1	Internal Auditors	58
4.6.2	Internal Audit Directors.....	58
4.7	Summary of Main Results	60
Chapter 5.....		62
Conclusion		62
5.1	Limitations.....	63
5.2	Future work	64
Bibliography		67
Appendix		69
A	– IIA Core Principles	69
B	– GIAS Principles	70
C	– Interviews Script	71
D	– Interviews Transcription	75
Participant 1	75
Participant 2	89
Participant 3	107
Participant 4	125
Participant 5	132
Participant 6	143
Participant 7	155

Table of Figures

Figure 1: 2017 and 2024 Internal Professional Practices Framework. Source: IIA website, 2024.....	29
---	----

Table of Tables

Table 1 - Participants and Interview Details Description.....	40
Table 2 - Participants Contextual Information.....	44
Table 3 - Participants Considerations by Topics of Internal Audit Management.....	50
Table 4 - Main conclusions by Relevant Topics.....	61

Table of Abbreviations

CIA – Certified Internal Auditor

ESG – Environmental, Social and Governance

GIAS – Global Internal Audit Standards

IA - Internal Audit

IAE – Internal Audit Effectiveness

IIA – Institute of Internal Audit

IPAI – Portuguese Institute of Internal Audit

IPPF – International Professional Practices Framework

Introduction

The International Professional Practices Framework (IPPF) is a tool implemented by the Institute of Internal Auditors (IIA) and, although its definition has evolved over time, its purpose was always the same: enhance Internal Audit Effectiveness (IAE).

On January 1st, 2024, the IPPF suffer significant changes regarding its components, where the Standards, Definition of Internal Auditing, Core Principles, Code of Ethics, Implementation Guidance and Supplemental Guidance (2017 IPPF) were replaced by the Global Internal Audit Standards (GIAS), Topical Requirements and Global Guidance (2024 IPPF). GIAS is the main component of the new framework, having been in force since January 1st, 2025.

In this sense, the aim of this master thesis is to gather information on the internal audit area that helps to outline a conclusion to: “How does the International Professional Practices Framework evolution to Global Internal Audit Standards impact on the management, communication, and execution of auditing?”.

This research became possible due to an internship at a company that provides auditing, consulting and taxation services (denominated Company A), more specifically, in the Internal Audit (IA) area. Beyond the vast shared knowledge on the evolution of the Standards and the involvement in projects to help companies follow GIAS, this internship facilitated the contact with several people in the area that contributed to the work developed.

The qualitative methodology followed was the conduction of semi structured interviews with staff members of Company A and Internal Audit Directors across different sectors, and, after the transcriptions, some conclusions were drawn.

When comparing the 2017 and 2024 Standards, regarding the structure, several positive changes were noted: the organization of the document, the grouping of Ethics and Professionalism theme in the Standards rather than an individual document and the focus on emergent topics, such as cybersecurity, fraud and ESG.

The results also suggested that, while the evolution from IPPF to GIAS introduces new frameworks and expectations, its actual impact on management, communication, and execution is still in a transitional phase, with most organizations beginning to navigate these changes rather than facing them fully implemented. This highlights the need for ongoing adaptation and evaluation as audit functions strive to meet the demands of the updated Standards.

Therefore, the IPPF evolution to GIAS has no significant impact on the management, communication and execution of auditing when compared to what was previously done.

To the best of our knowledge, this is the first study focusing on the 2024 Standards. There's been one year and a few months since GIAS was divulged and three months of mandatory implementation, which gives a shorter time for researchers to conduct studies evaluating the IPPF evolution to GIAS and its impact on topics involving the way of doing auditing. However, this is exactly what this paper is about, making it a pioneer on this topic.

Following this, the contribution of the research is, although fulfilling a gap in literature, to provide a first step to more and improved studies to be conducted, perfecting how to assess the impact on auditing management, communication and executing regarding the changes in the Standards. Also, it will serve as an overview of how, and how fast, companies are adapting to this new reality.

To comprehend better all the information presented here, further details are needed. The structure of this thesis starts with a Literature Review (chapter one) on the main topics of this paper, following a chronological order of appearance.

Chapter two delves into the Organizational Framework due to the internship done in Company A. Methodology, chapter three, was next, defining the investigation objectives, research method (qualitative methodology), data collection method (semi structured interviews) and the sample, also guaranteeing that ethical actions were followed. Moreover, in the Result Analysis and Discussion (chapter four), with the help of Taguette software, a comparison between what was expected, and the reality were shown, considering the participants' responses. Lastly, chapter five, Conclusion, sums up the ideas that are important to have encountered when responding to the research question, discusses study limitations and highlights future work to be taken.

Chapter 1

Literature Review

The intention of this literature review is to construct a timeline of events, starting at the beginning of times with the Internal Audit origin tapering to the emergence of Institute of Internal Audit and the International Professional Practices Framework, making a distinguish between the 2017 and 2024 framework and Standards. To finish this topic clearly, papers will be presented regarding the challenges of the 2024 Standards and the Internal Audit Effectiveness to help guide the research.

1.1 Internal Audit

The Internal Audit as we know it today wasn't always like this. The concept has evolved over time, readjusting to the changes in the environment where the Internal Audit profession inserts in.

Although there isn't clear when the concept appears, the 19th and 20th centuries are the historical reference points. At that time, the corporate business had expanded both in size and complexity due to the increase in financial and commercial operations, creating a growth demand for control systems. Operating in different countries and employing lots of people poses a significant challenge in guaranteeing the financial integrity and efficiency of operations, which led to creating a formal Internal Audit Function. In this sense, companies' management can ensure an "independent verification to reduce record-keeping errors, asset misappropriation, and fraud" (Ramamoorti, 2003).

However, to better fulfill the job, internal auditors needed a foundation. So, the Institute of Internal Auditors emerged in the 20th century and is nowadays

the best reference when it comes to defining what Internal Audit is and what's its mission.

Therefore, at the time of the thesis writing, according to IIA, the definition for Internal Audit is "an independent, objective assurance and advisory service designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of governance, risk management, and control processes"¹.

Additionally, the mission of Internal Audit, also defined by IIA, is "to enhance and protect organizational value by providing risk-based and objective assurance, advice, and insight"².

Compared to the past, the objective of Internal Audit now seems to be the same, to improve the effectiveness of companies, but with slight changes in the way it is described to adapt to concepts that we are more familiar with today than at that time.

Overall, the Internal Audit profession can be considered as a way to aggregate value and offer assurance in the control and management processes of an entity (Fülöp & Szekely, 2017).

1.2 Institute of Internal Audit

As mentioned before, the IIA establishment is associated with the modern internal auditing origin. Therefore, it's important to know in more detail what is the IIA and its story of foundation and evolution.

The IIA is an international professional association for independent internal auditors founded in 1941 with global headquarters in Lake Mary, Florida, USA. The Institute was established through the collaborative efforts of John B.

¹ <https://www.theiia.org/en/about-us/about-internal-audit/>, retrieved on November 10, 2024.

² <https://www.theiia.org/en/Standards/international-professional-practices-framework/>, retrieved on November 10, 2024.

Thurston, Robert B. Milne, and Victor Z. Brink, who shared a common interest in promoting the role of Internal Audit, with Thurston serving as its first President. Over the years, there was a significant increase in the number of members, which grew from the initial twenty-four to more than 200 000 members all over the world.

Today, IIA is described as “profession’s global voice, recognized authority, acknowledged leader, chief advocate, and principal educator”, and their mission is to “provide dynamic leadership for the global profession of internal auditing”³.

According to Ridley (1996), former Chairman of the IIA Board, IIA has four main strengths: organization’s global presence, group’s Standards, its membership and global certification. And, along the reading, all these factors were proven, which led to conclude that these strengths will ensure IIA “continued survival in the future”. Also, even though he said it more than two decades ago, this can be verified at the present time.

Firstly, the IIA presence extends to 180 locations all over the world and its membership of 200 000 professionals ensures the possibility of fulfilling the aim of the work.

The Certified Internal Auditor examination is another way of adding value to the institution, being essential to strength auditors’ knowledge base and distinguish them from those who don’t have the certification.

Finally, the group’s Standards are probably the main characteristic that outstands when talking about Internal Audit. Without these Standards, internal auditors won’t have a guide to evaluate the quality of organization’s statements and to ensure the transparency of the business. With that being said, let’s now talk more about these Standards.

³ <https://www.theiaa.org/en/about-us/about-internal-audit/history-of-the-iaa/>, retrieved on November 12, 2024.

1.3 International Professional Practices Framework Evolution

The Standards promulgated by IIA are well known among internal auditors and evolve to respond to the challenges in the profession. The IPPF evolution to GIAS was necessary and beneficial to both auditors and companies, presenting a description and changes assessment of both.

IPPF is the conceptual framework for Internal Audit Effectiveness, which organizes authoritative guidance, and is composed of principle-focused Standards to provide a framework for performing and promoting internal auditing⁴, as stated by the IIA.

The 2017 IPPF incorporated two main components: Mandatory Guidance and Recommended Guidance. The Mandatory Guidance includes:

- IA Mission – show how practitioners should and can leverage the Standards to achieve the organizational value protection.
- Core Principles – pretend to articulate Internal Audit Effectiveness when applying the 10 principles (presented in the Appendix A) to conduct the Internal Audit activity within an organization.
- IIA Definition – keep in mind the fundamental purpose, nature, and scope of IA.
- Code of Ethics - state the behavior to be adopted by individuals and entities when performing internal auditing to promote an ethical culture.
- Standards – provide a basis to evaluate the Internal Audit performance when performing and promoting the job, which helps to improve organizational processes and operations.

⁴ <https://www.theiia.org/en/Standards/international-professional-practices-framework/>, retrieved on November 15, 2024.

Being the Standards what guides internal auditors in the assessment of organizations' compliance and effectiveness, it's important to have more details on them.

The Standards are divided into two main categories – Attribute and Performance Standards. While the Attribute Standards refer to the attributes of individuals and organizations executing internal auditing, Performance Standards provide a way to measure the performance through quality criteria and describes the nature of IA. Each standard incorporated in these categories has statements of basic requirements, a division between what is applicable to assurance (.A) or consulting (.C) services, an interpretation of it and a glossary.

On the other hand, the Recommended Guidance is divided into implementation and supplemental guidance, which describe practices for effective implementation of the mandatory elements (Garitte, 2018).

The new framework was released at the beginning of the year 2024 but only had become effective on January 9, 2025, having an updated mandatory guidance. The IPPF now comprises three components: Global Internal Audit Standards, Topical Requirements and Global Guidance.

GIAS is the main and one of the mandatory components, incorporating the five mandatory elements of 2017 IPPF and one of the recommended (nonmandatory) elements. It incorporates fifteen guiding principles (presented in the Appendix B) supported by “Standards that contain requirements, considerations for implementation, and examples of evidence of conformance” and are organized into five domains: Purpose of Internal Auditing, Ethics and Professionalism, Governing the Internal Audit Function, Managing the Internal Audit Function and Performing Internal Audit Services, which is a significant difference.

The other and new mandatory component is Topical Requirements. It strengthens the consistency and quality of Internal Audit services to support professionals when executing engagements in risky areas.

Global Guidance is the supplemental component to the Standards (recommended element), where there is presented nonmandatory information, advice, and best practices for performing internal audit job (The Institute of Internal Auditors, 2024).

Additionally, the new Standards have an additional focus on areas⁵ such as:

- Board involvement (or equivalent) in Internal Audit.
- Internal Audit mandate, vision and strategic plan.
- Understanding of the risks and their scope across organizations.
- Internal Audit reporting, evaluation of findings and effective communication.
- Planning, monitoring and measuring performance (example: effectiveness and quality).
- Risk areas – themes like cybersecurity, information technology government, risk management, sustainability, ESG and third-party risk management.

Therefore, GIAS has suffered significant changes compared to the oldest Standards.

Firstly, regarding the Standards format, IPPF only presented a description, and, for some Standards, an interpretation, while the new Standards are divided into three sections, requirements, considerations for implementation and examples of evidence of conformance. This is an improvement that makes internal auditors' job easier, because they spend less time interpreting and know what to search for.

⁵ This information was gathered through the work done on the Company A.

Also, to apply the Standards correctly, both IPPF and GIAS define what is mandatory to be compliant with and what is facultative, even though with a slight change. IPPF make distinguish between “must”, referring to unconditional requirements, and “should”, where conformance is expected unless circumstances justify deviation, when applying professional judgment (The Institute of Internal Auditors, 2016). However, GIAS came up with a third designation and, due to the format changes, the words are applied in the following way: “must” is presented in the Requirements sections and “should” and “may” to specify preferred but not required practices and optional practices to implement the Requirements, respectively, in the Considerations for Implementation sections. These changes impact on the auditors’ work in a positive way due to the facility in understanding what is essential to be aligned with the IIA guidelines.

Moreover, there are two elements from the 2017 Framework that disappeared. First, the Code of Ethics is no longer a requirement for companies to present due to its incorporation, mainly, in Domain II: Ethics and Professionalism of GIAS with one additional Principle, Exercise Due Professional Care. Second, the Standards for assurance or consulting services are now together, as the 2024 Standards apply to both services.

Then, after presenting the main changes between the two Frameworks, figure 1 shows the visual differences.



Figure 1: 2017 and 2024 Internal Professional Practices Framework. **Source:** IIA website, 2024.

1.4 Challenges of the 2024 Standards

Considering that the new Standards were released in January 2024, even though companies had almost a year to adjust, there are challenges that companies and internal auditors still have to encompass.

For companies, it's a big change, because there are new Standards and requirements to comply with, new documents to prepare, and new practices to implement.

The empowerment of the Internal Audit Function through the new interactions with the Board and Top Management and the formalization of the strategic plan are impacting the preparation of the next year. Internal auditors are still reviewing the Standards and validating their practice against the new Standards.

In this sense, it may be useful to consider the paper written by KPMG (2024), which provides an overview of the early challenges and changes experienced by Internal Audit Function in adapting to the newly issued GIAS. The key changes include structural updates, such as combining multiple guides into a single document, and content changes, like the introduction of "Essential Conditions" for Board and Senior Management roles, new requirements for Internal Audit strategy and reports, and enhanced external quality assessments.

This study can help determine if these concerns are impacting the Internal Audit practice, and it will provide valuable perspectives on the real-world impact on audit management, communication, and execution.

Moving on, the paper developed by Lenz & O'Regan (2024) delves into the evolving landscape of Internal Audit Standards, providing a comprehensive examination of the revised Standards set by the IIA. The study is divided into two parts, where they "foster further discussions in the internal audit profession". In this sense, the paper proposes to evaluate whether this evolution is just a "placing of old wine in new bottles", trying to understand whether these

Standards represent a true transformation from rules-based to principles-based Standards.

In the first section, Lenz and O'Regan explored the question "What is the role of Internal Auditors in the Corporate Governance Ecosystem?" to prevent governance failure. The second section discusses the investigation of the "interpretive challenges and perplexities inherent in all professional Standards" and to what extent it captures social reality. So, the implicit hypotheses discussed are centered around the effectiveness of internal auditors and the nature of the Standards themselves.

Regarding the methodology, the authors employ a qualitative approach, drawing insights from various sources to support their arguments, thorough a review of existing literature and an analysis of the revised Standards set by the IIA.

Finally, they draw four main conclusions:

1. The revised Standards by the IIA are seen as a missed opportunity to transform Internal Audit practices fundamentally.
2. There is a call for internal auditors to possess strong human skills and authenticity to navigate the complex corporate governance landscape effectively.
3. The paper emphasizes the need for internal auditors to adopt a more realistic positioning, focusing less on aspirational traits like "independence" and "objectivity" and more on practical, impactful contributions to governance.
4. The authors argue for a principles-based approach to Internal Audit Standards, which would provide greater flexibility and relevance in various organizational contexts.

This paper examines GIAS and its potential to transform Internal Audit practice, which is a crucial analysis due to the limited studies on evolution of the

IPPF. It highlights the importance of human skills and a principles-based approach to Standards, which significantly impacts audit management, communication and execution.

1.5 Internal Audit Effectiveness

The literature review was not guided by gaps in existing research, as the topic of IPPF's evolution to GIAS is relatively new and scarcely covered. Therefore, alongside the definition and understanding of the Framework and Standards evolution, the study of Internal Audit Effectiveness plays a crucial role in the development of this thesis.

In this sense, this subchapter intends to find guidelines that can be helpful when assessing the management, communication, and execution of auditing in the transition to the new Standards.

Abdelrahim and Al-Malkawi (2022) study focuses on the investigation of the determinants of IAE and the articulation of these factors into a conceptual model, which differentiate this paper from others done before that only test different factors individually. The proposed research question by the study is "Can we conceptualize a model that includes the influential factors of IAE based on what the literature says?" and it assesses whether the chosen factors impact IAE within organizations in Vietnam.

Moreover, the methodology focuses on the existing literature, which resulted in a model being developed using the following IA categories: organizational characteristics, relationships, processes, resources and coordination with other assurance providers.

The results showed that multiple interconnected factors determine the effectiveness of Internal Audit Function, emphasizing the need for competent and skilled internal auditors, strong support from management, adherence to

professional Standards, and a well-defined scope of IA activities to enhance Internal Audit Effectiveness. The relevance of this paper is the possibility of exploring these factors in different contexts, serving as a guide to an effective evaluation of a company or an industry project, and is also crucial for understanding how new Standards like GIAS can be effectively implemented.

All the literature review presented along this first chapter provides unique insights and empirical evidence that contributes to the development of the proposed research question. Understanding the evolution from the IPPF to the GIAS and its impact on internal audit practices will facilitate an analysis of effectiveness.

It is worth highlighting that, if the Standards are designed to enable the Internal Audit Effectiveness and to fulfill the purpose of IA, a good way to conduct this research is to assess the compliance of the Standards presented in the 2024 IPPF.

Chapter 2

Organizational Framework

A company that provides auditing, consulting and taxation services granted the opportunity to do an internship in the Internal Audit area, which was from where the thesis theme arose and has been the key in guiding the entire research.

Firstly, there's a description of the background of the company, maintaining its confidentiality (from now on, designated Company A). It was established in Portugal a few years ago, but has worldwide presence, counting on many employees spread across the various areas that constitute this company. Not limited to a single sector, it addresses a wide range of industries, from engineering and real estate to forestry.

The internship was conducted in the Assurance area, more specifically in the Internal Audit department, where many services can be provided. During the 6 months working, the implementation of the Internal Audit Function was the focus and various sectors were known. The responsibilities achieved to:

- Elaborate training materials.
- Test controls and assess compliance or non-compliance in access management auditing.
- Participate in clients' meetings.
- Construction of process manuals.
- Evaluate the conformance with the Standards.
- Helping companies to adapt the workpapers⁶ to GIAS.

In this way, the first professional experience outstands all expectations. It has contributed to the discovery of an unknown area, where work can be stimulating

⁶ The nomenclature used is defined in the Global Internal Audit Standards as "documentation of the internal audit work done when planning and performing engagements".

and nothing like the day before, being a rollercoaster of diversity and fun. It provides contact with various realities and skills in many sectors. Also, the combination between the front and back office is enhanced in every project.

Therefore, the internship importance is based on the added value for the research question, because it's the most effective way of gaining tools to domain the theme. The online information isn't clear enough, so, the contact with professionals in the area helped to be more precise during the research and to understand better the evolution of the Framework.

Chapter 3

Methodology

This chapter describes the research process methodology, which is an essential component for guiding the collection, analysis, and interpretation of data. It provides a structure framework that facilitates communication with readers and ensures the validity and reliability of research findings (Bahishti, 2022).

The main goal of this paper is to investigate the evolution of the IPPF to GIAS and its impact on the management, communication, and execution of auditing practices, which implies understanding how audit professionals and organizational practices in the field are responding to this shift.

In this sense, the research objectives were outlined with the purpose of conducting the process of answering the research question, being:

1. Examine the evolution of the IPPF Framework and the introduction of GIAS, identifying key changes and their intended impact on audit practices.
2. Understand the perception of audit professionals regarding the transition and its practical implications for their work, more specifically, in the management, communication and execution of internal audit.

Therefore, the following subchapters will define the methodology that will be used to achieve these objectives.

3.1 Research Method

Considering the research question proposed and the objectives defined, a qualitative research methodology seemed suitable.

The type of information that this study needs cannot be quantified or measured, i.e., cannot be expressed in numbers, which, according to Tesch (1990), correspond to the definition of qualitative methods because it will try to make sense of narrative and unstructured data.

Additionally, being another feature of the chosen methodology, the “how” question defined focuses on the need for assess how people see their world and how they interpret and experience different events (Hignett & McDermott, 2015).

In this sense, there will be more flexibility in the collection of data, enabling to explore different views and opinions to achieve the objective.

3.2 Data Collection Method

The qualitative methodology can be employed using different procedures of data collection to gather the empirical data needed to answer the research question.

Since this thesis topic focuses on the perception of GIAS impact on auditing practices and being able to benefit from the internship done for this proposed, interviews are the best option. It will allow for direct engagement with participants that work with the Internal Audit Standards and delve into their experiences and perspectives.

In this sense, although a script for the interviews was conducted (presented in Appendix C), which is considered as a structured interview, in some cases, the need to ask additional or open-ended questions or follow a different direction than the predicted can arise.

Therefore, there will be conducted semi-structured interviews. They are the basis for this empirical analysis, so scripts are adapted to the flow of conversations and to the intervenient. It will help to clarify some points and enable the exploration of unexpected, but relevant, themes. So, while this type of

interview ensures a deeper understanding into specific areas of interest, a predefined script still maintains the consistency across interviews.

Additionally, the interviews can be conducted either in person or online, depending on the availability and preferences of the participants. In this case, to engage with a diverse range of participants from various geographical locations and professional backgrounds, all interviews were conducted online.

3.2.1 Considerations Regarding the Participants

The main objective is to ensure that the interviewees are comfortable with their participation in this research, constituting the need to take key measures before the interview starts (Nii Laryeafio & Ogbewe, 2023).

Firstly, participants will be asked about the confidentiality of their identities to guarantee privacy protection. In this way, more honest and open responses can be given. Nevertheless, since participation is voluntary, they will be informed about the possibility of refusing to respond without consequences.

Secondly, it will be questioned if there're opponents to the interview recording. It will be explained that this record will be safely stored and handled with care, being transcribed to promote the accuracy of data analysis. After the conclusions being made, the records will be eliminated, always complying with the ethical standards.

3.3 Sample

Elaborate and conduct interviews is very important to the research, but choosing the sample is also essential, requiring a careful selection of the participants.

The selection started with thinking about the professional positions in the Internal Audit area that could impact the conclusions to respond to the research question. Due to the scope of the investigation, it became relevant to consider groups of people involved in the transition from the 2017 to the 2024 Standards, rather than individual participants.

This way, participants were divided into two groups: internal auditors that provide consulting and auditing services and directors of Internal Audit departments in different organizations. This provides a broad perception when implementing the new GIAS Standards.

The internal auditors selected were from the Internal Audit department of Company A, where the internship was conducted. Two managers, interviewed 1 (I1) and interviewed 3 (I3), and one associate, interviewed 2 (I2), were then chosen to assess their points of view in performing the work of helping organizations to be compliant and evaluating and understanding the new Framework.

On the other hand, it was proposed to contact directors of Internal Audit departments to gather feedback from professionals who are responsible for updating the workpapers to GIAS and conducting their activity as stated in the Standards. This will help to understand the current implementation situation at the beginning of the year 2025, what companies have done and what still needs to be done, as well as the benefits and challenges of it. All participants are from different areas, such as:

- Non-alcoholic beverages sector, denominated Company B and corresponding to interviewed 4 (I4).
- Eucalyptus fiber production and sustainable forest management sector, denominated Company C and corresponding to interviewed 5 (I5).
- Beverage production, distribution and sale, denominated Company D and corresponding to interviewed 6 (I6).

- Insurance sector, denominated Company E and corresponding to interviewed 7 (I7).

In this sense, table 1 gathers information about participants' denomination, that can be linked to the descriptions above regarding the company sector they are in, their profession positions and details of the date and duration of interviews.

Participants	Interview Date	Interview Duration	Position Held
Interviewed 1	13.02.2025	60min	Internal Audit Department Manager
Interviewed 2	13.02.2025	65min	Internal Audit Department Associate
Interviewed 3	24.02.2025	62min	Internal Audit Department Manager
Interviewed 4	18.02.2025	23 min	Internal Audit Director
Interviewed 5	21.02.2025	39min	Internal Audit Director
Interviewed 6	21.02.2025	41min	Internal Audit Director
Interviewed 7	26.02.2025	40min	Internal Audit Director

Table 1 - Participants and Interview Details Description.

After the interviews were conducted, the transcription was made and the recorded eliminated, being all transcriptions presented in Appendix D. To be noted that, since all interviews were in Portuguese, the transcriptions presented are also in Portuguese.

Chapter 4

Results Analysis and Discussion

Assessing the impact of GIAS on management, communication and execution of auditing, as well as the perception of the evolution of the IPPF, requires a detailed analysis and discussion of interviews' results.

To facilitate the analysis given the number of participants, a qualitative data analysis software was used: Taguette. This software facilitates the comparison of responses, making it easier to identify similarities or differences in the participant's statements. Other recent papers, Ye et al. (2023) and Shoufan (2023), also take advantage of this software to analyze the participants responses to open-ended questions.

To facilitate the reading of the results discussion, a description of the seven main topics of the script, which corresponds to the Tags placed on Taguette, is presented first:

- 1 **Demographic and Contextual Information**, where insights from the company and the interviewed were given, understanding if GIAS were implemented or not at the time of speaking and challenges of implementation, if applicable.
- 2 **Standards Evolution Experience and Perception**, where participants gave their opinions on the main differences between IPPF and GIAS, motivation regarding this evolution and a description of the impact and significant changes due to the transition to GIAS on the Internal Audit practice.
- 3 **Internal Audit Management**, where the themes of team management and structure, responsibilities or risk management approaches distribution, tools or methodologies implementation and the existence

of an Internal Audit strategic plan and an assurance map were talked about.

- 4 **Communication and Relationship with Senior Management**, where was tried to understand if the implementation of GIAS affected this communication, the frequency and format of reports presentation or the communication of audits results to the Senior Management.
- 5 **Audits Execution and Efficiency**, where was assessed the internal audits effectiveness and efficiency, the audit approach on more risky and complex areas and the specific challenges on the execution.
- 6 **Skills Development**, where the focus was on the Internal Audit teams and their additional training or significant skills update, training plan, skills development regarding GIAS and 'Certified Internal Auditor' (CIA) plan.
- 7 **Final Perceptions and Reflections**, where open questions were conducted on the GIAS alignment/compliance process, GIAS requirements disagreement, main challenges, benefits and recommendations on future implementations.

Although the research question centers on the interview topics 3, 4 and 5, the following subchapters will evaluate the responses to all topics, except the first one due to its contextual nature, where the answers given by the internal auditors and the Internal Audit directors will be discussed.

Every time it makes sense to incorporate a citation from the interviews, it will be written as the interpretation of this thesis author, since, as mentioned before, the interviews were conducted in Portuguese.

However, to frame the results and understand the participants' reality, Table 2 compiles important information to consider:

Participants⁷	Working years in Internal Audit	Team Size⁸	Implementation of GIAS
Interviewed 1	3 years exclusively, but 10 years in internal audit topics	14 people	Done
Interviewed 2	2 years and 4 months		
Interviewed 3	5 years		
Interviewed 4	16 years	2 people	Not Done
Interviewed 5	26 years	2 people	Done
Interviewed 6	29 years	4 people	Not the engine for the implemented changes
Interviewed 7	12 years	2 people	In progress

Table 2 - Participants Contextual Information.

The differences in the stage of GIAS implementation forced the scripts to be adjusted. To allow a comparison and to reach an answer to the research question and the research objectives, there was asked whether what was or what is expected to be the impact of the new Standards on the practice of internal auditing. Since Company A provides services helping clients to make the transition more easily and be compliant, the questions also incorporate their perspective when projects within this scope were carried out.

⁷ Note that Interviewed 1, 2 and 3 work at the same place, which is why the information is aggregated.

⁸ The number includes the participant(s).

4.1 Standards Evolution Experience and Perception

The purpose of this chapter analysis falls on the understanding of the main differences on IPPF and GIAS Standards and the transition impact and significant changes on the practice, when applicable.

4.1.1 Internal Auditors

Interviewed 1 believe that Standards form was the main difference due to the new structure of Domain, Principle and Standards that seems to fit better into the Standards set rather than substance. This enabled to apply GIAS in a better way, taking advantage of “well defined considerations for implementation, well documented evidence of compliance and having requirements that give us greater assertiveness”. Also, if a finding for the word “risk” in the Standards was conducted, many references to the risk assessment importance of Internal Audit Function will be noted. After doing a try out, the word “risk” appears in the Standards 333 times of which 42 refer to risk assess.

Regarding significant changes in the practice of auditing, I1 emphasizes the constant relationship between the Chief Audit Executive and the Board and Senior Management, the clarification of roles of these elements and the Internal Audit Function and the time investment on planning that promotes execution efficiency.

In the same way, interviewed 3 denoted a change on the document written form and organization, where the logic of 1000 and 2000 Standards that separated the governance model and the most operational part gave way to a structure by Domains. However, there was also reinforcement in some topics that alter the content of the Standards, but in an optic of additional information, such as:

- Role of Senior Management, since the more recent work done by I3 on this topic was requested by the Administration.
- Themes of internal control and risk management.

- Ethic principles, where the dimension was bigger, more demanding and more focused than the old Standards.
- Cybersecurity, fraud and ESG, that constituted the Thematic Requirements.
- Consulting services with a view to facilitating and helping organizations implementation.

Following this rational, I3 described the impact of IPPF transition to GIAS as: “Organizations that already had more maturity in internal auditing, already cover a large part of these topics” and “few companies will notice this transition other than those that are heavily regulated, such as the banking sector... because they have mandatory assessments every 5 years of the Function, or companies listed on the stock exchange”.

Participant 2 pointed out new Standards related to workpapers and the IIA and the Portuguese Institute of Internal Audit (IPAI) perception on the execution of an audit project: “there was a clear monitoring of what the workpapers are and that the Internal Audit teams must, from the beginning, define everything... in the planning”, which guide more easily a person who will enter in the middle of a project. The division between auditing (A) and consulting (C) Standards disappearance was also a topic.

Additionally, the perception of the changes in Internal Audit practice within GIAS was associated with a project done on this theme. Therefore, although the company hasn’t implemented the new Standards, there was an involvement of the entire team in understanding the steps to be followed for compliance, to improve and for the growth of the Function.

4.1.2 Internal Audit Directors

The impressions regarding the main differences on the IPPF transition to GIAS focus, mainly, on the same themes.

The agreement between participants was the format change that highlights the simplified, intuitive and integrated structure, combining the main important topics in one document.

Some appreciated the clarification of roles and responsibilities of the Internal Audit Function, Senior Management, Chief Audit Executive and the Board and the form of reporting to the superiors, limiting different interpretations and being concise on what each one must do.

Also, there were perceived the importance given to emerging issues, such as cybersecurity and fraud, and the demonstration of how auditing can demonstrate value.

It was denoted that Ethics and Professionalism (Domain II of the 2024 Standards) were empathized, modifying the approach to the Principles incorporated on it. While the IPPF encouraged to communicate damages to objective and independence when it happened, GIAS tries to make companies confirm that they are doing Internal Audit without any bias.

Finally, one topic that it is interesting to discuss is that the Standards explain that auditing ends up helping to serve the public interest. Two participants (I7 and I5) said it was something done by organizations, even though it wasn't evidenced in the old Standards. However, I6 showed "great unknown on what means to also serve the public interest".

On the other hand, the new Standards are totally implemented only in Company C and in the process of implementation in Company E, which makes the assessment of this component difficult. Since the other two participants couldn't provide a response on the transition impact in the IA practice, there was a consensus that GIAS forced a change on format rather than content.

Adjustments to methodologies were needed, but, in general, compliance was already guaranteed.

4.2 Internal Audit Management

This subchapter focus on teams' management and teams' structure, responsibilities distribution or risk management approaches changes, and additional tools or methodologies implemented due to GIAS.

4.2.1 Internal Auditors

There was an agreement between participants that Company A team needed to adapt when conducting projects, but, regarding the management and structure, it stayed the same. The main intention, regarding the management of teams, was the incentive to the auto study of the new Standards when a project on this theme appeared.

At the methodologies level, it was necessary to revisit the Code of Ethics to ensure compliance with Domain II, and to update workpapers based on the old Standards to align with GIAS.

Additionally, Table 3 presents what is expected for companies to change or to adapt (I1), what was observed in a project of gap assessment on the new Standards (I2) and the guidelines proposed on paper for Internal Audit management (I3).

	Interviewed 1	Interviewed 2	Interviewed 3
	<u>What is expected</u>	<u>What was felt</u>	<u>Standards guidelines</u>
Team' Management and Structure	"In practical term, I think that isn't needed a big revolution at the structure level"	"In the project I was in, there wasn't an immediate change or an extreme need"	"Awareness of the existence of functional report, the existence of hierarchical report and that they have to be different"

Responsibilities Distribution Changes	“More experienced people, at the beginning, needed to be more involved in the work execution to accommodate the changes”	“If there are changes, they are not motivated by the Standards”	“More details on the Principle of proportionality for smaller organizations”
Risk Management Changes	“Ensure a mindset towards the risk and not auditing processes just for the sake of it”	“Already very present in the company, so, no significant changes regarding to what was done”	“More focus on risk management topics, like cybersecurity and fraud”
Additional Tools	“Obligation of having a strategic plan”	“The planning of works would be the main adaptation”	“Highlight the strategy of Internal Audit”

Table 3 - Participants Considerations by Topics of Internal Audit Management.

4.2.2 Internal Audit Directors

Evaluating something that isn't already in place entails challenges, which makes some answers speculative.

Company C didn't feel significant changes in the management of IA, claiming that, since the team is only 2 people, the structure and how it worked is the same. Also, there weren't any modifications to the responsibility's distribution or risk management approach due to the function being new. The Internal Audit strategy was the only tool implemented, alongside with methodologies adaptations.

In other cases, the alterations extension isn't known due to the non-implementation or early stages. It is expected that teams will stay the same, impacting on how they work, but not how they are managed. Regarding responsibilities distribution or risk management approach, I7 and I5 stated being already aligned, so, no changes were needed, and I6 already done a risk management redefinition, what can difficult the assessment of GIAS impact on the topic. The strategic plan, however, was a common practice between them, believing that no additional tools are necessary, but maybe a clarification of the existing ones.

4.3 Communication and Relationship with Senior Management

4.3.1 Internal Auditors

Being a service provider on the Internal Audit area, the vision of communication and relationships with Senior Management doesn't apply.

In this sense, the questions on this topic were interpreted as what GIAS requirements are and, therefore, what is expected to happen on the transition.

The perspectives shared were:

1. GIAS implementation requires continuous and effective communication with Senior Management. However, for small and medium companies, this can be an obstacle because it means more requirements for teams that are limited and overcrowded in terms of actions (I3).
2. Having in mind a specific project, Standards didn't change communication between the audit team and Senior Management because there was already proximity between them and with other areas (I2).
3. There was a reinforcement in having constant communication with senior elements and the management of organizations, encouraging periodic feedback of working conclusions (I1).

4.3.2 Internal Audit Directors

Compared to the 2017 Standards, GIAS don't state anything new in this topic, at least in the vision of participants. It is expected to smooth out some rough edges, but the essence maintains.

I3 stated that, if communications between internal auditors and Senior Management were already fluid, regular and transparent, there would be an alignment with the new Standards, therefore not expecting changes.

Additionally, it was highlighted the importance of independence and objectivity (I7 affirmation) and a good relationship between the Board and Senior Management with Internal Audit Function (I5 saying).

In practice, the type of communication, the frequency and report format and results communication stayed the same for Company C when assessing its compliance regarding the new Standards. This proves that, if communication already existed following the previous Framework, the possibility of non-conformity is reduced.

4.4 Audits Execution and Efficiency

4.4.1 Internal Auditors

Although there's no possibility of measuring effectiveness and efficiency, Internal Auditors from Company A believe that audits execution will be improved due to three main topics:

- GIAS encouraged auditors to take more time on the planning phase and to structure better what they want to audit.
- Assign assessment criteria (satisfactory, partially satisfactory, needs improvement or unsatisfactory) to the audit.
- The Examples of Evidence and the Considerations for Implementation provide tools to conclude the work in a more objective way.

4.4.2 Internal Audit Directors

Evaluating audit execution is difficult, even more so when the implementation of GIAS isn't already in place.

Interviewed 4, due to the non-implementation, couldn't answer the questions in this part. The prevailing belief is that new Standards will impact on the approach to the company's riskier areas. However, there is a tenuous line between changes attributable to the 2024 IPPF or those resulting from the organization's own actions.

Interviewed 7 stats: "I'm not sure if we are going to be more efficient. I'm confident that we are going to be more effective.". However, there are no foreseeable challenges regarding the execution of audits.

Interviewed 6 cannot quantify the improvements, but he is confident in the enhancement of efficiency and effectiveness following the transition. The

challenge remains, as in the old Standards, to “demonstrate the value of conclusions and recommendations presented”.

Finally, the practical case of interviewed 5 indicates that no impact was visible in the audit’s execution. However, future difficulties may arise as new Topical Requirements emerge.

4.5 Skills Development

Do internal auditors need new skills considering GIAS, or can these skill developments be applied at any time?

4.5.1 Internal Auditors

There isn't any training planned for the new GIAS. As projects emerge on this topic, if there is a need for updating, each one ends up seeking it.

However, Principle 3 – Demonstrate Competency foresees that internal audits have training and execute a training plan, not only for audit practices but also to the company processes.

Regarding skills development, participants I1 and I2 stated that it is not necessary to develop new skills, but rather to strengthen those that already exist. Some of which are assertiveness, independence, objectivity, complete vision on what to audit and knowledge on the business areas within an organization.

However, regarding the Thematic Requirements like cybersecurity, teams need technological and technical training, I3 mentioned: "I can have excellent technology, but if I don't know how to use the system afterwards, it's no use".

4.5.2 Internal Audit Directors

All participants agreed that training or study is needed to be more aware of the new Standards, but not to develop new skills that didn't apply in the past. Company B, D and E intend to give specific training on the new Standards, to promote their application. When Company C did the transition, it focused on self-study, conducting a detailed analysis of each standard and some research. Webinars provided by the IIA were also an important tool.

To compile an overall list, the main skills that an auditor always needs to have are:

- Objectivity, integrity, ethics, critical assessment and analytic capacity.
- Hard skills, excel and power BI, and soft skills, leadership and conflicts management.
- Basic knowledge of information systems and communications skills, the ability to transform complex themes into simple ones, and flexibility to adapt.

4.6 Final Insights and Reflections

The focus of this last subchapter is on the main benefits and challenges spotted by the new Standards, along with some recommendations for future applications.

4.6.1 Internal Auditors

The main challenges when implementing GIAS can be the more specific topics of cybersecurity, ESG and fraud, to have Senior Management that empowers the lower functions and the way of thinking about the auditing.

There were also benefits in the evolution of IPPF, like the promotion of efficiency when planning and executing audits, having more objective Standards, which enables an easier interpretation due to the Considerations for Implementation and the incentive of internal audits being requested by the Administration of companies.

Regarding the recommendations or suggestions for application, participants highlighted the importance of in-depth knowledge of the new Standards. Although it can be challenging to find the necessary time to evaluate them, this knowledge greatly benefits the role. To validate the compliance of GIAS, companies should be equipped with a checklist of required elements.

4.6.2 Internal Audit Directors

All participants gave distinct points of view on the three topics in analysis.

The benefits of GIAS are summarized to the facility on guaranteeing the Standards compliance, due to the examples section, the reinforcement of governance mechanisms, Internal Audit Function value within organizations and simplification of Standards understanding.

On the other hand, the challenges encompass the time and lack of tools to analyze the compliance, the fear of large auditing in terms of time and scope, the capacity to assess the main risks in a clear and assertive way and ability to change the view and mentality on the Function of auditing in an organization.

Recommendations are important to discuss, because they entail two perspectives. The ones centered on suggestions to someone that is going to implement GIAS on their organization are: having external assessments to be compliant and dedicate more time to evaluating all changes, discussing the impacts, sooner or later, with the Board and Senior Management. There are also inputs on how IIA can improve next time, like having more details on how these Standards apply to small structured companies, like the ones in Portugal, and creating more tools and more training to help in the transition.

4.7 Summary of Main Results

After conducting an analysis and discussion of the results obtained from the interviews, this subchapter delves into the main conclusions observed regarding the impacts of transitioning from the IPPF to the GIAS on Internal Audit practices. The findings reveal the following key insights:

Relevant Topics	Main Conclusions
Standards Evolution Experience and Perception	GIAS introduced: <ul style="list-style-type: none"> • More structured format; • More clarity in roles and compliance requirements; and • More effective application of the new Standards, particularly in terms of risk assessment.
Internal Audit Management	Transition to GIAS: <ul style="list-style-type: none"> • Has not significantly altered team structures or responsibilities; and • Increased focus on aligning audit methodologies with new Standards, particularly around strategic planning and risk management.
Communication with Senior Management	The new Standards: <ul style="list-style-type: none"> • Have strengthened the engagement between internal

	<p>auditors and Senior Management; and</p> <ul style="list-style-type: none"> • Are well aligned with the existing practices in organizations.
Execution of Audits	<p>Early implementation experiences suggest:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Significant changes may not yet be evident due to the continue adaption and integration of the new Standards on companies.

Table 4 - Main conclusions by Relevant Topics.

Chapter 5

Conclusion

The IPPF evolution to GIAS and its impact on management, communication and execution is a very recent topic, making this research valuable for Internal Audit professionals.

The evolution of IPPF to GIAS brought structural changes with the reorganization of the document by Domain, Principles and Standards. Risk management, the roles and responsibilities of the Internal Audit Function, Chief Audit Executive, Senior Management and Board and the Topical Requirements of cybersecurity, fraud and ESG were all topics that gained significance now. The overall appreciation of the new Standards was the guidelines for implementation and the examples of evidence.

All of these aims to improve the efficiency of audits, ensuring greater consistency in practices and greater integration of the Audit Function with Top Managements.

The participants interviews elucidated the reality on the theme of GIAS implementation. Company A service providers (I1, I2 and I3) started the modifications as soon as the new Standards were released, adjusting workpapers and gaining more knowledge as they were having projects to help in the transition. It felt necessary to be on top of the theme. Regarding the four Internal Audit directors, Company C (I5) had fully updated to GIAS, Company E (I7) is in the middle of the process, Company D (I6) is going through a transition process that, although not yet related to the Standards, finds itself aligning with them and Company B (I4) that has it planned, but has not started yet.

Therefore, all insights given on the actual implementation, requirements of Standards and what was observed in projects done within this topic allowed to

answer to the research objectives defined on Chapter 3 – Methodology and the research question of this thesis.

Focusing on the management of Internal Audit, there weren't significant changes on the teams' structure due to them being constituted for few people, but there was an emphasis on the need to revisit methodologies and adapt them to GIAS, such as workpapers and the Audit strategic plan.

Communication, on the other hand, was a reinforcement of the new Standards. However, in practice, both internal auditors and directors felt that communication with Senior Management was already frequent enough and of good quality, which aligns with GIAS requirements.

Lastly, the execution was the most difficult to assess. The new Standards are expected to improve the way audits are performed due to more structured planning and a more risk-focused approach. In practice, in February 2025, no changes were recorded when compared to what was done at the sight of the 2017 Standards.

In conclusion, although the early stages of GIAS implementation in many organizations, more than this investigation comprises, the IPPF evolution to GIAS has impacted management, communication and execution of auditing by providing tools and guidelines to be compliant. Some adaptations were made, but, in practice, the overall opinion is that no significant changes occurred regard to what was done before.

5.1 Limitations

Being a kind of pioneer in an investigation brings limitation to what is tried to assess.

First, finding papers on the topic of IPPF evolution to GIAS or, at least, on the old Standards was a challenge. Most of them rely on the assessment of Internal Audit Effectiveness but doesn't focus on the Standards.

Second, the number of participants involved in the study is reduced due to both limited contacts in the area and time to conduct the interviews and analyze them.

Lastly, the early stages of implementation of GIAS make results to be not as concrete as wanted.

5.2 Future work

To improve the analysis conducted, this study can be replicated in different contexts, such as other countries, segmented by sectors, segmented by size of organizations or even bring more participants to study. The main suggestion is to make this evaluation of when companies have done the transition of IPPF to GIAS or only select companies that already have GIAS implemented.

Generative AI and AI-Assisted Technologies Statement in the Writing Process

During the preparation of my written work/dissertation, “How does the International Professional Practices Framework evolution to Global Internal Audit Standards impact on the management, communication, and execution of auditing?”, the tool ChatGPT was used for tasks such as summarize information of the papers included in the research and some ideas of what to follow in the Literature Review, with the prompts listed at the end of the document in the Prompt List section. After using this tool, I reviewed and edited the content as necessary and take full responsibility for the publication's content.

I also declare that I am aware of and respect the Artificial Intelligence Conduct Rules of the Católica Porto Business School.

Bibliography

- Abdelrahim, A., & Al-Malkawi, H. A. N. (2022). The Influential Factors of Internal Audit Effectiveness: A Conceptual Model. *International Journal of Financial Studies*, 10(3). <https://doi.org/10.3390/ijfs10030071>
- Bahishti, A. A. (2022). The Vital Role of Research Methodology in Addressing the Research Questions. *International Journal of Methodology*, 1(1), 1–1. <https://doi.org/10.21467/ijm.1.1.2016.29>
- Fülöp, M. T., & Szekely, S. V. (2017). The evolution of the internal auditing function in the context of corporate transparency. *Audit Financiar*, XV(3), 440–450. <https://doi.org/10.20869/AUDITF/2017/147/440>
- Garitte, J.-P. (2018). *The International Professional Practices Framework*. https://cfrr.worldbank.org/sites/default/files/2020-03/AuditToT_webinar_on_IPPF_Update.pdf
- Hignett, S., & McDermott, H. (2015). *Qualitative methodology for ergonomics. Evaluation of Human Work*. CRC Press. https://repository.lboro.ac.uk/articles/chapter/Qualitative_methodology_for_ergonomics/9616706?file=17264360
- KPMG. (2024). *Key challenges from early GIAS implementation*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/ch/pdf/key-findings-early-gias-implementation.pdf.coredownload.inline.pdf>
- Lenz, R., & O'Regan, D. J. (2024). The Global Internal Audit Standards - Old Wine In New Bottles? *EDPACS*, 69(3), 1–28. <https://doi.org/10.1080/07366981.2024.2322835>
- Nii Laryeafio, M., & Ogbewe, O. C. (2023). Ethical consideration dilemma: systematic review of ethics in qualitative data collection through interviews.

- Journal of Ethics in Entrepreneurship and Technology*, 3(2), 94–110.
<https://doi.org/10.1108/jeet-09-2022-0014>
- Ramamoorti, Sridhar. (2003). *Internal Auditing: History, Evolution, and Prospects* (p. 24). The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Ridley, A. J. (1996). The IIA in the 21st century. *Internal Auditor*, 53(5).
<https://link.gale.com/apps/doc/A18901639/AONE?u=anon~efb1f987&sid=googleScholar&xid=f284caf2>
- Shoufan, A. (2023). Exploring Students' Perceptions of ChatGPT: Thematic Analysis and Follow-Up Survey. *IEEE Access*, 11, 38805–38818.
<https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3268224>
- Tesch, R. (1990). *Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools*. Routledge.
<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315067339/qualitative-research-analysis-types-software-renata-tesch>
- The Institute of Internal Auditors. (2016). *International Standards For The Professional Practice Of Internal Auditing (Standards)*. www.globaliia.org
- The Institute of Internal Auditors. (2024). *Global Internal Audit Standards*.
<https://www.theiia.org/en/Standards/2024-Standards/global-internal-audit-standards/>
- Ye, M., Schneiders, E., Lee, W. Y., & Jung, M. (2023). The Future of Home Appliances: A Study on the Robotic Toaster as a Domestic Social Robot. *IEEE International Workshop on Robot and Human Communication (RO-MAN)*, 477–482. <https://doi.org/10.1109/RO-MAN57019.2023.10309555>

Appendix

A – IIA Core Principles

The ten core principles for the professional practice of internal auditing are:

1 – Demonstrates integrity.

2 – Demonstrates competence and due professional care.

3 – Is objective and free from undue influence (independent).

4 – Aligns with the strategies, objectives, and risks of the organization.

5 – Is appropriately positioned and adequately resourced.

6 – Demonstrates quality and continuous improvement.

7 – Communicates effectively.

8 – Provides risk-based assurance.

9 – Is insightful, proactive, and future-focused.

10 – Promotes organizational improvement.

B – GIAS Principles

The fifteen principles for the Global Internal Audit Standards are:

- 1 – Demonstrate integrity.
- 2 – Maintain Objectivity.
- 3 – Demonstrate Competency.
- 4 – Exercise Due Professional Care.
- 5 – Maintain Confidentiality.
- 6 – Authorized by the Board.
- 7 – Positioned Independently.
- 8 – Overseen by the Board.
- 9 – Plan Strategically.
- 10 – Manage Resources.
- 11 – Communicate Effectively.
- 12 – Enhance Quality.
- 13 – Plan Engagements Effectively.
- 14 – Conduct Engagement Work.
- 15 – Communicate Engagement Results and Monitor Action Plans.

C – Interviews Script

Since the interviews were conducted in Portuguese due to the native language of the participants, the script shared below is as it was prepared.

“Boa tarde! O meu nome é Margarida Cabral e, primeiramente, quero agradecer por se ter disponibilizado a dar esta entrevista.

Para lhe dar um breve contexto, estou a realizar um estágio curricular na Empresa A para fazer a minha tese de mestrado. O tema da mesma é 'Como a evolução do IPPF para as GIAS impacta a gestão, comunicação e execução da auditoria?'. Neste sentido, o objetivo da minha pesquisa é entender como a transição das Normas de Auditoria Interna, do IPPF (International Professional Practices Framework) para as GIAS (Global Internal Audit Standards), afetou a prática da Auditoria Interna, especificamente na gestão, comunicação e execução das auditorias dentro das organizações.

Durante a entrevista, irei fazer-lhe algumas perguntas relacionadas a como a organização tem lidado com esta transição e como a equipa de Auditoria Interna se tem adaptado a essas mudanças. As respostas que partilhar serão muito valiosas para a minha pesquisa e irão ajudar a entender melhor os impactos desta evolução nas práticas de Auditoria Interna.

Antes de iniciar com as questões, queria perguntar-lhe se será possível gravar a entrevista, apenas para facilitar a transcrição e análise.

(Aguardar resposta)

Muito obrigada. Após a transcrição apagarei a gravação. Gostaria ainda de lhe garantir que todas as respostas serão tratadas de forma confidencial e apenas utilizadas para fins académicos e, depois, posso fornecer-lhe um resumo dos resultados se desejar.

Podemos começar?

(Aguardar resposta)

Informações Demográficas e Contextuais

Esta primeira seção tem como objetivo contextualizar as respostas com base no seu perfil e o da empresa.

1. Qual é o setor de atuação da empresa?
2. Há quantos anos trabalha em Auditoria Interna?
3. Qual o tamanho da equipa de Auditoria Interna na organização?

4. Atualmente, as novas normas GIAS já se encontram totalmente implementadas? Se sim:
5. Quais foram os maiores desafios que encontrou na implementação?

Experiência e Percepção sobre a Evolução das Normas

Agora, irei focar-me mais na sua percepção sobre a transição do IPPF para as GIAS e as implicações para a prática de auditoria.

6. Na sua opinião, quais as principais diferenças nos requisitos de conformidade e nas práticas de Auditoria Interna entre o IPPF e as GIAS?
7. Na sua opinião, o que motivou esta evolução das normas de Auditoria Interna?
8. Como descreveria o impacto da transição de IPPF para GIAS na organização e quais as mudanças mais significativas que observou na prática da Auditoria Interna após a transição?

Gestão da Auditoria Interna

Muito obrigada. Numa ótica de como a evolução das normas afeta a gestão das atividades de auditoria,

9. A transição para as GIAS afetou a forma como a equipa de auditoria é gerida e estruturada? Se sim, de que forma?
10. Houve mudanças na distribuição de responsabilidades ou nas abordagens de gestão de riscos na Auditoria Interna?
11. Quais ferramentas ou metodologias adicionais foram implementadas devido às novas normas?
12. Já tinha um plano estratégico de Auditoria Interna?
13. Já tinha um “assurance map”?

Comunicação e Relacionamento com a Alta Administração

Falando de como as novas normas impactam a comunicação e na relação entre a equipa de Auditoria Interna e a Administração.

14. A implementação das GIAS afetou a comunicação entre a Auditoria Interna e a Alta Administração? Se sim, de que forma?
15. As novas normas influenciaram a frequência e a forma de apresentação dos relatórios de Auditoria Interna?
16. Acredita que a implementação das GIAS facilitou ou dificultou a comunicação sobre os resultados das auditorias com a Alta Administração?

Execução de Auditorias e Eficiência

Passando para a execução das auditorias e em como as mesmas mudaram com a introdução das GIAS.

17. Houve melhorias na eficiência e eficácia das auditorias após a adoção das novas normas?
18. Como as novas normas impactaram a abordagem da auditoria para áreas de maior risco ou mais complexas?
19. Existem desafios específicos relacionados à execução das auditorias sob as normas GIAS? Quais são?

Desenvolvimento de Competências

Falando agora sobre como a evolução das normas impactou o desenvolvimento das competências dos auditores, considera que:

20. A transição para as GIAS exigiu formações adicionais ou uma atualização significativa das competências da equipa de Auditoria Interna?
21. Existe um plano de formação para toda a equipa? Qual é o tipo de formação efetuada e quantas horas de formação foram alocadas a cada elemento da equipa relativamente às novas normas?
22. Quais são as competências mais importantes que os auditores internos precisam desenvolver devido às mudanças nas normas?
23. Neste momento existe um plano de certificação “Certified Internal Auditor” (CIA)?

Perceções Finais e Reflexões

Por fim, gostaria de lhe colocar questões mais abertas sobre as percepções gerais e sugestões que possa ter.

24. O alinhamento/cumprimento com as GIAS foi planeado?
25. Há algum requisito das GIAS com o qual discorde?
26. Quais são os principais desafios que as organizações enfrentam em termos de implementação e adaptação às GIAS?
27. Quais os benefícios que considera que a evolução das normas trouxe para a Auditoria Interna?
28. Tem alguma recomendação ou sugestão sobre a aplicação das novas normas de auditoria no futuro?

Obrigada. Chegamos então ao fim das questões. Gostaria de lhe agradecer pelo seu tempo e pelas informações valiosas que partilhou. A sua experiência e perspectivas irão enriquecer bastante a minha pesquisa. Se tiver alguma dúvida ou se precisar de mais informações sobre a minha pesquisa, não hesite em me contactar.

Para além disso, se houver algum outro ponto que gostaria de acrescentar ou se houver algo mais que considere relevante sobre a implementação das GIAS nas práticas de Auditoria Interna, sinta-se à vontade para partilhar agora.

Mais uma vez, muito obrigada pela sua colaboração. Caso queira, como referi antes, posso enviar-lhe um resumo dos resultados da pesquisa assim que estiver concluída. Conte comigo para qualquer esclarecimento adicional no futuro. Boa tarde.”

D – Interviews Transcription

Since the interviews were conducted in Portuguese due to the native language of the participants, the transcriptions shared below are as occurred.

Participant 1

“Muito obrigada. Após a transcrição apagarei a gravação. Gostaria ainda de lhe garantir que todas as respostas serão tratadas de forma confidencial e apenas utilizadas para fins académicos e, depois, posso fornecer-lhe um resumo dos resultados se desejar.

I1: Ok, agradeço. Obrigada pela oportunidade de participar. Espero estar à altura.

Podemos começar?

I1: Claro que sim.

Informações Demográficas e Contextuais

Esta primeira secção tem como objetivo contextualizar as respostas com base no seu perfil e o da empresa.

1. Qual é o setor de atuação da empresa?

I1: Isso é uma pergunta difícil porque eu trabalho numa empresa de consultoria e, portanto, nós trabalhamos em muitos setores, aliás, em todos os setores de atuação. É uma empresa de auditoria, fiscalidade e consultoria e atuamos em todos os mercados e em todos os setores.

2. Trabalha em algum setor em concreto?

I1: Eu, até estar totalmente dedicada à Auditoria Interna, trabalhava mais no setor da banca e seguros. Hoje em dia, trabalho aqui mais ou menos em todos os setores.

3. Há quantos anos trabalha em Auditoria Interna?

I1: É uma pergunta difícil para mim. É assim, exclusivamente em Auditoria Interna, de há 3 anos para cá, mas eu já trabalho em temas de Auditoria Interna há 10 anos. Portanto, exclusivamente em Auditoria Interna 3 anos para cá, mas de há 10 anos, desde 2015, que me tenho debruçado sobre temas de Auditoria Interna.

4. Qual o tamanho da equipa de Auditoria Interna na organização?

I1: Como nós prestamos serviço de Auditoria Interna, a nossa equipa é mais ou menos 14 pessoas.

5. Podia contar-me como foi o processo desde que se soube que iam existir novas normas até à mudança de papéis de trabalho, adaptação da equipa, ou seja, quando é que começou e como foi o processo?

I1: Certo. Olha, quando nós tivemos conhecimento que estava, no fundo, para avaliação pública dos novos dias, o que nós fizemos foi reunir-nos e tivemos, no fundo, a avaliar ali as principais alterações, mas de uma forma muito high level. E, entretanto, à medida que fomos ganhando projetos e que os clientes nos foram desafiando sobre a atualização, foi um bocadinho quase que auto-pesquisa, não é? Tive necessidade de ir a consultar quais é que foram as principais alterações e fomos adaptando os papéis de trabalho à medida que novos clientes e que novos projetos foram surgindo. Não tivemos, digamos assim, um momento em que dissemos assim, olha, vamos atualizar todos os documentos, não. Tivemos um momento em que refletimos sobre as mudanças e começámos a preparar quase que uma apresentação/formação, mas em termos de papéis de trabalho está a ser um bocadinho, à medida que vai surgindo um cliente, à medida que vai surgindo um projeto, vamos customizando os papéis de trabalho. Então, ainda hoje, pode aparecer um novo projeto que haja a necessidade de mudar os papéis de trabalho, não estão todos modificados e atualizados, digamos assim.

Imagina, depende do projeto, eu acho que se for para fazermos avaliação da função, já temos papéis de trabalho devidamente atualizados. Se for para definir uma função, estamos neste momento com um projeto que tem a ver com a definição do manual da função e estamos-nos a guiar totalmente pelos novos standards. Portanto, eu diria que já temos aqui bons papéis de trabalho adaptados.

6. Atualmente, as novas normas GIAS já se encontram totalmente implementadas?

I1: Sim, mas é um processo que acaba por estar em desenvolvimento.

7. Quais foram os maiores desafios que encontrou na implementação?

I1: Imagina, como sabes, eu não estou a implementar na nossa prática, implemento noutras organizações. Os principais desafios que eu encontrei foi mais aqui na mudança de mindset, e que se calhar tu vais me perguntar mais à frente, que é a importância que agora se está a dar aos órgãos de controle, nomeadamente ao Conselho de Administração e ao Conselho Fiscal/Comissões de Auditoria.

Em termos aqui do desafio na implementação per si, acho que é um desafio relacionado com os critérios para a implementação, em que é uma coisa totalmente nova, não existia nos standards

passados, e acho que aí é onde vejo um desafio. Tudo o resto, acho que é mais uma questão de forma do que propriamente de substância que estes novos Standards trazem.

Experiência e Percepção sobre a Evolução das Normas

Agora, irei focar-me mais na sua percepção sobre a transição do IPPF para as GIAS e as implicações para a prática de auditoria.

8. Na sua opinião, quais as principais diferenças nos requisitos de conformidade e nas práticas de Auditoria Interna entre o IPPF e as GIAS?

I1: Certo. Olha, na minha visão, era um bocadinho o que estávamos a dizer, eu acho que em termos de substância em si, alterou pouco, acho que em termos de forma alterou-se bastante, que as GIAS o que vieram trazer é uma forma mais estruturada de olharmos para esta framework de trabalho da Auditoria Interna, em que nos permite uma visão de Domínio, Princípio e Norma.

E, portanto, a norma acaba por estar mais encaixada e mais arrumada, tendo aqui presente uma lógica de Domínio, em que nas antigas normas isso perdia-se, portanto havia aqui um conjunto de normas que estavam um bocado desgarradas de um objetivo comum, de um Domínio comum. Eu acho que isso é que é a principal diferença. Outra grande diferença que eu também vejo é que as novas GIAS permitem-me ter uma melhor forma de aplicar na prática, devido a ter considerações para a implementação bem definidas, ter evidências de conformidade também bem documentadas e termos aqui requisitos que nos dão uma assertividade maior quando é para implementarmos cada um dos standards. Portanto, na minha opinião, foram estas as principais diferenças.

9. Na sua opinião, o que motivou esta evolução das normas de Auditoria Interna?

I1: Eu acho que o que motivou é que já estávamos há bastantes anos, há 8 anos, sem qualquer tipo de atualização, acho que os diretores e as funções de auditoria se queixavam muito da dificuldade em interpretar os standards antigos.

Portanto, eu acho que aqui o que o comitê tentou fazer e que o Instituto da Função de Auditores tentou fazer, e que acho que estão no bom caminho, não sei se ainda estão perfeitos, é nessa questão da clarificação, deixar de lado um bocadinho a interpretação e começar a colocar mais o que é que objetivamente eu espero para cada um dos standards, por virtude de lá estarem exemplos de evidências de conformidade e de comentarem as considerações para a implementação.

10. Como descreveria o impacto da transição de IPPF para GIAS neste contexto de prestar serviços e quais as mudanças mais significativas que observou na prática da Auditoria Interna após a transição?

II: Olha, as mudanças mais significativas que na minha visão existiram foi, ponto um, a importância de haver aqui uma constante relação entre o Diretor da Auditoria e também o Board, o Conselho de Administração, bem como o meu supervisor, que é a minha Comissão da Auditoria.

Eu acho que estes novos standards vieram trazer também aqui considerações essenciais relacionadas com esta relação, entre quais é que são efetivamente as funções de um Diretor, as funções da própria equipa, do Board e da Comissão da Auditoria/Conselhos Fiscais. Eu acho que esse foi um impacto muito relevante.

Outro impacto mais pormenor, mas que eu acho que também faz toda a diferença, tem a ver aqui com a questão que os standards falam dos critérios de avaliação, em que basicamente os standards antigos falavam aqui da importância de tu, numa fase ainda, de tu tentares identificar atributo a atributo, o que é que tu queres validar nos teus testes de auditoria, e agora os standards estão a focar e a bater muito nessa lógica.

E eu acho que aqui o que está por trás deste espírito é garantir que tu cada vez mais perdes, entre aspas, mais tempo no planeamento, para depois ganhar eficiência na execução e dar cada vez menos asos a julgamentos profissionais por parte das Funções da Auditoria, e a conseguirmos criar aqui balizas, standards sobre que critérios é que eu estou mesmo a querer auditar, a querer testar, e não dar asos a julgamentos ou a interpretações quando estivermos a executar os testes. Portanto, eu diria que estas foram as principais mudanças mais significativas.

11. E em termos de impacto dentro da equipa de Auditoria Interna, houve alguma coisa mais marcante?

II: Sim, acho que aqui os novos standards tentam clarificar melhor o que são efetivamente as funções do Diretor versus as funções da equipa, que nos antigos standards acho que estava um bocadinho mais escondido a diferenciação entre o que é que um Diretor tem que fazer e o que é que o resto da equipa tem que fazer, e que os novos standards trazem mais essa robustez.

E também acho que uma das mudanças significativas é, de facto, dar mais peso ao Diretor, ele está presente nos arranques das auditorias, garantir que ele revê os programas de trabalho antes deles passarem a estar implementados, e, portanto, acho que nessa perspetiva das funções e responsabilidades também trouxe aqui melhorias significativas, sim.

Gestão da Auditoria Interna

Muito obrigada. Numa ótica de como a evolução das normas afeta a gestão das atividades de auditoria,

12. A transição para as GIAS afetou a forma como a equipa de auditoria é gerida e estruturada? Se sim, de que forma?

I1: O que eu posso comentar é que na nossa visão de consultoras, acho que a alteração foi pouca.

No entanto, para uma Função de Auditoria, a principal alteração é que o Diretor tem que se comunicar cada vez mais com o Board e estar mais em relação com o ambiente da empresa e também atribuir aqui responsabilidades à própria equipa. Portanto, criar, no fundo, uma estrutura dentro da Função de Auditoria Interna mais bem definida, sobre que funções é que são de equipas, que funções é que são dos diretores. Agora, honestamente, em termos práticos, acho que no fundo continua a não haver necessidade de uma grande revolução a nível da estrutura.

13. Dentro da nossa equipa, existiu alguma mudança significativa em termos de gestão ou de alocação de projetos?

I1: Imagina, no nosso caso, obviamente que havendo uma mudança das normas, as pessoas com mais experiências, como os Managers, como os Diretores, têm que estar mais envolvidos na execução do trabalho, para que? Para acomodarmos as mudanças, garantir que estamos confortáveis antes de passar para elementos mais juniores. Portanto, a nossa principal preocupação é garantir que os projetos estão a ser geridos por pessoas com experiência e com capacidade de interpretar estes novos standards e fazer a ponte com os standards antigos. E nessa perspetiva, sim, claro que sim.

Estes novos standards também, e pensando um bocadinho melhor, tendo em conta que eles preveem que a função concretize melhor os critérios de avaliação, vai permitir que, se calhar, numa fase de planeamento, estejam envolvidas pessoas com maior senioridade e que numa fase de execução estejam envolvidas pessoas com menos senioridade, uma vez que os critérios de avaliação já estão todos muito bem definidos.

14. Houve mudanças na distribuição de responsabilidades ou nas abordagens de gestão de riscos na Auditoria Interna?

I1: Vai de encontro ao que referi anteriormente. As pessoas mais seniores acabam por se dedicar a garantir que os critérios estão todos cumpridos e depois a parte da execução acaba por passar para as outras pessoas da equipa.

Nesta pergunta falas aqui em gestão de risco e, se calhar, há pouquinho, esqueci-me de referir que eu acho que também uma das principais alterações dos novos standards é que eles falam muito da questão da regulação. Os standards antigos também falavam, mas estes ainda falam mais e se nós fizermos um finding por risco vamos encontrar muitas referências que a importância, no fundo, da Equipa de Auditoria é a de suportar o seu plano de avaliação numa adequada avaliação de risco. Portanto, nós garantimos que temos o mindset virado para o risco e não estamos a auditar processos só porque sim, mas porque eles são de facto importantes e relevantes no contexto da nossa organização.

15. Quais ferramentas ou metodologias adicionais foram implementadas devido às novas normas?

I1: Honestamente, em termos de ferramentas e metodologias, não houve grandes alterações, mas, ao nível da metodologia, houve um repensar nos nossos papéis de trabalho, houve um repensar no nosso Código de Ética, para garantir que agora estamos compliant com o Domínio II, mas não houve assim novas metodologias nem novas ferramentas implementadas com a adoção dos novos standards.

Entretanto, lembrei-me de uma coisa. Acho que também uma das alterações significativas foi de facto agora a obrigação, entre aspas, da Função de Auditoria de ter um Plano Estratégico que os antigos standards não obrigavam a tal, falavam apenas de um Plano Plurianual ou um Plano Anual de Auditorias e agora falam aqui da questão do Plano Estratégico e isto, lá está, está em linha com aquilo que falávamos que é garantir que as direções têm uma boa comunicação com o Conselho de Administração e que estão claramente alinhadas com a estratégia global para depois poderem pensar numa estratégia do seu departamento e da sua função.

16. Em termos do contexto da equipa, existe a preocupação de ter um mapeamento de riscos e processos antes de falar com o cliente e antes de fazer uma auditoria?

I1: Sim, existe sempre essa preocupação. Eu acho que, trabalhando na empresa em que trabalhamos, temos a vantagem de ter uma network que nos dá acesso a algumas frameworks, algumas ferramentas e, portanto, dificilmente vamos auditar um processo que nunca ninguém auditou e darmos aqui algum guidance sobre controlos-chave a testar em algum tipo de processo. Mas posso dar um exemplo, este ano tive um desafio muito grande, porque eu não tinha uma matriz de riscos e controlos de suporte, porque tive que auditar uma direção de palácios para um processo de curadoria e, nesse caso, o que tive que fazer foi compreender o processo, identificar os riscos e identificar controlos que fariam sentido estar.

17. Em termos da equipa de Auditoria Interna da Empresa A, e sem pensar no contexto das empresas que auditam, existiu alguma mudança ou adaptação na gestão da Auditoria Interna face às novas normas?

I1: Não houve nada muito estruturado. O que aconteceu foi: dependendo aqui também do Manager com que os elementos mais juniores estiveram a trabalhar e da disponibilidade e sensibilidade de cada Manager, acho que fomos falando sobre isto aos elementos mais juniores. Eu, em particular, em dezembro, nas férias de Natal, tive um elemento mais júnior que estava mais disponível e, portanto, pedi-lhe para ele, de forma mais orientada, comesse a construir uma apresentação com os standards e, portanto, promovi-lhe ali uma formação “on the job” para ele ter. Mas, de facto, formação estruturada acabámos por não ter. Mas acho que isso faz um bocado parte da nossa dinâmica e do jogo de cintura do nosso dia-a-dia, que é, quando nos debruçamos sobre o assunto, é que vamos ter que estudar e investigar. E, portanto, acho que aqui nas GIAS não é exceção.

Em termos da gestão de equipa, não existiram grandes alterações. Porque, imagina, enquanto em direções de Auditoria Interna, em que se calhar bancos mais pequeninos ou entidades seguradoras acabam por ter um, dois elementos, não é o nosso caso. Nós temos uma equipa até multidisciplinar, com pessoas mais seniores, pessoas mais juniores, e permite-nos ter aqui uma ginástica para articular a equipa consoante a necessidade do trabalho. E garantimos sempre ter alguém mais sénior, alguém mais júnior nas equipas. Portanto, acho que não foi uma reformulação, foi mais uma continuidade da prática.

Comunicação e Relacionamento com a Alta Administração

Falando de como as novas normas impactam a comunicação e na relação entre a equipa de Auditoria Interna e a Alta Administração.

18. A implementação das GIAS afetou a comunicação entre a Auditoria Interna e a Alta Administração?

I1: Eu acho que, com a adoção das GIAS, o que se passou foi que agora nos pontos chave, por exemplo, na questão do Plano Estratégico, na questão do Plano Plurianual de Auditoria, na própria questão do follow-up das recomendações, acabou por dar aqui obrigações ao Diretor da Função para fazer sempre a ponte com a sua Comissão de Auditoria e com a Alta Administração, que acaba por ser o Conselho de Administração/Conselho Executivo. E, portanto, nessa medida, as GIAS trazem aqui esta necessidade de comunicação quase que constante com os elementos seniores e da gestão das organizações. Nós, como fazemos trabalhos de consultoria, o que

promovemos sempre também é uma comunicação direta com o Board, sempre que nos dão essa possibilidade, para que as conclusões não fiquem só pelo Diretor da Unidade Orgânica que estamos a auditar, mas que também possam passar para o Board e para a Comissão de Auditoria, e estamos sempre disponíveis para reunir com essas entidades, se assim entenderem.

Acho que uma das grandes vantagens das GIAS nesta nova atualização é, de facto, o push que fazem do Diretor a comunicar com esses órgãos mais relevantes e depois, através também das condições essenciais em que falam do momento-chave e quais é que são efetivamente aqui as funções que tanto o Conselho como o Conselho de Administração devem ter.

19. Mas aqui em termos de comunicação, a comunicação dentro da nossa equipa sofreu alterações?

I1: Não, porque nós não temos bem esta questão da comunicação com a Alta Administração, porque estamos fora.

20. As novas normas influenciaram a frequência e a forma de apresentação dos relatórios de Auditoria Interna?

I1: Olha, eu acho que as novas normas agora, lá está, mais uma vez, vêm dar um corpo maior às conclusões do trabalho. Acho que em termos de forma, não estou certa, mas julgo que, em termos de forma, o IIA não nos dá um guião de que forma de relatório nós devemos apresentar, mas fala muito sobre os atributos, que é: tem de ser um relatório claro, tem de ser objetivo. Portanto, as novas GIAS falam sobre essa estrutura e sobre um conteúdo assertivo, objetivo, a ser comunicado. Fala também sobre a questão da importância de comunicar sempre ao responsável de cada ação de auditoria e acaba por falar aqui de uma possível, que acho que é discutível, avaliação global do trabalho. Ou seja, eu chegar ao final do trabalho e atribuir se a minha avaliação dos controlos é uma avaliação satisfatória, insatisfatória ou com oportunidades de melhoria. Que eu julgo que nos standards antigos não havia grande foco, digamos assim, no atribuir um valor global à auditoria. No fundo, chegavas ao final da auditoria e identificavas um conjunto de deficiências e classificavas com o nível de risco. E acho que agora os standards estão-te a dar aqui uma abertura para, apesar de poderes ter julgamento profissional, concluíres no teu relatório e dares um julgamento global, digamos assim, de qual é que é o status daquele processo. Eu acho que tem muitas vantagens haver uma avaliação global, porque te permite, no fundo, ter alguma comparabilidade, não é? Quando nós concluímos com um satisfatório, eu consigo comparar com outras ações da auditoria o seu resultado também global. Acho que pode trazer aqui algumas dificuldades, digamos assim, porque é sempre muito difícil tu chegas ao final do

dia e atribuíres um valor a uma ação da auditoria e, portanto, pode trazer aqui algum cunho de julgamento profissional que pode ser tricky.

Em termos da frequência de comunicação, eu acho que nas novas normas vem a clarificar melhor o sentido de importância dessa comunicação. Ao passo que nas outras normas falava apenas sobre ter que se comunicar as conclusões, aqui fala de forma mais objetiva tanto na frequência como também no irmos dando ao nosso Conselho de Administração e às nossas Comissões de Auditoria feedback periódico das conclusões dos nossos trabalhos.

21. Acredita que a implementação das GIAS facilitou ou dificultou a comunicação sobre os resultados das auditorias com a Alta Administração?

I1: Eu acho que já fomos tocando neste ponto e eu acho que a resposta é um sim Redondo, que facilitou. Eu acho que sim, sem dúvida.

Execução de Auditorias e Eficiência

Passando para a execução das auditorias e em como as mesmas mudaram com a introdução das GIAS.

22. Houve melhorias na eficiência e eficácia das auditorias internas após a adoção das novas normas?

I1: Acho que é uma pergunta tricky, não é? Não sei se houve assim, precisava de dados estatísticos para poder responder. Eu acho que se adotarmos bem e se fizermos direitinho o que os standards nos dizem, que vai nos dar eficiência e vai nos dar eficácia nas auditorias. Pelo simples motivo, e se calhar estou a focar muito aí, mas pelo simples motivo de agora os novos standards dizerem que tens que planear melhor, tens que definir melhor o que é que tu queres auditar e, portanto, aquela questão dos critérios, que já me estou a repetir, mas, ao teres critérios, tu tens que pensar muito bem antes o que é que queres auditar e, portanto, aquela lógica que nós tínhamos e que eu acho que alguns auditores mais antigos têm de termos um planeamento de uma semana e termos uma execução de cinco semanas, acho que não tornava a auditoria eficiente, não tornava a auditoria eficaz, porque acabas por estar a “pastelar”, desculpa-me a expressão, muito tempo na execução dos trabalhos e acho que este mindset de planear melhor, construir bem aquilo que queres ver, vai trazer bastantes benefícios em termos de eficiência e eficácia, mas é só a minha perceção, não tenho ainda como avaliar em termos de estatísticas ou de dados.

23. Em termos da nossa equipa, quando prestamos este tipo de serviços relacionados com as novas normas, as GIAS potenciam, ou não, uma melhor execução do trabalho?

I1: Eu acho que sim. O facto de nos darem exemplos de evidências, o facto de nos darem considerações para a implementação, acho que nos estão a dar ferramentas para que, de forma mais objetiva, possamos concluir o trabalho e, portanto, a resposta é sim. Acaba por ser como ter uma lista de coisas a verificar e ir só fazendo o check.

24. Como as novas normas impactaram a abordagem de auditoria para áreas de maior risco ou mais complexas?

I1: Eu acho que as novas normas não impactaram, mas clarificaram um pouquinho mais, através da questão de termos que ter um Plano Estratégico orientado à estratégia de organização. Permite-nos estarmos mais alinhados com o risco e com os temas mais complexos, não é? E, portanto, eu acho que o facto de teres que refletir a três anos e cinco anos num Plano Estratégico vai estar claramente mais alinhado com o risco e a perceção de complexidade da tua organização e, nesse sentido, acho que as novas normas ganham por isso. E depois a questão de falar, em vários locais, da importância do teu Plano de Trabalho estar linkado e suportado num racional baseado no risco, isso também potencia, no fundo, a que este ponto seja feito de melhor forma.

25. Existem desafios específicos relacionados à execução das auditorias sob as normas GIAS? Quais são?

I1: Acho que é sempre um desafio comunicar com os outros, e, portanto, as GIAS estão-nos aqui a exigir que vamos comunicar de forma muito periódica, tanto com as Unidades Orgânicas como com o Conselho de Administração e Comissão de Auditoria. Eu acho que isso pode ser um desafio que os Diretores de Auditoria e as próprias funções tenham.

Outro desafio também está relacionado aqui com a questão da importância da função, não é? Ou seja, há uns anos a função de auditoria era vista como uma função não essencial na medida em que, olha, para cumprir a legislação, para cumprir uma obrigatoriedade legal, temos que ter uma Função de Auditoria, então até vou aqui encaixar uma pessoa que conhece bem a organização, que já está a ficar mais no fim de carreira e vai para esta Função de Auditoria. Eu acho que, hoje em dia, esse mindset está a mudar um pouquinho, cada vez mais queremos pessoas certificadas, com formação, e, portanto, acho que aqui as GIAS também têm este desafio acrescido de exigir que cada vez mais haja pessoas treinadas, formadas nas dinâmicas da função, o que pode ser um desafio que se tenha, encontrar pessoas com essas características. E, numa Função de Auditoria, tu tens de ser um bocadinho camaleão, não é? Porque tens de perceber de todas as áreas da tua organização, tens de ter também tanto hard skills como soft skills, tens de comunicar, tens de conseguir levantar um processo e acabam por ser aqui fees um bocadinho particulares e específicos que pode ser um desafio para as organizações encontrarem e que as

GIAS nos estão a exigir que cada vez mais tenhamos esse tipo de perfil, tenhamos esse tipo de comunicação e eu antevejo que seja um desafio.

26. Em termos da nossa equipa, houve algum desafio específico em termos da execução do trabalho?

I1: Olha, eu acho que na nossa equipa há um grande desafio que é o alinhamento da bitola, digamos assim, do que é que nos é pedido nas GIAS, porque apesar de eles virem clarificar, apesar de eles estarem muito mais objetivos, há sempre a questão da interpretação e, portanto, eu acho que até fazermos aqui alguns trabalhos e termos alguma recorrência e prática nas normas, vamos ter sempre o desafio de, será que estamos a cumprir com tudo direitinho ou não? E, portanto, o que eu antevejo agora é a necessidade de estabilizarmos, de fazermos um conjunto de auditorias alinhadas com estes standards, para depois, no fundo, estarmos todos também alinhados com a prática e não haver aqui diferenças de dinâmica porque é a pessoa x a fazer a auditoria.

Desenvolvimento de Competências

Falando agora sobre como a evolução das normas impactou o desenvolvimento das competências dos auditores, considera que:

27. A transição para as GIAS exigiu formações adicionais ou uma atualização significativa das competências da equipa de Auditoria Interna?

I1: Olha, eu acho que as empresas fora pedem, gostavam de ter a formação nos updates, digamos assim, tipo os fundamentals do que é que mudou nas normas. Se estão a fazer ou não, não sei. Nós, internamente, como a gente já tinha falado, não temos grande formação direcionada para o update das normas, on demand e à medida das necessidades vamos tentando nos atualizar. Acho que ao nível das GIAS, e se calhar avançando aqui um bocadinho no que estavas a dizer, acho que vem dar aqui uma importância muito grande à questão da competência. Tens uma norma específica para a competência e exige que, no fundo, os auditores internos tenham formação e executem um plano de formação, não só das práticas de auditoria, mas que também conheçam os processos da empresa. E, portanto, a questão da capacitação é algo que está aqui muito presente nos novos standards.

28. Quais são as competências mais importantes que os auditores internos precisam desenvolver devido às mudanças nas normas?

I1: Ok. Eu acho que aqui, novas competências, eu acho que é mais robustecer as competências que já eram exigidas, que é a questão de assertividade, a questão da independência, sermos independentes, sermos capazes, no fundo, de sermos objetivos, garantir que a nossa objetividade não é comprometida por questões de má índole profissional. E, portanto, acho que a questão da independência, da objetividade, e depois a questão de sermos bons tecnicamente, irmos atrás, e de recolhermos evidências de suporte ao racional das nossas conclusões. Acho que isso é, no fundo, as competências mais importantes.

29. Neste momento existe um Plano de Certificação “Certified Internal Auditor” (CIA)?

I1: Eu acho que não existe um plano, acho que existe, no fundo, um desejo de todos os Managers se certificarem, mas é uma certificação exigente, com um conjunto de exames, e, portanto, acho que há pessoas que já estão nessa vida, outras que ainda não, acho que não existe um plano direitinho de certificações, acho que existem intenções para.

Perceções Finais e Reflexões

Por fim, gostaria de lhe colocar questões mais abertas sobre as perceções gerais e sugestões que possa ter.

30. O alinhamento/cumprimento com as GIAS foi planeado?

I1: Sim, eu acho que já fui respondendo. Imagina, o facto de aqui o IIA ter-nos dado um ano de adaptação, ou seja, nós já temos os standards em versão rascunho há um ano, acho que foi publicado em janeiro do ano passado, entraram em vigor este ano e, portanto, houve aqui algum planeamento para que agora as direções estejam a cumprir e alinhadas. Se estão totalmente alinhadas? Acho que ainda há aqui um caminho para se fazer.

31. Há algum requisito das GIAS com o qual discorde?

I1: Não, acho que não há assim nenhum que eu discorde, acho que estou alinhada com todos. Há alguns requisitos que acho que são mais difíceis de implementar, como o tema dos critérios para avaliação. É um pouquinho subjetivo, acho que há muito julgamento profissional e, portanto, não diria que estou contra esse, estou a matutar como é que depois vou conseguir implementar bem.

E a questão aqui também do standard que fala sobre a comunicação do trabalho e que nos dá a possibilidade de dar uma avaliação global, também estou um bocado expectante do que é que as direções vão fazer, se vão mesmo atribuir uma avaliação global no final da auditoria ou não,

porque acho que também é algo um pouquinho tricky de implementar, mas de resto estou perfeitamente alinhada e acho que todos eles fazem muito sentido

32. Quais são os principais desafios que a organização enfrenta em termos de implementação e adaptação às GIAS?

I1: Eu acho que os desafios é um bocadinho a questão de termos o Conselho de Administração do nosso lado para nos dar aqui empowerment, para nos dar força, é ter as Comissões de Auditoria pessoal mais jovem, mais ativo e que puxe pelas funções, e portanto eu acho que é um bocadinho esses desafios que aqui as entidades vão ter na adoção das GIAS, porque há aqui muito a questão das condições essenciais, que são funções que cabem a estas funções de Conselho de Administração, de Comissão de Auditoria executarem, e não sei até que ponto é que vamos ter Diretores da Auditoria Interna capazes de sensibilizar para haver este puxo e este alinhamento, mas eu estou com a expectativa que sim, estou otimista.

33. Quais os benefícios que considera que a evolução das normas trouxe para a Auditoria Interna?

I1: Eu acho que o principal benefício é permitir ter standards mais objetivos, mais linkados no fundo com aquela questão da interpretação, que falávamos mais no início. Os antigos standards não tinham considerações para a implementação, portanto dava aqui muito livre-arbítrio a cada um de interpretar o standard da forma que a tivesse a ler. O facto também de não haver uma tradução para o português de Portugal, se calhar, também dificultava aqui alguma questão. Esse tema mantém-se, continuamos sem ter uma tradução para o português de Portugal, mas acho que o facto de existir bullet points, da coisa estar mais otimizada, não ser só texto corrido, traz aqui um benefício muito grande para a concretização de uma Função da Auditoria Interna mais direcionada com os objetivos que o IIA propõe. E a questão aqui também da importância da comunicação, que foca a questão de termos que fazer um Plano Estratégico, acho que é tudo benefícios, que visa dar mais força à Função da Auditoria Interna para se mostrar à organização, criar mais valor, que faz parte da missão de uma Função da Auditoria, acrescentar valor, e portanto acho que traz todos esses benefícios que tanto a Função da Auditoria vai ganhar, como também toda a organização por via do aumento de valor.

34. Tem alguma recomendação ou sugestão sobre a aplicação das novas normas de auditoria no futuro?

I1: Não é bem uma recomendação, é mais um desejo, que é garantir que os standards ainda sejam mais claros, mais objetivos. No fundo, que haja aqui uma tradução para português de Portugal, bem escrita. E acho que é por aí.

Acho que em termos de recomendação, acho que era importante as organizações, se calhar, estarem munidas de uma checklist em que tivessem identificação dos Domínios, dos Princípios, dos Standards, que se familiarizassem agora com esta nova hierarquia, esta nova estrutura, e de forma mais pragmática começassem a piscar o que é que cada uma delas está a cumprir. E se calhar dessa forma, tem-se melhor self-awareness, uma maior noção do que é que está compliant e permite, no fundo, às organizações darem um salto maior de “ok, o meu caminho vai ser, para o ano, garantir que estou compliant com mais três normas que não estou”, e acho que é uma sugestão, uma mera sugestão, que acho que é mais efetiva aqui à adoção rápida das normas no futuro.

Para além disso, se houver algum outro ponto que gostaria de acrescentar ou se houver algo mais que considere relevante sobre a implementação das GIAS nas práticas de Auditoria Interna, sinta-se à vontade para partilhar agora.

I1: Acho que se calhar era aqui também uma expectativa minha de, apesar de agora haver condições essenciais para o Bord e para a Comissão de Auditoria executarem, era se calhar tornar aqui o trabalho mais consciente e com entregáveis, o que é que se tem que entregar no final do dia por parte destas funções. De resto, acho que percorremos tudo.

Obrigada. Chegamos então ao fim das questões. Gostaria de lhe agradecer pelo seu tempo e pelas informações valiosas que partilhou. A sua experiência e perspetivas irão enriquecer bastante a minha pesquisa. Se tiver alguma dúvida ou se precisar de mais informações sobre a minha pesquisa, não hesite em me contactar.

Mais uma vez, muito obrigada pela sua colaboração. Caso queira, como referi antes, posso enviar-lhe um resumo dos resultados da pesquisa assim que estiver concluída. Conte comigo para qualquer esclarecimento adicional no futuro. Boa tarde.

I1: Ok, perfeito, espero que tenha ajudado. No entanto, estou na expectativa para ver o resultado da tese e desejar boa sorte nesta reta final!

Participant 2

“Muito obrigada. Após a transcrição apagarei a gravação. Gostaria ainda de lhe garantir que todas as respostas serão tratadas de forma confidencial e apenas utilizadas para fins académicos e, depois, posso fornecer-lhe um resumo dos resultados se desejar.

Podemos começar?

I2: Sim, claro.

Informações Demográficas e Contextuais

Esta primeira seção tem como objetivo contextualizar as respostas com base no seu perfil e o da empresa.

1. Os trabalhos que faz focam-se em algum setor ou trabalha em vários setores?

I2: Vários setores. Avaliação de funções, desde o retalho à banca. Dois bancos e uma empresa de retalho.

2. Há quantos anos trabalha em Auditoria Interna?

I2: Para aí dois anos e três ou quatro meses.

3. Qual o tamanho da equipa de Auditoria Interna na organização?

I2: Somos por volta de 14.

4. Podia contar-me como foi o processo desde que se soube que iam existir novas normas até à mudança de papéis de trabalho, adaptação da equipa, ou seja, quando é que começou e como foi o processo?

I2: Aqui, acho que este contexto é importante. A manager da equipa terá dado outra visão mais overview de como é que as coisas se iam proceder. Do nosso lado, enquanto associates e senior associates que não estão high level e ao nível da gestão, o que se procedeu é que, quando houve a alteração das normas, foi-nos comunicado nas reuniões que nós temos à sexta-feira e que era interessante nós darmos uma vista de olhos nas novas normas. Interessante que, ao ritmo de trabalho que levamos, o “era interessante darem uma vista de olhos” nunca acontece a não ser que seja extremamente necessário. E a necessidade surgiu com um projeto que acabou por acontecer, mais ou menos em junho/julho, e que na altura era importante. Lá está, surgiu um projeto para avaliação das normas que ainda eram face aos Standards antigos, mas como havia aqui este processo e já era quase um ano de transição, havia o incremento de darmos aqui também algum valor acrescentado ao cliente e dar já aquilo que seria ou não a conformidade face a estas novas normas que, apesar de estarem publicadas, não estavam em vigor. E, portanto, pegou-se

nessas normas e até foi mesmo numa reunião de grupo de sexta-feira que dividimos cada um por normas, cada um tinha um número, e carregamos essas normas num formulário. Esse formulário até acabou por ser enviado à equipa de Auditoria Interna desse projeto, precisamente para a própria equipa se autoavaliar. Ou seja, enquanto equipa se cumpria ou não cumpria com os novos Standards numa lógica daquilo que era pedido nos requisitos de conformidade. Porque as normas têm a norma, tem uma explicação, depois tem os requisitos de conformidade e depois tem evidências de conformidade. Quer dizer que, mais ou menos com uma avaliação obviamente de julgamento, se as pessoas tiverem aquilo, se as equipas tiverem aquilo, à partida, cumprem com o Standard ou não. E foi isso que nós fizemos numa reunião.

Aquilo são 15 normas, se não estou em erro. Portanto, dentro de cada norma tem vários princípios, uma coisa muito longa, e dividimos aquilo e foi assim a primeira realidade que todos, enquanto equipa, tivemos com as novas normas, ainda que não muito detalhada e sem ter o pensamento crítico sobre elas. Acho que, neste momento, quem está com isso mais presente sou efetivamente eu, a manager e o diretor, porque tivemos que fazer um trabalho para o banco e isso obrigou, naturalmente, a um estudo e a um conhecimento mais aprofundado sobre as novas normas. De resto, eu acredito que o resto da equipa tenha assim uma visão muito geral. Obviamente que, ao fazermos aqui este projeto, e, lá está, voltando aqui à questão da necessidade, houve aqui um conjunto de papéis de trabalho que tiveram de ser reformulados face às novas normas. A manager obviamente que acabou até por dar aqui o feedback para utilizarmos nos novos projetos, porque surgiu aqui a necessidade, e trabalhou sobre isso com a perspetiva de ficar para futuro e, portanto, assim a primeira realidade e as pequenas alterações que existiram, existiram mesmo quando fomos confrontados com um projeto.

5. Atualmente, as novas normas GIAS já se encontram totalmente implementadas?

I2: Sim. Totalmente. Agora imagina, a partir de 1 de janeiro esquecemos as velhas normas e só se usam as novas normas. Se alguém tiver um projeto destes, obviamente, o que vai fazer é pedir os nossos papéis de trabalho e rever os nossos papéis de trabalho na nossa pasta partilhada daquilo que foi o nosso projeto mais recente que tivemos sobre isso. Não diria que vai usar tal e qual como está, até porque pode ser uma área de negócio completamente diferente, e têm que surgir alterações, mas acho que a base do trabalho já está lá, já foi feita e segue para os trabalhos futuros. Naturalmente que, a cada projeto, há sempre coisas especializadas e carece sempre de melhorias futuras.

6. Quais foram os maiores desafios que encontrou na implementação?

I2: O maior desafio foi mesmo interpretar as normas. Porque, apesar de elas terem as normas, terem a explicação e depois terem até uma explicação um bocadinho mais longa e terem até um glossário que é muito importante para a definição dos conceitos, em certos termos, como por exemplos a questão de independência, do reporte funcional ou do reporte hierárquico, se era o Board, quem era o Board, quem é que representa o Board, quem é que representava o Conselho de Administração, isto torna-se aqui um bocadinho difícil. E, por vezes, por um lado diz uma coisa, mas depois numa linha imediatamente a seguir parecia que dizia o seu contrário. Portanto, como ainda não há, até do própria IPAI, Instituto Português de Auditoria Interna, muitas formações, muitas palestras nesta temática, tem havido algumas, mas numa coisa muito mais sequencial... E mesmo dentro da nossa equipa, o diretor do departamento de Auditoria Interna da Empresa A estava perfeitamente confortável nas normas antigas e também já tem alguma noção das normas novas, mas não é uma coisa que se sinta totalmente confortável precisamente porque isto também é uma coisa que se está a iniciar, ainda não teve um contacto muito frequente e não houve aqui oportunidade de trocar experiências, mesmo dentro do próprio IPAI, que ele é associado, para ter a correta visão que também é a visão deles e do IIA. Portanto, acho que o maior desafio foi precisamente esse, foi interpretar as normas e perceber o que nós queremos em concreto com normas que eram assim um bocadinho disruptivas face às anteriores. Porque aquelas normas standard de independência mantêm-se, aquilo que é chave mantêm-se tudo mais ou menos similar. Há normas que acabaram por ficar, por exemplo, desagregadas, outras que se acabaram por se juntar, mas consegue-se fazer aqui uma correspondência. Tudo o que seja uma nova norma, que surgiram algumas, nomeadamente depois ao longo dos projetos e do desenvolvimento dos projetos de auditoria por parte das equipas, houve aqui realmente um desafio em interpretar as normas e percebermos nós também, colocarmo-nos no lado do IIA e do IPAI e do regulador para perceber no fundo o que fazia mais sentido. Depois há aqui uma questão... O nosso projeto, também dando aqui um contexto, foi feito na banca. Para além de haver as normas do IIA, que são as best practices, ainda temos o regulador com outras medidas e às vezes, o que parece um pouco tricky e que é verdade, o que diz o Banco de Portugal não é o mesmo que diz o IIA e é um bocadinho complexo nessa medida.

Experiência e Perceção sobre a Evolução das Normas

Agora, irei focar-me mais na sua perceção sobre a transição do IPPF para as GIAS e as implicações para a prática de auditoria.

7. Na sua opinião, quais as principais diferenças nos requisitos de conformidade e nas práticas de Auditoria Interna entre o IPPF e as GIAS?

I2: Boa pergunta. Eu acho que sem querer já respondi um bocadinho com a resposta anterior. Eu não acho que houvesse aqui muitas diferenças, até porque, lá está, haviam normas que se tocam, ou seja, praticamente aqui as evidências de conformidade que estavam numa norma antiga que simplesmente mudou o numérico, ou seja, deixou de ser a norma 1, passou a ser a norma 2.1, as evidências que eles solicitavam para as normas antigas acabam por ser praticamente as mesmas que solicitam para estas novas normas e a norma, por si, também acaba por estar muito similar. Portanto não houve aqui grande alteração.

Acho que a principal alteração foram nestas normas ditas mesmo novas, que surgiram assim pela primeira vez, muito relacionadas com os papéis de trabalho e a perceção do IIA e do IPAI face aqui a esta parte mais de execução de um projeto de auditoria, de análise de Auditoria Interna face às normas, é de ter um acompanhamento muito claro sobre aquilo que são os papéis de trabalho e que as equipas de Auditoria Interna devem à partida definir tudo ou praticamente tudo deve estar, à partida, definido na parte do planeamento. Agora, há aqui um foco muito grande nisto, há aqui muitas normas relacionadas com esta parte que antigamente não existiam e aí sim, há novas evidências de conformidade a pedir, por exemplo, um planeamento do trabalho e do projeto de auditoria muito mais detalhado, em que qualquer pessoa que venha e entre a meio do projeto, olhe para o planeamento e só tenha que testar e saiba efetivamente o que é que vai testar, o que é que tem de procurar, sem nunca se sentir perdido ao longo do projeto. Portanto, aí sim, nessas novas normas, nestas normas que surgem pela primeira vez, aí sim, houve novas evidências de conformidade, necessidade de existirem outras coisas que eu acho que acaba por ser onde as empresas depois, mais tarde, vão ter mesmo de investir. Isto até foi uma coisa que nós apontamos como oportunidade de melhoria no banco e, portanto, é por aí que eu acho que surge aqui a grande novidade.

8. Nas antigas normas de 2017, existia alguma secção para identificar quais eram as evidências que as empresas precisavam de ter para validar aquela norma em si?

I2: É uma boa questão, mas já te consiga dizer. Imagina, eu acho que há dois documentos, um mais profundo e um mais reduzido e compactado. O que é que acontece? Como as novas normas a malta já sabia, a manager já tinha experiência e conhecia aquilo da frente para trás, de trás para a frente, e o diretor também, aquilo que eu fui percebendo que era necessário dentro de cada uma das normas, nunca tive de perceber se existiam as evidências de conformidade, porque falava com eles e eles diziam-me: “aqui é preciso isto, isto e isto”, daquilo que também era a parte de

juízo deles enquanto profissionais que já tinham trabalhado muito na área. Portanto, eu não me lembro nunca de ver, se é essa a pergunta, evidências de conformidade, mas também porque nunca senti a necessidade de procurar por uma coisa assim.

A versão resumida e eu acho que no IIA, para quem é associado e tem conta, como o nosso diretor tem, há lá uma versão que é mais completa que eu acho que é similar à que nós tínhamos visto para as novas normas, mas não tenho a certeza porque nunca senti essa necessidade. Mas, realmente, esta é a versão reduzida, não tem evidências de conformidade que deve ser a que existe.

Portanto, é aqui que realmente existe um adicional face às antigas, porque realmente é para a malta também perceber como se pode guiar. E aliás, aqui também dando outra nota que não sei se já deram e que me lembrei agora ao abrir aqui isto... tudo o que tenha aqui A's, que eram as normas antigas, tinha a ver com auditorias e tudo o que era C's era consultoria. Isto era uma lógica de olhar para os Standards, por exemplo este, documentar a informação, e havia uma parte com tudo o que fosse relacionado com auditoria e depois o que fosse relacionado com a parte de consultoria. Porquê? Porque as antigas normas também previam que as equipas de auditoria iam também fazer serviços de consultoria, poderiam e deveriam fazer serviços de consultoria. Então tudo o que seja C1, por exemplo, quando nós vamos analisar projetos específicos e engagements de um cliente, se o engagement era de auditoria, nós ignorávamos totalmente o que eram normas C1, porque eram direcionadas para as consultorias.

9. Na sua opinião, o que motivou esta evolução das normas de Auditoria Interna?

I2: O que é que motivou? Essa pergunta é muito difícil para quem trabalha muito cá em baixo e não está a pensar high level, mas o que é que acho que motivou? Acima de tudo, as empresas estão sempre a mudar, os sistemas hoje em dia também e acho que hoje em dia há muito mais a vertente e o cuidado, aliás, é uma das normas que existe e não existia, a questão com o risco de fraude, não é? Portanto, com a evolução tecnológica também há esta preocupação do IIA. E, portanto, acho que é uma tendência normal de acompanhamento. Sei que o processo de alteração das normas foi feito ouvindo vários agentes envolventes das áreas, ou seja, no fundo aquilo não foi o IIA que chegou e definiu. Ouviu várias pessoas e foram construindo um documento que depois foi sofrendo alterações, foi sendo modificado e robustecido e que acaba por ser apresentado assim, tal e qual como o conhecemos hoje.

Portanto, eu acho que o que motiva, no fundo, são as alterações normais que têm de existir. Se formos a ver, de 2017 para 2025 foram 8 anos, muita coisa aconteceu e alterou e esta perspetiva de também pensar em auditoria e, se calhar, esta questão de ser mais eficiente, de perdermos

mais tempo na parte de planejar o projeto, mas saber o que estamos a planejar, para onde é que vamos a seguir e até quem for a seguir vai muito mais rápido, do que andar sempre muito mais preso e restrito a quem está a executar, a quem está a pensar e depois não dar aquele clique rápido para fechar o projeto, se calhar também acaba por serem necessidades que foram surgindo ao longo do tempo que as próprias empresas se foram apercebendo que era preciso mudar e daí também ser a grande alteração que assistimos nas normas. Portanto, da minha pouca experiência, e de quem não pensa a esse nível high level, até porque isto são normas internacionais, diria que isto é fruto do acompanhamento dos anos e da Função de Auditoria também.

10. Como descreveria o impacto da transição de IPPF para GIAS neste contexto de prestar serviços e quais as mudanças mais significativas que observou na prática da Auditoria Interna após a transição?

I2: O após as novas normas, aqui, vou dar-te a realidade que tenho que é que apesar da empresa e o banco, neste caso, o banco, não ter ainda implementado as novas normas, houve aqui uma envolvência muito grande por parte da Diretora de Auditoria e eu acho que aí é muito pela pessoa que é a Diretora de Auditoria, que é muito pelas características dela, que fez com que envolvesse muito a equipa.

Por outro lado, houve aqui este empurrãozinho da Diretora de Auditoria Interna para envolver a equipa, mas a própria equipa também estava muito disponível a querer perceber de que forma é que podia estar em conformidade face às normas, sabendo eles que as normas tinham mudado. E, portanto, nós fizemos uma reunião com a equipa toda e expusemos aquilo que é a nossa visão e perspetiva atual da função e a nossa avaliação, o nosso assessment da Função de Auditoria e aquilo que tínhamos de melhorar face aos novos standards. A equipa era uma equipa pequenita, 7 ou 8 pessoas, mas foi uma reunião bastante interativa e eu senti mesmo que eles estavam a querer colaborar e perceber de que forma é que podiam melhorar e chegar, verdadeiramente, à conformidade com as normas. E acho que depois tiveram a capacidade, mesmo aqui numa versão mais a nível da gestão, a Diretora de Auditoria de perceber aquilo que foram os nossos apontamentos face àquilo que não estava tão correto. E, portanto, acho que não consigo dizer o que é que eles fizeram, que ainda não fizeram nesta fase do campeonato, ou pelo menos quando nós abandonamos o projeto em novembro não o fizeram, mas senti um envolvimento muito grande e uma vontade de fazer crescer a função e até reforçá-la junto do Conselho de Administração. Isto é uma visão muito daquela instituição, fruto de quem está à frente dela, é verdade, mas também de toda a equipa, portanto senti logo muito rapidamente

uma envolvimento muito grande para fazerem e estarem em conformidade face a todos os standards.

11. E em termos da equipa de Auditoria Interna da Empresa A, sentes que houve alguma mudança mais significativa face agora às GIAS?

I2: Não. Não, na medida em que, se fores perguntar quais são as normas à maioria da equipa, ninguém vai saber porque ninguém trabalhou com elas, não é? Tirando os managers que têm sempre uma visão mais overview de tudo. Se fores perguntar a pessoas que nunca fizeram este tipo de trabalhos... Mas esta pergunta acaba por estar elencada à questão da necessidade e eu acho que é com isso que se vai sentir as mudanças. Agora, claro que o ideal era que nós já soubéssemos, mas também somos aqui um bocadinho autodidatas e vamos sabendo aqui as coisas, aprendendo e aprofundando à medida que somos confrontados com esse tipo de projetos. Portanto, não acho que na equipa se tenha sofrido qualquer alteração, até porque eu fiz o projeto praticamente sozinha com a manager e toda a gente ficou nas suas vidinhas sem saber que eu já estava a trabalhar com as novas normas. Portanto, percebes que toda a gente continua nas suas vidas sem saber muito bem.

Gestão da Auditoria Interna

Muito obrigada. Numa ótica de como a evolução das normas afeta a gestão das atividades de auditoria,

12. A transição para as GIAS afetou a forma como a equipa de auditoria é gerida e estruturada? Se sim, de que forma?

I2: Pronto, olhando aqui e observando a nossa equipa, acho que é mais do mesmo do que já tenho dito, pois acho que não alterou aqui a nossa equipa. Acho que vai haver uma alteração pontual quando existirem esse tipo de projetos, mas acho que é uma coisa pontual e, do que conheço até do diretor de Auditoria Interna da Empresa A e dos nossos managers, será uma coisa também muito gradual. Ou seja, se houver essa oportunidade, acredito que estarei eu a fazer esse tipo de projetos acompanhada por alguém que também consiga ir entrando, para que haja aqui também um bocadinho a passagem e a transição do fluxo de informação. Acho que é assim que as coisas mais ou menos se tem procedido ao longo destes quase dois anos e meio que estou cá, portanto acredito que seja assim que também aconteça agora. Portanto, ao longo da nossa equipa não vejo aqui qualquer tipo de alteração significativa.

Ao longo daquilo que diz respeito à equipa do banco, não acho que tenha havido uma alteração imediata com uma extrema necessidade. Acho que há uma visão que acompanha a

organização e que a própria Diretora de Auditoria Interna do banco faz acompanhar de: ela sabe onde está enquanto Função de Auditoria Interna e sabe onde é que quer estar. Portanto, há aqui um caminhar e um caminho que ela tem de fazer juntamente com a equipa, e por isso é que envolveu a equipa, precisamente para fazer esse caminho e ela própria quer muito fazer esse caminho. Eles têm, mensalmente, reuniões com o Conselho de Administração em que normalmente fazem pontos de situação ao Conselho de Administração, não é todos os meses e nem a todas as áreas, mas fazem-no e também têm a questão de reportar ao Conselho Fiscal, que no passado eles não estavam a fazê-lo muito bem e era uma coisa que queriam alterar para fazer com maior frequência estas interações com o Conselho Fiscal. Também aí há o ponto de situação e o saber para onde é que queremos caminhar e os próximos passos a executar nesse sentido. Portanto, eu acho que é uma coisa que, apesar de não ser imediata e não se terem sentido alterações de imediato, eu acredito que se formos olhar daqui a 6/9 meses daquilo que foi a avaliação, acredito que eles já tenham aqui implementado, ou pelo menos dado passos neste sentido. Ou seja, não é um trabalho que ficou esquecido e ficou na gaveta. Não é eles se dedicarem a fazer e efetuarem o seu plano normal de auditoria e depois não querem olhar para aquilo que nós fizemos, não! Acho que realmente eles viram valor acrescentado no nosso trabalho precisamente porque também já tinham a vontade de caminhar nesse sentido.

13. Houve mudanças na distribuição de responsabilidades ou nas abordagens de gestão de riscos na Auditoria Interna?

I2: Eu diria que não. Nem no nosso lado, nem no lado do banco. A única coisa aqui que.... Do nosso lado, a alteração de qualquer coisa que tenha haver com a gestão de risco não faz qualquer sentido, porque nós não temos risco a executar estes tipos de trabalho, não é? Quer dizer, temos o risco de ter de saber as novas normas para executar corretamente o trabalho, mas não é ao nível mesmo da gestão de risco, não é?

E, portanto, ao nível do banco também dar aqui esta noção de que acho que não, porque um dos novos riscos que surge até com as novas normas é a questão do risco de fraude que já estava muito presente no banco, especialmente por ser setor bancário e tinha a questão do regulador. E eles também têm, lá está, mais uma vez, por terem regulador, têm aqui um conjunto de requisitos mais apertados face aos riscos ambientais, dos ESG's e tudo mais. Pronto, acabam por não andarem tão soltos no que diz respeito a riscos e, portanto, acho que tudo o que as novas normas vieram acrescentar não vem fazer nada de muito significativo ou diferente face àquilo que eles já faziam anteriormente relativamente à ORM deles de risco.

14. E na distribuição de responsabilidades?

I2: Mantem-se. Imagina, eles querem muito mesmo estar em cima do risco de fraude. É uma coisa que eles vão mudar estruturalmente no banco, mas é uma coisa que iam mudar independentemente de terem surgido estas novas normas ou não. Portanto, no final do dia não é uma consequência direta, portanto a resposta é não, não houve alteração.

15. Quais as ferramentas ou metodologias adicionais foram implementadas devido às novas normas?

I2: Olha, nós, desde logo, tivemos que implementar novos templates e novos documentos e papéis de trabalho. Do nosso lado, foi elaborar o documento com as novas normas e perceber de que forma é que poderíamos organizá-lo de forma eficiente para depois apresentar e trabalhar, mas também não tem muito mais. No fundo, é alterar e organizar da melhor forma possível face a uma coisa que nós também já tínhamos por trás, só que agora com as novas normas.

Daquilo que é o lado do cliente, aí sim. Eu não te consigo dizer o que já alteraram, porque lá está, nós saímos de lá em novembro, mas consigo dizer aquilo que eu acho que vai acontecer tanto ao nível do que é a alteração deles como ao nível do que é o planeamento. Eles até tinham um planeamento interessante, mas não tinham um planeamento completo, ou seja, aquilo não era pensado, aquilo era mais ou menos feito, seguia aqueles passinhos de ver quem é que aprovou, quem é que reviu, que riscos é que vai apanhar esta auditoria, os procedimentos tinham assim uma coisa muito geral, não tinham que testes iam fazer, para depois quem chegasse mais à frente só tivesse de testar, portanto era uma coisa muito mais para cumprir calendário do que outra coisa. De resto, eu acho que a nível assim de alteração, não vejo que seja significativa, acho que o planeamento sim, é para aí pelo menos que as empresas devem caminhar, mas também não é nada assim gritante.

16. Relativamente a esse projeto no cliente, eles já tinham um plano estratégico de Auditoria Interna?

I2: Eu acho que se formos analisar, daquilo que pelo menos eu depreendo, isso já feito um bocadinho antes com as velhas normas, embora, se calhar, não vinha com esse descritivo todo, com esse foco. Para mim, numa auditoria, a equipa de Auditoria Interna tem que fazer auditorias com base naquilo que são os objetivos da empresa, não é? Medir os riscos e perceber o que é que tem mais riscos, o que é que vai auditar anualmente, o que é que vai auditar semestralmente, o que é que vai auditar de forma bienal, trienal, seja o que for, não é? Portanto, isso já vai de encontro àquilo que é também os objetivos da empresa ou da instituição. Portanto, eu acho que isso já era feito, ou melhor, tem que ser feito, porque senão perde qualquer valor aquilo que é o trabalho de Auditoria Interna.

Mas eu acho que não vai haver aqui nada adicional face a isso. Por lá estar isso nas novas normas, se as empresas vão fazer alguma coisa para isso em específico, uma espécie de um documento a dizer que vão de encontro a estas coisas, eu acho que não. Acho que isso já acabam por fazer sem estar formalizado.

A fase da auditoria, por exemplo, na do banco, que eu acho que isso também é importante, eles faziam internamente um survey que distribuía pelos stakeholders, todos os anos, para perceber o que é que as áreas, e também depois os chefes das equipas e mesmo os Membros do Conselho de Administração, o que é que achavam que a auditoria estava a fazer de bem, o que é que devia fazer mais, para depois adaptarem o seu plano. Para mim, isto é uma prova clara que já estava a ir de encontro às necessidades, aos objetivos e, portanto, na lógica e olhando aqui para a visão que mais recente que é a visão do Banco, acho que sim, acho que já fazia e não acho que tenha sofrido qualquer alteração.

17. Em termos da equipa de Auditoria Interna da Empresa A, esta questão do plano estratégico aplica-se?

I2: Não, mas aí a manager da equipa deve saber responder melhor que eu. Eu acho que não, eu acho que é uma questão de, mais uma vez, de necessidade, ou seja, nós não temos uma estratégia de dizer assim: “vamos reunir e vamos todos ter uma formação em equipa como tivemos em setembro sobre as novas normas”. Era muito bonito, mas não vai acontecer, acho eu. Isto não está sequer pensado. Portanto, nada está a ir de encontro aos objetivos de: temos mais conhecimento sobre isto para executar estes projetos. É uma questão de necessidade, quando surgir, quem tiver no projeto vai estar por dentro e as coisas vão se fazendo.

Comunicação e Relacionamento com a Alta Administração

Falando de como as novas normas impactam a comunicação e na relação entre a equipa de Auditoria Interna e a Alta Administração.

18. A implementação das GIAS afetou, ou prevê-se que altere, a comunicação entre a Auditoria Interna e a Alta Administração?

I2: Eu diria que não. Eu diria que não e não me recordo assim, porque também só fiz um projeto e já foi assim há algum tempinho, mas não me recordo de ver alguma norma, em específico, que falasse que tinha que haver mais comunicação com o Board, com o Conselho de Administração, ou seja, as que já existiam, parece-me que continuam a existir. Havia uma questão que a equipa de auditoria no banco não fazia, que era dar comunicação ao Conselho Fiscal, lá

está, eles tinham aqui este ponto, e agora nas novas normas, se não estou em erro, isso era mesmo mandatário e eles já queriam passar a fazer e a ter mais interações com o Conselho Fiscal. Portanto, nesse sentido, houve aqui, se calhar, um estreitar de relações com o Conselho Fiscal, mas em geral diria que não houve assim, ou seja, as novas normas não vieram alterar em nada a comunicação com a equipa de auditoria junto da Alta Administração. Não senti pelo menos isso do trabalho e do projeto que executei.

19. As novas normas influenciaram a frequência e a forma de apresentação dos relatórios de Auditoria Interna?

I2: Estas perguntas são mais específicas e agora é difícil eu lembrar-me se aumentaram ou se não aumentaram. Nesta fase, como eu só fiz um projeto, teria que ir ver se efetivamente era uma coisa que passou a dizer lá, mas eu acho que não, porque não me recordo de nada assim específico. Acho que se tivesse dito, lembrar-me-ia. Se fosse assim uma mudança drástica ou uma coisa mais estrutural, lembrar-me-ia. Como não me lembro, diria que não, que não aumentou aqui o número de reports.

Eles já tinham de comunicar, não tinham de o fazer, mas já o faziam até. Sempre que era um relatório final por auditoria, enviavam um e-mail à área e já colocavam o Conselho de Administração em cc. Ou melhor, desculpa, não é Conselho de Administração, mas sim Comissão Executiva. Portanto, já estavam a dar conhecimento à Alta Administração daquilo que era o relatório final de auditoria.

20. E em termos de forma, ou seja, a apresentação dos relatórios, alterou alguma coisa?

I2: Essa não tenho mesmo visibilidade, porque, lá está, não houve um relatório que nós tivéssemos visto com as novas normas, mas eu diria que não numa lógica de que... Depois há aqui uma coisa que é importante, que é: aquilo que é importante para as áreas, não é sequer, de todo, importante para o Conselho de Administração e a Alta Administração. Eles querem saber do sumário executivo, se tem alto risco, baixo risco ou médio risco e siga e depois, no fundo, de que forma querem olhar, quantas áreas querem perceber o que podem melhorar e até depois ali fazerem, juntamente com a auditoria, um plano de remediação ou plano de ação. A Alta Administração quer conhecer a evolução dos riscos e perceber porque é que têm em aberto coisas que abriram mediante auditoria, que estão ali a ser acompanhados com os follow-ups. Portanto, acho que o tipo de direcionamento é completamente diferente quando se reporta à Administração e às áreas, mas não acho que tenha mudado com as novas normas. Essa parte, de tudo que eram reports, informações e documentação, até são aquelas tais normas que acabam por estar muito

interligadas umas com as outras e tu consegues facilmente fazer a correspondência entre as velhas e as novas.

21. Acredita que a implementação das GIAS facilitou ou dificultou a comunicação sobre os resultados das auditorias com a Alta Administração?

I2: Eu diria que, teoricamente, o caminho é sempre a melhorar. Mas nós também apanhámos um bom caso e um bom exemplo de que o banco fazia as coisas muito bem e a Função estava bastante madura para aquilo que era a realidade e a dimensão do banco e das equipas de auditoria. Não é expectável que uma equipa com 10 pessoas tenha o mesmo nível de maturidade como uma equipa como a de empresas maiores, que são capazes de ter para aí 50 pessoas na equipa de auditoria. E, portanto, isto também tem impacto. Portanto, nós apanhámos aqui uma equipa que, para a quantidade de pessoas que tinham, faziam bastante trabalho e um trabalho de alta qualidade. E mesmo junto da Alta Administração, eles estavam supersatisfeitos com a Função e sentia-se que havia mesmo ali uma confiança e toda a gente via valor acrescentado na Função de Auditoria Interna.

Não acho que tenha havido também, lá está, aqui um improvement da comunicação por causa das novas normas, porque isso efetivamente já acontecia, portanto, a realidade é que já era feito e há aqui qualquer coisa, como eu disse, naquelas reuniões de Conselho de Administração mensalmente, a Diretora de Auditoria Interna do banco era chamada para prestar algum esclarecimento, alguma dúvida, para ir lá defender e reivindicar mais coisas para a sua área e eles estavam sempre muito... notou-se isso também nas entrevistas que fizemos com os administradores, muito abertos a isso e, portanto, acho que era aqui um canal muito direto e, aliás, nas entrevistas que fizemos tivemos esta noção que eles têm uma proximidade muito grande entre áreas e a Alta Administração e vários departamentos também. Sem nunca deixar que isso afete aquilo que é o trabalho e a independência da auditoria, o que no final do dia é muito vantajoso. Portanto, acho que o ponto da comunicação não é muito aplicável ao contexto deste projeto no banco.

Execução de Auditorias e Eficiência

Passando para a execução das auditorias e em como as mesmas mudaram com a introdução das GIAS.

22. Houve melhorias na eficiência e eficácia das auditorias internas após a adoção das novas normas?

I2: Pronto, esta aqui é, mais uma vez, numa lógica do se. Mas eu acho que sim, na medida em que é um grande input das novas normas a esta questão, como eu já falei, do planeamento e, portanto, isso vem ajudar, em muito, a questão da eficiência e dos recursos que executam as auditorias. Porque eles, mesmos dentro da própria equipa, tinham pessoas mais vocacionadas para as questões tecnológicas, mesmo sendo um gap muito grande, porque é sempre, porque normalmente subcontratam tudo o que são auditorias de IT, mas tinham uma pessoa mais vocacionada. AML's e risco de fraude era outra pessoa, riscos financeiros era outra pessoa, por exemplo, ou seja, a questão do improvement que eles querem dar aqui aos papéis de trabalho e à fase de planeamento, vai permitir depois que eles consigam que qualquer pessoa consiga dar seguimento a uma auditoria mesmo que aquilo não seja o tema mais habitual que está a tratar. Portanto, eu acho que a forma como está montada e pensada agora, agora sim com estas novas normas, vai ser um input muito grande à eficiência das equipas e dos trabalhos.

23. Para pessoas que prestem este tipo de serviços relativamente às novas normas, acredita que as novas normas podem melhorar, tornar mais eficaz a avaliação?

I2: A avaliação? Diria que sim, na medida em que, tendo um planeamento muito mais estruturado e dizer o que é que se quer testar, o que é que se quer ver aqui e depois ter automaticamente o resultado, é muito mais fácil para quem está a chegar e visitar os papéis de trabalho e ficar a par de tudo. Muitas vezes não era e aquilo, às vezes, torna-se uma verdadeira caça ao homem, não é? Andamos ali à procura e a tentar perceber onde é que as coisas cruzam, onde é que está o seguimento das coisas, o follow-up e se isso estiver tudo acompanhado e descrito no que é o planeamento e ser o planeamento, o core do trabalho, acho que é muito mais fácil. Mesmo para quem está a executar, perceber se cumpre ou se não cumpre. Acho é que nós também temos que executar isso enquanto equipa de Auditoria Interna. Começar a ter os nossos papéis de trabalho muito mais planeados e, se calhar, despende mais tempo na fase do planeamento. Eu aí sou totalmente de acordo com a visão do Diretor do departamento de Auditoria Interna da Empresa A. Porque houve trabalhos que eu já tive que, se calhar, não foram tão pensados e estruturados nessa fase do planeamento, porque estávamos em contratempo como estamos sempre, começamos a andar e se tivéssemos recolhido mais informação e começado mais tarde um bocadinho, mas tivéssemos estruturado as coisas, quando fosse para fazer, não tenho dúvidas, seria muito mais rápido e eficaz.

24. Como as novas normas impactaram a abordagem de auditoria para áreas de maior risco ou mais complexas?

I2: Pois, não diria que impactaram na medida em que já era requisito, digamos assim, avaliarem as áreas com mais risco. Por isso, não vejo aqui assim e estava aqui a tentar lembrar-me da questão da avaliação dos riscos que as várias equipas têm que fazer, mas, mesmo assim, acho que não sofreu assim alterações significativas, porque senão também me recordava.

Eles dizem que tens que ter uma matriz de riscos e que o plano de auditoria deve ser feito em função dessa matriz de riscos e de acordo com os riscos e com as necessidades. Depois, cada um gere e depende também do negócio, ou seja, isto acaba por ficar muito subjetivo, na medida em que é uma norma geral que depois cada um tem que adaptar às suas realidades e aos seus contextos. Portanto, não houve aqui qualquer alteração, nem com as novas normas. A única coisa que eu posso dizer que ao nível de risco aconteceu foi o enfoque e a norma específica para a questão de risco de fraude. Isso sim surgiu, mas, por exemplo, se fosse um risco que já fosse muito significativo em algumas organizações, também já estava lá para ser analisado e agora têm essa obrigatoriedade no fundo. Mas tirando isso acho que depende muito de caso para acaso, porque, para os que já tenham esse risco a ser analisado nos seus planos de auditoria é exatamente a mesma coisa e, para quem não tem, tem de passar a ter.

25. Existem desafios específicos relacionados à execução das auditorias sob as normas GIAS? Quais são?

I2: Isto era mais fácil se eu tivesse outro projeto, porque eu só tenho uma visão. Mas, portanto, desafios? Vou-te dar o desafio do banco. É assim, para quem está do lado de cá e está a fazer a avaliação face aos novos Standards e a tentar perceber os desafios face a estas novas normas, eu diria que a maior dificuldade, mas não sei se isto se enquadra aqui muito bem, é mesmo nesta fase da interpretação das normas e até ganharmos aqui o conhecimento necessário, know-how necessário, para estar confortável com as normas. Tirando isso, elas não parecem nada de extraordinário. Aquelas que efetivamente são diferentes e apareceram aqui um bocadinho como novidade, eu acho que a dificuldade é garantir que aquilo que estamos a ver e vamos à procura para quem está atrás disso, é o certo. Ou seja, se, cumprindo com certos requisitos, as entidades vão cumprir e vão estar em conformidade face às normas. Acho que esta é a maior dificuldade para quem está do lado de cá.

Do resto, mesmo aquelas questões do planeamento em si, são um bocadinho mais tricky, mas, ao mesmo tempo, não dá para fugir muito. Quanto mais amplas forem as normas, mais aso dá a ter dúvidas na procura do caminho correto. Como aquelas, apesar de serem novas, acabam por estar muito focadas e centralizadas num determinado momento da vida da auditoria, não é?

Acaba por ser um bocadinho mais fácil, portanto, da nossa parte, acho que não há assim grandes desafios. Atenção, apesar delas terem mudado, as diferenças não são muito grandes.

Eu já fiz 3 ou 4 projetos disto e agora, se voltar a pegar, para mim é sempre uma dificuldade, porque este é um trabalho muito subjetivo, muito de julgamento profissional. Não há nada que diga que é certo ou que é errado. É um bocado com base na argumentação e da conformidade face às normas. Isto é aqui um bocadinho ser advogado. Cada advogado interpreta as leis à sua maneira e este tipo de trabalhos é um bocadinho isto, que é: as nossas leis aqui são as normas e, portanto, depois cada um tem mais ou menos que interpretar naquilo que é a leitura, obviamente, mais correta e universal em conformidade, mas há sempre margem, mais aqui, mais acolá, de perceber se está em conformidade ou se não está.

Desenvolvimento de Competências

Falando agora sobre como a evolução das normas impactou o desenvolvimento das competências dos auditores, considera que:

26. A transição para as GIAS exigiu formações adicionais ou uma atualização significativa das competências da equipa de Auditoria Interna?

I2: Da equipa do departamento de Auditoria Interna da Empresa A não e da equipa do projeto no banco também não. Da equipa da Empresa A, pronto, acho que há pessoas que ainda não têm sequer um impacto e noção das novas normas. A equipa do lado do projeto no banco, apesar de serem uma equipa de 7/8 pessoas, nem sequer a Diretora de Auditoria Interna, que é a head of internal audit, tinha sequer a certificação CIA, portanto era uma coisa que ela já tentou no passado e não conseguiu e estava agora a tentar obter. Mas não é nada que eles façam de “vamos fazer isto”. Acho que eles olharam um bocadinho para este projeto de avaliação como a formação deles também. Daí aquela reunião com a equipa toda.

27. Existe um plano de formação para toda a equipa?

I2: Para a nossa não, acho eu. Quer dizer, não sei. Nós recebemos hoje um email sobre o plano de formação e, se calhar, ainda está a ser elaborado.

Relativamente ao projeto no banco, diria que não. Ou melhor, eles já tinham um plano de formação, que vai sendo ajustado todos os anos de acordo também, muitas vezes, com aquilo que são formações que estão previamente agendadas e estabelecidas no IIA. Muitas vezes há formações que vão surgindo com pouca margem e pouca comunicação, que não são naturalmente incluídas no plano anual de formação, mas acabam por ser feitas e completadas. Acho que eles iam ter uma formação entretanto, mas acho que era mais tecnológica, portanto, estavam aqui

também à espera de que o IIA lançasse alguma coisa sobre as novas normas para poderem mandar um ou outro elemento, mas ainda não havia datas. Portanto, não houve assim nada significativo. Há acompanhamento por parte da Diretora de Auditoria Interna deles que está sempre em cima dessas coisas, mas não houve assim nenhuma alteração significativa.

28. Quais são as competências mais importantes que os auditores internos precisam de desenvolver devido às mudanças nas normas?

I2: Acho que as competências que precisam de desenvolver é ter uma visão completa sobre aquilo que estão a auditar, sobre os processos que estão a auditar. O que não é fácil, porque eu costumo dizer que a equipa de auditoria tem que ter um bocadinho de conhecimento sobre todas as áreas de negócio dentro da organização. E depois, à medida que vão repetindo e que vão trabalhando e que vão auditando uma segunda vez aquelas mesmas áreas e temáticas, vão tendo um acompanhamento profundo. Portanto, alguém que saia de uma equipa de auditoria, é alguém que leva um conhecimento muito vasto daquilo que é a organização como um todo. E, portanto, eu acho que aí essa é a grande dificuldade. Mais ainda com esta necessidade acrescida de ter um planeamento completo. Para fazer um bom planeamento, tem que se ter um conhecimento muito profundo sobre como é que se fazem os processos, quais são os riscos, quais são os controlos, o que é que se vai testar... Portanto, eu acho que esta sim é a grande dificuldade, porque muitas vezes, quando não se tinha que fazer um planeamento assim de forma tão robustecido, ia-se fazendo à medida que iam surgindo e deparando com essas dificuldades. Portanto, depois, se calhar, estava-se mais tempo lá à frente a fazer as coisas, porque empancávamos ali naquela questão, mas fazê-lo, à partida, requer um investimento muito maior, muito mais profundo dos processos.

29. Neste momento existe um Plano de Certificação “Certified Internal Auditor” (CIA)?

I2: Para o projeto no banco, a Diretora de Auditoria Interna estava a tentar tirar. Ela não tinha o CIA, já tinha feito uma vez o teste, mas acho que não tinha passado, era uma coisa que era tipo “calcanhar de Aquiles” dela e queria mesmo tirar. ~

Para nós, não há um plano. Nós podemos-nos propor. Portanto, acho que é um bocadinho isso. Não há assim uma coisa específica, as pessoas podem-se propor. Obviamente que, do nosso lado, embora não seja uma coisa que esteja definida ou não, há sempre o incentivo por parte da firma até porque financia esse tipo de investimento. Como nós temos malta, neste momento, que é CIA, não se tem sentido a necessidade, porque qualquer coisa tens uma pessoa CIA ou duas pessoas CIA que confirmam e comprovam que estão a seguir tudo face às normas e face ao IIA. Se não

tivéssemos ninguém, acho que essa necessidade era muito mais evidente, mas, como já temos, é mais numa lógica de, quem quiser, tem um complemento e um investimento de futuro nesta área.

Perceções Finais e Reflexões

Por fim, gostaria de lhe colocar questões mais abertas sobre as perceções gerais e sugestões que possa ter.

30. O alinhamento/cumprimento com as GIAS foi planeado?

I2: Não. Não me vou repetir muito para também ser breve, mas acho que não foi planeado na medida em que não houve mesmo um momento de dizer “vamo-nos dedicar a isto”. Mais uma vez, foi a questão da necessidade.

31. Há algum requisito das GIAS com o qual discorde?

I2: Acho que não é uma questão de discordar, é uma questão de perspectiva e de visão face às coisas. Posso achar que ali uma outra coisa, se fosse eu, não indicava daquela forma, mas não me choca, nada do que está lá me choca, portanto, é uma questão de aceitar o que lá está. Pronto, eles acreditam, e as várias organizações que se juntaram para fazer aquilo, acreditam que aquelas são as melhores práticas e, portanto, quem sou eu também e que legitimidade é que eu tenho nesta fase para achar que não é. Pouca, não é? É um bocadinho mais aceitar que aquilo efetivamente é assim e que são as melhores práticas. Há uma ou outra coisa que efetivamente não concordo tanto, mas não me choca, não é nada gritante.

Não me lembro ao certo o que era. Mas lembro-me que havia uma ou outra coisa que eu e a manager tivemos ali a debater e que eu lhe disse: “se calhar não concordo muito com isto”. Só se abrisse os documentos agora é que me lembrava. É normal, quando tens o espírito crítico, não concordares com tudo aquilo que está, mas nada de gritante, porque se fosse eu provavelmente lembrar-me-ia.

32. Quais são os principais desafios que as organizações enfrentam em termos de implementação e adaptação às GIAS?

I2: Eu acho que aqui também está relacionado com aquilo que já falamos, não é? Eu acho que a principal diferença é a forma como se pensa as auditorias. Parece que não, parece assim uma coisa dita assim de forma leviana, mas isto tem muito impacto no dia-a-dia e no trabalho das equipas de auditoria. E, portanto, é quase ter que reformular e começar a pensar nas auditorias de uma forma completamente diferente daquilo que estávamos habituados a fazer até agora. E a despende muito mais tempo naquilo que é a fase de entendimento dos processos, dos

walkthroughs, para depois discriminar direitinho o que se quer testar e saber à partida o que queres testar e não andarem a surgir ali coisas pelo meio, a qualquer altura, simplesmente porque se tinha esquecido ou nem se tinha pensado sobre o assunto. Isso sim, acho que é um impacto significativo.

33. Quais os benefícios que considera que a evolução das normas trouxe para a Auditoria Interna?

I2: A eficiência. Acho que acima de tudo é a eficiência. Acho que é mesmo isso. Nada fala sobre a questão da avaliação dos riscos, portanto, dos níveis com maior preponderância, e isso acaba por ser um bocadinho a consideração das organizações e, portanto, a principal diferença aqui com esta questão do planeamento é mesmo a questão da eficiência.

34. Tem alguma recomendação ou sugestão sobre a aplicação das novas normas de auditoria no futuro?

I2: Depois de tudo aquilo que eu já disse não sei. Não me lembro assim de nada que seja uma... acho que é importante que e, mais uma vez pareço repetitiva, mas acho que o mais importante para se aplicar a estas novas normas é mesmo ter um conhecimento muito profundo e também é o mais difícil atenção. É difícil tu dares tempo com tudo o que tens a acontecer, portanto com as deadlines que tens para cumprir os planos de auditoria. É difícil tu dares tempo para que as equipas tenham um conhecimento necessário para fazerem um bom trabalho à partida e à priori, mas acho que é mesmo isso que é essencial nesta fase. É investir um bocadinho mais de trás para tentar colher frutos à frente.

Obrigada. Chegamos então ao fim das questões. Gostaria de lhe agradecer pelo seu tempo e pelas informações valiosas que partilhou. A sua experiência e perspetivas irão enriquecer bastante a minha pesquisa. Se tiver alguma dúvida ou se precisar de mais informações sobre a minha pesquisa, não hesite em me contactar.

Para além disso, se houver algum outro ponto que gostaria de acrescentar ou se houver algo mais que considere relevante sobre a implementação das GIAS nas práticas de Auditoria Interna, sinta-se à vontade para partilhar agora.

Mais uma vez, muito obrigada pela sua colaboração. Caso queira, como referi antes, posso enviar-lhe um resumo dos resultados da pesquisa assim que estiver concluída. Conte comigo para qualquer esclarecimento adicional no futuro. Boa tarde."

Participant 3

“Muito obrigada. Após a transcrição apagarei a gravação. Gostaria ainda de lhe garantir que todas as respostas serão tratadas de forma confidencial e apenas utilizadas para fins académicos e, depois, posso fornecer-lhe um resumo dos resultados se desejar.

Podemos começar?

I3: Claro.

Informações Demográficas e Contextuais

Esta primeira secção tem como objetivo contextualizar as respostas com base no seu perfil e o da empresa.

1. No seu trabalho foca-se apenas num setor ou em vários setores de atuação?

I3: Em vários. Qualquer setor que possa pensar, nós trabalhamos, mas é, sobretudo, pelo menos o impacto que eu tenho tido mais, tem sido o setor bancário e de seguradoras. Tem sido os 2 setores em que tenho trabalhado mais. E depois também o setor industrial. Trabalho mais com a parte de implementação da função e faço alguns trabalhos ao nível da Auditoria Interna.

2. Há quantos anos trabalha em Auditoria Interna?

I3: Eu trabalho em Auditoria Interna especificamente há 5 anos.

3. Qual o tamanho da equipa de Auditoria Interna na organização?

I3: Somos 14.

4. Atualmente, as novas normas GIAS já se encontram totalmente implementadas?

I3: Sim, sim. Sem dúvida. Até pela necessidade que nós temos, porque nós não trabalhamos na Auditoria Interna da Empresa A, trabalhamos em prestar serviços de Auditoria Interna, que são coisas diferentes. A Empresa A tem os seus próprios serviços de Auditoria Interna. O que eu quero dizer é, quando nós prestamos serviços de Auditoria Interna para os nossos clientes, nós temos que estar a par, claro, de quais é que são as novas normas e, sobretudo, que requisitos é que temos que começar a ter em conta que até então não tínhamos.

5. Os papéis de trabalho estão atualizados?

I3: Papéis de trabalho, cartas de auditoria, códigos de conduta, porque deixou de existir o antigo código de conduta e passou a haver o Domínio da Ética e do Profissionalismo. Tudo o que é documentação formal já tem de estar embutida na nossa realidade, inclusive, por exemplo,

clientes que nós damos mesmo serviços de definição da Função Auditoria Interna, em que nós, Empresa A, somos a direção de Auditoria Interna.

6. Quais foram os maiores desafios que encontrou na implementação?

I3: É assim, eu acho que não existiram muitos desafios. No caso de multinacionais, não há assim grandes desafios, porque grande parte das coisas que estas novas normas já trazem, nós já fazíamos, ou seja, tudo o que era a parte da formação, da consciência, do reporte hierárquico, tudo isso, nós já fazíamos. A integração tecnológica também já fazíamos. Acredito que para muitos clientes isso possa ser, claramente, um “calcanhar de Aquiles”, mas para nós não tanto. Acredito que a parte que pode trazer desafios, de facto, são os temas mais específicos que têm a ver com a parte do ESG, da cibersegurança, mesmo dos testes da fraude. Aí sim, acredito que quando começarmos a analisar mais esse tipo de processos, vamos ter mais desafios, mas tudo o resto acho que foi muito pouco honestamente.

Experiência e Perceção sobre a Evolução das Normas

Agora, irei focar-me mais na sua perceção sobre a transição do IPPF para as GIAS e as implicações para a prática de auditoria.

7. Na sua opinião, quais as principais diferenças nos requisitos de conformidade e nas práticas de Auditoria Interna entre o IPPF e as GIAS?

I3: Eu acho que desde logo o que se sentiu muito é o tema dos procedimentos internos de Auditoria Interna. De facto, passaram a ter outros nomes e, mais do que outros nomes, o que era antes o Código de Conduta, passou agora a ter uma visão muito mais daquilo que é mesmo a independência, daquilo que é mesmo os princípios éticos e trouxe aqui uma dimensão para a parte ética dos colaboradores muito maior do que aquela que existia, muito mais exigente, muito mais focada naquilo que é garantir mesmo que os auditores que estão a fazer o trabalho estão eticamente assegurados e, mesmo em termos do que é a sua independência, a sua capacidade de fazer algo, de fazer os testes, está assegurada e daí a formação, a capacitação e serem tudo requisitos que agora me parecem ter mais impacto do que antes tinham. Dantes parece que se dava pouca importância a isso. É “vamos assinar o Código de Conduta só porque sim, ele existe e é obrigatório assinar”. Parece-me que agora que ao haver um domínio só sobre isso claramente há uma maior importância. Por outro lado, 3 temas como eu estava a falar há pouco: cibersegurança, fraude e ESG, passaram a ser o que eles chamam de requisitos temáticos. Ou seja, até então nunca tinha existido, pelo menos é um feeling que eu tinha, que nunca tinha existido

temáticas, era sempre processos globais, processos genéricos, gerais, e era tudo tratado da mesma forma. Agora começa-se claramente a dar mais foco a estes processos genéricos, mais gerais, que nós chamamos processos de negócio, mas faz uma separação entre aquilo que é também o tema da cibersegurança, da fraude e do ESG, que são 3 temas que estão todos eles a crescer muito. E, por exemplo, a utilização tecnológica é, sem dúvida alguma, a semelhança entre eles, a capacidade do julgamento profissional do auditor é também uma das principais características de cada um deles e também a parte da especialização. Ou seja, eu ter conhecimento para conseguir fazer estas temáticas. Haver estes guias, estes referenciais, muda muita coisa, porque havia muita gente que tinha muitas dúvidas e essas dúvidas acabam por estar mais esclarecidas. Acho que, por último, as principais diferenças foram, sem dúvida, no modelo de governo. Acho que também sofreu aqui a alta administração, tudo o que era o reporte, tudo o que era a posição da Auditoria Interna numa organização, acho que passou a ter um papel, que já tinha “qb”, na minha opinião, aos olhos das normas, numa ótica de ter um papel não só de Auditoria, mas também de Consultoria e poder fazer atividades de Consultoria, mas agora acho que essa mensagem ainda está mais clara. Que é, tentar mudar aquela postura de polícia mau de “é pá, eu vou ali e vou levantar um conjunto de temas e vou dificultar as operações das pessoas” e passar para um papel de polícia bom de “ok, eu levanto um conjunto de temas, ou às vezes até nem levanto um conjunto de temas e estou a fazer mesmo um projeto de Consultoria, mas sempre com uma postura de, eu quero te ajudar e eu vou-te ajudar às vezes diretamente, outras vezes vou-te ajudar a desenhar a forma como tu podes melhorar, por assim dizer”.

8. As normas antigas tinham normas específicas para Consultoria?

I3: Sim. E parecia quase que tudo o que fosse Consultoria, batia ali num limbo muito perigoso em que ficávamos muitas vezes na dúvida de até que ponto é que estamos a pôr a independência em causa, até que ponto é que a Auditoria Interna está a fazer coisas que não deveria estar a fazer. O que fazia com que muitos auditores, e eu tinha essa perceção quando falava com alguns clientes, que, muitas vezes, tinham receio de “será que eu estou a ir mais além daquilo que devia”, “será que aos olhos das normas, eu não devia estar a esticar, não devia estar a ajudar a definir planos de ação, não devia estar a ajudar a definir o que nós chamamos de Roadmap de iniciativas? Ou às vezes até a escrever um manual, por assim dizer, porque a pessoa que tem todo o conhecimento da Auditoria Interna consegue muito mais facilmente ajudar os process owners, ou seja, os donos dos processos, a escrevê-lo do que o dono do processo que nunca fez nenhum manual. Ou seja, era um limbo demasiado grande, na minha visão, e que agora já não existe.

Portanto, agora sabemos que podemos fazer as 2 coisas. Há outras normas, há outros princípios, por exemplo, para nós afeta-nos muito, para os clientes não afeta tanto ou quase nada, que é: se o cliente for nosso de Auditoria Financeira, há um conjunto muito restrito de atividades que nós podemos fazer com esse cliente. Ou seja, e é normal, porque se eu sou Auditor Externo, eu teoricamente também não deveria de ser o Auditor Interno. Aí, há um conjunto limitante daquilo que são as nossas ações, mas regra geral, como estava a dizer, sem dúvida alguma que esse limbo entre Consultoria e Auditoria mudou muito, ou espero eu que mude. Ainda é cedo para saber se mudou muito.

9. Em termos de documento físico, das antigas normas para estas, quais são as principais diferenças que sentiu?

I3: Em termos daquilo que são os documentos físicos, eu acho que é, sobretudo, primeiro a forma de escrita, a forma de organização do próprio documento, ou seja, o documento passou a estar estruturado por Domínios e deixámos de ter aquela lógica das normas 1000 e 2000, ou seja, que acabavam por separar muito aquilo que era muitas vezes a parte do modelo de governo e depois a parte mais operacional e agora acho que, na minha visão, se juntaram muito todos os temas de modelo e operações. Já não há aquela diferenciação tão grande como havia tão latente naquilo que eram as políticas e as normas. Eu acho que isso também é importante para as organizações, não acharem que a alta administração não tem um poder e não tem também impacto naquilo que são as atividades de Auditoria Interna. Aliás, uma das coisas que eu acho que esta norma veio reforçar, e sinto muito isso nalguns clientes, é que algumas das auditorias internas já são pedidas pela Administração. Mostra muito uma das diferenças, na minha visão das normas revistas, é que a Administração tem, de facto, um peso grande nem que seja naquilo que são os contributos que dá à Auditoria Interna. E assim reciprocamente também. E acho que essas auditorias que eu fiz, 3 ou 4 auditorias seguidas, foram todas a pedido da Gestão, porque havia, por assim dizer, algum risco de fraude, havia alguma preocupação da Gestão ou havia sobretudo processos mais recentes ou processos menos robustos, sobretudo nos temas de controlo interno e gestão de riscos. Também são 2 temas que agora ficaram ainda mais latentes, na minha visão. Para mim são sobretudo estas as grandes diferenças.

10. Na sua opinião, o que motivou esta evolução das normas de Auditoria Interna?

I3: Olha, aqui acho que a resposta direta é muito simples que é a inovação tecnológica, primeiro ponto, claramente. Imagina, temas como a cibersegurança, fraude e ESG, os temas que eles chamam de Requisitos Temáticos obrigatórios, leva a que a Auditoria Interna já não possa,

por assim dizer, não incluir estes temas no plano. As novas normas são muito abertas a isto, que é “se não temos recursos em casa para o fazer, vamos pedir ajuda”. E temos de planear e temos de ter políticas que nos ajudem a fazer esse processo, que nós chamamos de Processo de Tendering, que é um Processo de Procurement, Tendering, que é de escolha de um fornecedor. Alguém, como a Empresa A, por exemplo, que nos vai ajudar a fazer uma auditoria mais especializada. Isso faz com que as empresas agora tenham que, quase de forma obrigatória, senão mesmo de forma obrigatória, tocar nestes temas de alguma forma. É notório também que, o que é que motivou na minha opinião também? Motivou o facto de haver uma preocupação grande do Instituto Internacional e, neste caso, as práticas internacionais, de garantir que a Auditoria Interna é vista como um motor muito importante na organização, não só para detetar deficiências, mas também para a melhoria contínua. Eu acho que isso também foi um dos principais drivers, por assim dizer, desta mudança. É mudar um bocadinho o foco, posicionamento da Auditoria Interna, e tornar a Auditoria Interna como se fosse uma área de negócio. Na realidade, a Auditoria Interna, se tu pensares, a Auditoria Interna per si não gera receita. A receita que a Auditoria Interna gera é uma receita muito difícil de tu medires. Porque é feita de otimizar processos, de ajudar a melhorar processos, dar controlos que, muitas vezes, vão ajudar a que não haja situações de fraude, situações de erro e, por assim, vão-nos ajudar a ganhar algum valor financeiro. Mas é muito difícil conseguir medir o impacto que uma Auditoria Financeira teve em termos de receita. Pronto, e eu acho que isso veio um bocadinho também mudar com a história de tu poderes também fazer alguns trabalhos ao nível de Consultoria. Por outro lado, inovação tecnológica 100%, quase todas as auditorias, quase todas as auditorias que eu tenho feito até agora, incluem sempre alguma plataforma tecnológica. Power BI, um Alterrix, um simples excel mas que analise muitos dados, relação de tabelas, conhecer bem que tabelas é que existem, que dados é que existem e o que nós chamamos de modelo de dados da organização. Portanto, todas estas matérias agora estão cada vez mais a ser incluídas nos trabalhos de auditoria e que dantes já era uma opção, ou seja, “vamos incluir análise de dados ou não?”. Agora é quase como um requisito.

11. Como descreveria o impacto da transição de IPPF para GIAS nas organizações e quais as mudanças mais significativas que observou na prática da Auditoria Interna após esta transição?

I3: É cedo para conseguir responder bem a essa questão, porque imagina, o que é que eu sinto? Eu sinto que as organizações que já tinham mais maturidade em Auditoria Interna, já faziam grande parte destes temas. Algumas realidades que tenho visto, já estavam noutra patamar de

maturidade, por exemplo, nestes temas de análise de dados, cibersegurança. Inclusive nos seguros saiu uma lei, recentemente, em 2022, se não estou em erro, que obriga as empresas, neste caso seguradoras, a fazerem auditorias internas específicas temáticas em cerca de 8 temas. Imagina, gestão de apólices, atendimento ao cliente, call center, gestão de reclamações, desenvolvimento de produtos, entre outros, e todas elas tocam muito nesta questão da análise de dados. Nas organizações que não tinham tanta maturidade, sente-se que também não há muita evolução, porque já não a tinham anteriormente. Por isso é que estou a dizer que, em termos de impacto, acho que poucas empresas vão notar essa transição, a não ser aquelas que são fortemente reguladas como, por exemplo, o setor bancário ou setor segurador, porquê? Porque têm avaliações obrigatórias de 5 em 5 anos à função. E como são obrigatórias, como é óbvio... Ou as empresas cotadas em bolsa, estava aqui a esquecer-me, que aí têm de ter outros requisitos que empresas não cotadas ou que não pertencem ao setor bancário não tem de ter. E aí os requisitos de Auditoria Interna, quem é que vai garantir se os requisitos estão bem ou mal? Ninguém, não é? Tudo bem que as normas dizem que nós devemos olhar de forma independente, devemos olhar e fazer avaliações periódicas internas e externas, mas não é uma obrigatoriedade. Enquanto no setor bancário é. Acho que é uma transição tranquila nesse aspeto.

Gestão da Auditoria Interna

Muito obrigada. Numa ótica de como a evolução das normas afeta a gestão das atividades de auditoria,

12. A transição para as GIAS afeta a forma como a equipa de auditoria é gerida e estruturada? Se sim, de que forma?

13: A questão das responsabilidades, mais uma vez, tocando naquilo que eu já tinha dito anteriormente, acho que também houve aqui mudanças nas organizações na forma como estão a olhar para a Auditoria Interna. Acho que cada vez mais vamos ver mais comités específicos de Auditoria Interna, vamos ver mais interação entre aquilo que é Auditoria Interna, a Função de Auditoria Interna, a Direção por assim dizer, o Chefe de Auditoria Interna Executivo com a Administração C Level, por exemplo, CEO's e afins. Acho que vamos ver cada vez mais isso a acontecer. E, por outro lado, acho que, em termos de organização em si, o posicionamento de Auditoria Interna está neste momento mais centralizado e não tanto descentralizado, ou seja, o que é que quero dizer com isto para não parecer muito vago? Quer dizer que, na minha visão, Auditoria Interna agora está-se a posicionar quase como se fosse uma Área Operacional. Ou seja, nós existimos, nós vamos trabalhar, vamos fazer o nosso trabalho, vamos ajudar a organização e

somos também parte do motor que faz organização mexer e não uma área que só traz custos. Porque, por exemplo, muitos vezes serviços financeiros e administrativos são muitas vezes vistos como áreas que só nos trazem custos. Se olharmos de forma factual para os números, são áreas que eu tenho que pagar, é tempo das pessoas, formação e esse tipo de coisas. Não dá muito valor acrescentado de forma direta. Não vendem mais sapatos, não prestam mais serviços, não fazem esse tipo de coisas. Mas claramente que são serviços que também têm a sua posição e eu acho que essa foi a grande diferença.

13. Em termos das normas propriamente ditas, acha que há alguma menção à gestão de equipa que seja preciso alterar?

I3: Não. Acho que depois imagina, isto não é algo que possa ser chapa 5, não é? Ou seja, cada realidade vai ter a sua realidade. Existem muitas equipas sobretudo do setor industrial que são 1, 2 ou 3 pessoas e, por isso, é difícil nessas realidades ter grandes equipas ou grandes modelos de organização. Há clientes que nem sequer têm Conselhos Fiscais, ou seja, há uma Administração e é por aí. Não têm Auditoria Interna nem nada. Ou seja, acho que vai sempre depender, e eu acho que esse princípio da proporção, proporcionalidade, acho que vai ser muito importante neste modelo de governação. Nem tanto ao mar, nem tanto à terra, mas pelo menos que haja esta consciencialização de que existe um reporte funcional, existe um reporte hierárquico e o mesmo tem de ser diferente. Isso acho que sim.

14. É necessário existirem mudanças na distribuição de responsabilidades ou nas abordagens de gestão de riscos na Auditoria Interna?

I3: Não. Acho que aqui as alterações que já foram previstas pelas normas, acho que estão enquadradas com a realidade. Acho que, onde é que pode estar ainda muito o limbo na minha visão? É mesmo nestes temas que eu estava a dizer. Quando há uma estrutura mais pequena, por exemplo, quando tens de garantir que um reporte funcional não é o mesmo que um reporte hierárquico e tu tens de ter a mesma pessoa. Às vezes, pode acontecer, às vezes só tens um administrador. Tens uma empresa de 10 pessoas e queres ter alguém a cuidar da Auditoria Interna, não vais ter 30 administradores diferentes, não é? Por isso, acho que devia de haver um bocadinho mais de detalhes sobre o princípio da proporcionalidade para organizações mais pequenas. Ou para organizações que tenham uma Área de Auditoria Interna mais pequena, está bem? Esse é que eu acho que é ainda o grande limbo que ainda não está 100% endereçado na minha visão.

Imagina tu estares a fazer uma avaliação da Função a uma empresa que tem 2 pessoas de Auditoria Interna, tudo vai dar exceção. Imagina, não há reporte funcional, ou o reporte hierárquico é o mesmo, revisões de papéis de trabalho por 2 pessoas diferentes, a segregação de funções provavelmente não vai existir. Ou seja, é muito complicado garantir tudo aquilo que está tabulado para uma empresa que tem muito pouca gente. Eu acho que nem devia haver essa avaliação. É só pensar nos serviços que nós prestamos. Se é um cliente grande, prestamos de uma forma. Mas num mais pequeno, nós adaptamos, não é? Tentamos fazer mais por fases para conseguirmos envolver todas as pessoas, ou seja, com uma pessoa, o que eu posso fazer, não é? Eu sinto muito que essa também é a realidade de muitos dos nossos clientes, sobretudo porque não são do setor bancário e segurador nem cotados em bolsa. Eu acho que há 2 grupos de Auditoria Interna, há os que estão neste patamar, setor bancário, segurador e cotados, e há os que não estão, e aqui é a grande parte do tecido empresarial. E este segundo conjunto de empresas é um bocadinho aquilo que estava a dizer, é um bocadinho gestão mais autónoma naquilo que é a realidade. Vai ser muito difícil conseguir encontrar metade das coisas que estão previstas nas normas, porque é complicado conseguirem garantir isso. Ou então é muito exigente ao ponto de depois as pessoas não fazerem mais nada que não gerir, não fazem Auditoria Interna per si.

15. Quais as ferramentas ou metodologias adicionais foram implementadas devido às novas normas?

I3: É difícil conseguir-te dizer, porque, no nosso caso, não houve muita diferença a não ser a questão do Código de Ética como já tinha dito, a questão da utilização de tecnologia, aí sim. Ou seja, Power BI, Alterrix, IDEA, Julia que é uma linguagem de programação, Python que nós utilizamos muito. Aí sim houve muitas alterações, ou seja, cada vez mais análises de dados menos amostrais. O que é quero dizer com isto? Antes, se calhar, selecionava-se um período de amostra, agora cada vez mais seleciona-se um período inteiro e analisa-se o período inteiro e depois sim faz-se uma avaliação mais de risco e tem-se em consideração mais o risco de fraude até para se selecionar a amostra. Portanto, começa a ser cada vez mais metodologias mais focadas do que ser uma metodologia um bocadinho mais tradicional à sorte: “eu vou escolher 20 itens aleatórios”. Já é difícil apanharem uma amostra que seja aleatória, já é muito amostras estratificadas e altamente direcionadas para aquilo que são zonas de risco que vieram de uma análise prévia. Mas tirando isso, as metodologias tradicionais, também o facto de ajudarmos mais os auditados com a parte dos planos de ação, ou seja, até mais aqui a componente da Consultoria e também a parte da formação, ou seja, a Auditoria Interna como uma atividade que também dá formação e que ajuda as áreas a estarem mais conscientes para estas temáticas.

O “Strategic Plan” e “Assurance Map”, sem dúvida, são duas peças fundamentais que se começa a ver nas organizações. A primeira, Plano Estratégico de Auditoria Interna, porquê? Pensar na Auditoria Interna como um mal que detém uma perspetiva de longo prazo, a curto prazo, mas também a longo prazo, ou seja, a Auditoria Interna sabe onde é que quer chegar e tem uma posição na estratégia da organização. Isso de facto é uma ferramenta nova, não é? Porque tu tens de definir coisas como: como é que tu queres crescer, número de pessoas que queres ter, quais é que são os resultados que queres ter, se queres ter um plano mais ou menos exaustivo, se queres fazer formação, se queres fazer algum projeto de Consultoria ou não. Portanto, todas estas vertentes estratégicas são cada vez mais tidas em conta. Também a parte regulamentar, que não está aqui explicitamente, mas, como eu estava a dizer, as seguradoras são obrigadas a fazer, num espaço de 3 anos, um conjunto de auditorias, são 8 se não me engano, mas, basicamente, tu tens obrigatoriamente de tocar naqueles temas senão, aos olhos do regulador, tu tens consequências com isso. Portanto, claramente que são tudo temas que só são trazidos à baila, na minha visão, porque a Auditoria Interna está cada vez mais a ser uma atividade tecnológica.

16. O “Assurance Map” é algo que as organizações estão a implementar?

I3: Eu até agora ainda não apanhei, a não ser no setor bancário por causa das avaliações de funções e aí, como é um externo a fazer essa avaliação, imagina uma Empresa A, tu defines o Roadmap que eles têm de fazer para melhorar, mas é assim um “Assurance Map”, um instrumento que eles vão analisar e vão vendo em termos de relatório como é que as coisas estão a correr, muito poucos têm esta ferramenta. Pelo menos na minha perceção, atenção.

17. O plano estratégico de auditoria é algo que as organizações já tinham de ter antes ou que apenas passou a ser obrigatório com estas novas normas?

I3: Sempre se teve de ter uma estratégia, uma estratégia de governação, até porque esta estratégia normalmente estava na carta. Por isso, sempre se teve de ter. Eu acho que a parte que agora está ligeiramente mais focada é a estratégia de Auditoria Interna que está altamente alinhada com aquilo que são os objetivos organizacionais da empresa mesmo. Acho que isso foi a parte que foi ainda mais realçada.

Comunicação e Relacionamento com a Alta Administração

Falando de como as novas normas impactam a comunicação e a relação entre as equipas de Auditoria Interna e a Alta Administração.

18. A implementação das GIAS afetou a comunicação entre a Auditoria Interna e a Alta Administração?

I3: Ok. Para nós, Empresa A, não mudou muito como estava a dizer, até porque não temos essa visão. Mas, por exemplo, num projeto em que estive senti que isso tem vindo cada vez mais a ser alterado e, por assim dizer, também incentivado a mudar. Por exemplo, uma coisa que eles têm muito boa é um Comité de Excelência só para a Auditoria Interna e que está altamente alinhado com a Administração. Ou seja, o que quero dizer com isto? A Alta Administração vai dizendo quais é que são as principais preocupações, principais auditorias que gostavam de ver feitas, principais processos onde, historicamente, já houve, por exemplo, fraude. Eventualmente até, ou se historicamente também houve mais problemas ou os KPI's não são tão bons e o Comité de Excelência depois tem 2 posturas: tem uma primeira postura de ajudar a definir aquilo que poderá ser um Plano de Auditoria e a segunda postura de, após a conclusão de uma auditoria, ter ali um Comité que vai avaliar o relatório de Auditoria Interna e vai dizer "olha atenção aqui podiam ter feito ou podem fazer mais isto, mais aquilo, mais aqueloutro, mas aqui fizeram bem, aqui temos algumas dúvidas sobre a conclusão que obtiveram, por favor deem mais detalhes". Portanto, vai alinhando aquilo que é os trabalhos de auditoria com a estratégia organizacional da empresa. Outra coisa também muito importante é que cada vez mais nota-se, tal como neste projeto em que trabalhei, que é dos exemplos que tenho mais presente por isso é o que mais uso... Que já têm também especialistas de Auditoria Interna nas temáticas de Auditoria Interna mais complexas. O que eu quero dizer com isso? Já tens especialistas de cibersegurança em Auditoria Interna, ESG's, já tens especialistas em ITGC que é auditorias de sistemas de informação, portanto, Internal Technological General Controls, portanto nós somos os controlos gerais de sistemas de informação, tecnologias de informação. Portanto, já se tem especialistas nessas áreas. O que é que essas pessoas fazem? Ajudam a desmistificar aquilo que é a preocupação da Gestão, da Alta Gestão, ou da Administração, com aquilo que é um programa de trabalho de uma equipa de Auditoria Interna e ajuda a que a equipa de Auditoria Interna esteja de facto a fazer os testes de forma bem feita, de forma eficaz, no sentido de estão a ver áreas de risco e estão a avaliar de forma correta, de forma adequada. Coisa que antes era tudo um bocadinho mais numa lógica tradicional de "não, nós vamos fazer, todos nós somos especialistas, vamos fazer" e era uma especialidade muito genérica em que todos sabiam um bocadinho de tudo, mas ninguém sabia muito em detalhe estes temas mais complexos.

19. Em termos das normas escritas, acredita que existem diferenças na comunicação?

I3: Eu não sinto. Honestamente, não sinto que haja grande diferença. Mas, mais uma vez, aqui também não tenho o impacto que tem uma Área de Auditoria Interna, por assim dizer.

20. As novas normas influenciaram a frequência e a forma de apresentação dos relatórios de Auditoria Interna?

I3: Deixa-me pensar um bocadinho. Estava a pensar em alguns exemplos que podia dar sobre este tema, porque aqui cada realidade tem a sua. Por exemplo, os seguros têm uma realidade diferente em que o reporte tradicional entre a Administração e a Auditoria Interna vai acontecendo de forma muito regular e cada vez mais, na verdade, mas quase que é, faz-se uma auditoria, há um reporte, depois ainda há os reportes trimestrais e, no caso dos seguros, ainda há um reporte anual que eles têm de fazer para o regulador. Em abril, têm de apresentar ao regulador quais é que foram os principais resultados que foram obtidos nas auditorias que fizeram. Portanto, eu não vou dizer que é uma Alta Administração, mas também é um reporte que a Auditoria Interna tem de fazer. Por isso eu acho que sim, eu acho que a implementação das GIAS, neste caso, exige de facto uma comunicação mais contínua e eficaz com a Alta Administração, o que faz com que, muitas vezes nem é a questão de ser um relatório mais frequente, mas é pensarmos em formas de termos relatórios, KPI's, para a Administração rapidamente ver como é que a Auditoria Interna está. Por exemplo, ferramentas como dashboards: quantas auditorias fizemos, tempo que levamos, recursos consumidos, quantidade de exceções, quantidade de planos de ação, entre outras coisas. Ou seja, também há essa ênfase, que me estava aqui a escapar, mas que também tenho visto isto, a ênfase numa maior estruturação daquilo que é o relatório a prestar às nossas Administrações, por assim dizer.

21. Acredita que a implementação das GIAS facilitou ou dificultou a comunicação sobre os resultados das auditorias com a Alta Administração?

I3: Acho que, mais uma vez, para uma empresa normal, acho que facilitou, no sentido de que obrigou a que haja mais estrutura, obrigou a que a Auditoria Interna tivesse um posicionamento ainda mais forte numa organização e aqui a questão da transparência, na questão da ética também de facto é cada vez mais focada. Portanto, há aqui um incentivo grande a discussões e vi isso no projeto que mencionava há pouco, em que se tinha discussões de Auditoria Interna quase todas as semanas com a Alta Administração. Isso é muito bom, isso eu acho que vem muito das novas normas. Agora, acho que para empresas mais pequenas e médias dificultou imenso, porque traz ainda mais requisitos para equipas altamente já limitadas e sobrelotadas em termos de ações, não é? Portanto, acho mais uma vez, acho que aqui não pode ser chapa 5, não pode ser algo standard, tem que ser algo mesmo pensado de "olha, se a organização tiver esta estrutura", e aqui ter as estruturas tipo, porque mesmo as estruturas médias, que estão na mediana das organizações,

também elas há coisas que conseguem fazer bem, mas também há outras que também são altamente esmagadas por toda esta burocracia que às vezes se vai implementando.

Execução de Auditorias e Eficiência

Passando para a execução das auditorias e em como as mesmas mudaram com a introdução das GIAS.

22. Houve melhorias na eficiência e eficácia das auditorias internas após a adoção das novas normas?

I3: Sem dúvida. Ou seja, acho que por um lado tens auditorias internas temáticas, o que é bom. Ou seja, tens temas que a Auditoria Interna, se calhar, até então estava a fugir mais, cibersegurança, fraude, ESG, entre outros, ITGCs, como estava a dizer há pouco, as auditorias de controlos gerais de IT. As auditorias de ITGCs são normalmente quando os clientes não têm pessoas na equipa capazes de fazer aquele tipo auditoria. Portanto, todos estes temas que dantes eram colocados de fora e postos de fora, começam agora a entrar em âmbito cada vez mais. Portanto, claramente, pelo menos a parte da eficiência, eficácia, estão asseguradas porque estás a ver mais, estás a ver mais processos e estás a ver processos que cada vez mais tem um impacto maior. Por exemplo, a cibersegurança tem um impacto gigante nas organizações. Por um lado, começa também a haver mais eficiência e eficácia pela utilização das novas tecnologias, análise de dados mais extensas, mais rápidas, mais focadas naquilo que é o verdadeiro risco. E não tanto análise de dados um bocadinho à sorte numa ótica de “vou selecionar 20 casos só porque sim, numa amostra de 1milhão, de uma população de 1milhão, vou selecionar 20 ou 25, porque é o meu máximo de população ou de amostra que eu posso selecionar segundo a minha metodologia”. E, com a análise de dados, pelo menos as tecnológicas, consegues analisar quase a população toda e definir padrões e afins que até então não conseguias.

23. Como as novas normas impactaram a abordagem de auditoria para áreas de maior risco ou mais complexas?

I3: Pronto, eu acho que aqui eu já respondi a esta na outra, sem querer. Mas acho que sim, acho que estas áreas, como eu estava a dizer, cibersegurança, controlos gerais de IT, áreas de fraude, portanto, tudo o que sejam áreas mais ligadas à parte do revenue, à parte da receita das empresas e dos gastos, mesmo os outros Processos Administrativos, Recursos Humanos, Comunicação Interna, Administração Financeiro, ou seja, tudo isso são processos que a Auditoria Interna é, cada vez mais, capaz de analisar porque têm recursos a outras coisas. Isto é como ter um carro que só pode andar a 100 à hora e, de repente, faz-se um upgrade no motor. Dizem “se

calhar até se pode andar a 200, porque o carro já tem motor para isso”. E a mesma coisa com as equipas de Auditoria, em que passam de ter um Excel para um Power BI. Por exemplo, não é uma ferramenta de análise de dados per si, é mais visualização, mas que se calhar já vai ajudar a equipa a fazer coisas que até então não conseguia.

24. Existem desafios específicos relacionados à execução das auditorias sob as normas GIAS? Quais são?

I3: Desafios específicos. Claramente, os temas dos Requisitos Temáticos como estávamos a falar. E não querendo entrar em muito detalhe sobre isso outra vez, mas acho que só o facto de obrigarmos, por assim dizer, as auditorias internas, as equipas, a incluírem estes Requisitos Temáticos e a termos, por assim dizer, documentos, instrumentos à parte, que ajudam a fazer essas avaliações, é um desafio, não é? Há equipas que vão conseguir com naturalidade, há outras equipas, imagina equipas de 1, 2, 3 pessoas ou equipas até grandes, mas que não tenham tanto conhecimento para, que não tenham recursos tecnológicos, claramente é um desafio. Portanto, Requisitos Temáticos aliado à parte da formação e da capacitação das equipas, claramente, são 2 desafios grandes. Depois, a questão da nova estrutura, por assim dizer, parecendo que não, o novo modelo organizacional, reportes mais regulares como estávamos a falar, reportes mais estruturados e com mais informação, claro que tudo isto tira tempo às equipas e, de facto, é um desafio, não é? Ou seja, uma coisa é fazer um relatório anual, outra coisa é ter de reportar 3,4 vezes e outra coisa ainda é incluir a Alta Gestão no Plano de Auditoria, por exemplo. Ou seja, teres uma peça como um “Assurance Map”, alguém tem que fazer o “Assurance Map” e, primeiro, alguém tem de ter informação para tal. Por isso acho que é, sobretudo, pensarmos que a adoção de mais regras, de mais normas, é sempre bom, mas tem de ser também acompanhado por algum princípio de proporcionalidade e também algum investimento maior nas Áreas de Auditoria Interna, que nem sempre está nesse ponto, está nessa perspetiva.

Desenvolvimento de Competências

Falando agora sobre como a evolução das normas impactou o desenvolvimento das competências dos auditores, considera que:

25. A transição para as GIAS exige formações adicionais ou uma atualização significativa das competências da equipa de Auditoria Interna?

I3: Exige. Era bom que não exigisse, era sinal de que as equipas já estavam muito maduras nesses temas, mas exige. Exige desde logo a parte dos Requisitos Temáticos, desde logo a parte da capacitação tecnológica das equipas e capacitação técnica. O que é que eu quero dizer com

isto? Eu posso ter uma tecnologia xpto, mas se depois eu não souber mexer no sistema, não serve de nada, primeiro. Segundo, se eu não souber aplicar regras matemáticas, estatística descritiva, análise de dados, Machine Learning e afins, outras técnicas de análise de dados, também não serve de nada. Por isso, há aqui um conjunto grande de temas que, de facto, nós temos que agora capacitar, cada vez mais, as equipas. Por exemplo, cibersegurança, não é qualquer um que sabe auditar cibersegurança. Para auditar cibersegurança, é preciso saber de cibersegurança, é preciso perceber, pelo menos, os fundamentos, perceber aquilo que se está a fazer. Portanto, claramente, exigiu alterações significativas.

26. Em termos da equipa da Empresa A, foram necessárias formações adicionais para dar resposta a trabalhos no âmbito das novas normas?

I3: Sim, foi. Desde logo, consciencialização para as novas normas, o que é que isso impacta, onde é que estão as maiores diferenças, por assim dizer. Segundo, a parte das competências técnicas, ou seja, há formações específicas que nós fazemos de Auditoria Interna, “bootcamps” de Auditoria Interna, que damos aos nossos clientes e, muitas vezes, envolvemos os nossos recursos, sobretudo os mais juniores nessas formações. Envolvemos também os nossos recursos na preparação de formações mais técnicas, onde todos os envolvidos estiveram a “consumir” aquele material diretamente para eles, porque estão a tirar dúvidas e também estão a aprender. E depois temas, como por exemplo, análise de dados. O Júlia vamos ter agora formações mais específicas às pessoas que querem, ou que nós vemos que para já vão ser a primeira leva, por assim dizer, a ter formações. Claramente sim, tem havido esse investimento. Power BI também, em que se envolve outras pessoas para aprenderem. Alterrix, a mesma coisa. Ou seja, há muitas ferramentas tecnológicas que nós vamos dando formação para, de facto, capacitar as nossas pessoas. Não é uma formação tão focada em procedimentos, em processos de negócio, é mais focada nesta parte mais temática de competências técnicas. Não tanto soft skills. Mas as soft skills também são importantes e nós tivemos também formações em equipa em que revisitamos os temas de Controlo Interno, Gestão de Risco, Frameworks, Metodologias e também como é que nós podemos comunicar com a Gestão. Porque não me chega eu dizer “eu vou comunicar com a minha Gestão e a minha Administração”, eu preciso de saber como comunicar. Com dashboards, com indicadores, se oiço o que é que a minha Administração tem como principais administrações e se consigo incluir isso no plano ou não. São tudo temas que temos de endereçar.

27. Existe ou existiu um plano de formação para toda a equipa relativamente às novas normas?

I3: Existe sempre um plano de formação para toda a equipa, não específico às novas normas honestamente, mas existe. Temos uma certificação e formação em linha com CIAs, formações do próprio Instituto de Auditores Internos Internacional, formações focadas na gestão de risco, controlo interno, tudo temáticas que interagem com as novas normas.

28. Quais são as competências mais importantes que os auditores internos precisam desenvolver devido às mudanças nas normas?

I3: Polivalência, ou seja, a capacidade de tocar em mais do que um tópico e tocar em temas que são muito especializados e que nós chamamos de “Subject Matter Expertise”. Portanto, alguém expert, alguém que fosse especialista num determinado domínio e, hoje em dia, queremos pessoas, ou queremos ter equipas, que sejam capazes de trabalharem mais do que um domínio. Estes domínios todos que temos vindo a falar: ESG, fraude, cibersegurança, controlos gerais de IT, entre outros, e, sobretudo, a parte da capacidade tecnológica e de análise de dados. Ou seja, são os 2 principais vetores onde as pessoas, de facto, têm de melhorar. Isto da parte dos auditores internos.

29. Neste momento existe um Plano de Certificação “Certified Internal Auditor” (CIA)?

I3: Ele existe, são 3 níveis e é igual para todos. Aqui a questão é, nós temos a opção de o fazer, não é obrigatório, por assim dizer, nós temos e participamos a quem o faça, ou seja, damos esse apoio. Portanto, claramente, há um investimento da nossa Gestão para que as pessoas tirem o CIA ou outras certificações similares. E tenho uma visão muito específica, que é, eu acho que a certificação em si está muito americanizada, o que eu quero dizer com isto? Eu acho que tudo o que é escolhas múltiplas, acontece isto, são formas de testes que, na minha opinião, mas isto já é outra discussão que podíamos ter aqui. Mas, na minha opinião, acho que é uma certificação demasiado genérica e que, em termos daquilo que é o trabalho do dia a dia enquanto auditor interno, eu não sinto que traz vantagens, na minha opinião. Acho que o que traz vantagem é a experiência profissional e, sobretudo, certificações ou competências mais práticas, o que eu quero dizer com isto? Competências de análise de dados, competências de cibersegurança, competências de liderança, o que for, acho que sim, traz mais valor do que, por exemplo, ter uma certificação de auditor interno que se especializa muito em saber as normas. Mas isso, para se ser um auditor interno, já se tem de saber as normas. Mas sim, existe esse plano, respondendo de forma lata à questão.

Perceções Finais e Reflexões

Por fim, gostaria de lhe colocar questões mais abertas sobre as percepções gerais e sugestões que possa ter. Acho que algumas já fomos tocando ao longo desta conversa, portanto, se quiser acrescentar alguma coisa, esteja à vontade. Se achar que já não vale a pena, sem problema também.

I3: Idealmente, eu acho que o que eu disse de feedback sobre o de facto de isto ser um bocadinho chapa 5, ou seja, não é assim que se diz, ou seja, em termos de linguagem científica, porque eu também tive este tema, é: não existe one solution that fits it all. Ou seja, os ingleses dizem muito esta expressão, portanto, uma solução única para todas as realidades. Mais do que não existir para todas as realidades, não falo só de estrutura, de pessoas ou também de setores. É importante, imagina, um setor segurador, bancário, é completamente diferente de um setor terciário, setor industrial, e, portanto, muitas vezes nós temos empresas de negócios de foro comercial completamente diferente, e inclusive algumas com fins lucrativos e outras sem fins lucrativos, umas públicas e outras privadas, portanto, podemos partir isto em várias realidades. PMEs, grandes empresas. Portanto, as normas não são capazes de segmentar, por assim dizer, estes conjuntos de diferentes populações. E também é verdade que me podem dizer “então, mas assim as normas nunca mais iam acabar”. É verdade, nunca mais iam acabar, mas tornar-se-iam mais fáceis de compreender para aquilo que é o mercado e não estarmos a exigir uma coisa a um banco como exigimos a uma empresa que tem 10 ou 15 pessoas. Ou uma coisa a um banco como a uma empresa que trabalha sem fins lucrativos. Completamente diferentes naquilo que é a sua dinâmica. Depois também acho que onde elas podem ser um bocadinho mais óbvias, na questão da formação. Ou seja, acho que formações temáticas deveriam estar mais obrigatórias e acho que exemplos de formações, ou seja, de formações e de tracking de formações. Não é, “deve existir um plano de formação”, é “está aqui um exemplo de um plano de formação ou exemplo de temáticas de formação que as empresas podem realizar” até para as coisas melhorarem. E eu acho que é sobretudo isto, ou seja, que é sobretudo em termos daquilo que é, por exemplo... Estava agora aqui a pensar.

O reporte, a forma de reportar não é clara. Nós sabemos que temos de reportar mais vezes e que temos de fazer reportes, mas não é claro o que tem de ser reportado. Eu acho que, por exemplo, mais uma vez, exemplos práticos como fizeram com os requisitos técnicos para estas áreas podem ajudar. Exemplos práticos de indicadores de Auditoria Interna que a Gestão pode utilizar para gerir a sua área. Comitês de Excelência, como é que eles podem ser implementados ou não. Ou seja, exemplos um bocadinho mais práticos daquilo que pode ser a realidade da implementação dos princípios. Essa era uma das grandes críticas às antigas normas que é, muitas delas eram tão genéricas, que no fim... E isso é uma diferença que eu na altura não referi, que

agora estava a pensar, e que de facto é uma diferença grande que é, as normas dantes eram mesmo muito genéricas, grande parte dos pontos eram muito genéricos e hoje as normas já são muito mais detalhadas. Mas, mesmo assim, há alguns pontos que ainda são muito genéricos porquê? Porque não há a parte dos exemplos práticos. A organização pode implementar isto e dar 3 ou 4 cenários diferentes, acho que ia ajudar muito.

30. O alinhamento/cumprimento com as GIAS foi planeado?

I3: Foi, foi. As novas normas saíram primeiro para consulta pública em que foi publicado no site do IIA uma versão para o Público. Portanto, qualquer pessoa podia comentar sobre a versão e fazer alguns comentários, recomendações. Depois saiu uma versão internacional draft e nós começámos logo a analisar essas. Depois saiu uma versão em português das draft, porque também é importante e é umas das dificuldades que eu não te disse, mas também é uma dificuldade que... A tradução de português para inglês pode impactar a nossa realidade, porque o que é para nós Alta Liderança e Conselho Fiscal, por assim dizer, às vezes em inglês são termos diferentes e, portanto, os conceitos técnicos passados para português, às vezes, pode haver diferenciação. Eu lembro-me, por exemplo, eles usam muito o Senior Management e Senior Management para nós pode significar muita coisa. O Conselho Fiscal também é um Senior Management na realidade. Acho que esses termos e essa tradução, às vezes, demora, leva algum tempo ainda e, por exemplo, tivemos que estar à espera da tradução para conseguir garantir que a nossa interpretação estava correta. Depois de saírem as draft, saíram então impressões finais e a indicação que tinham de ser implementadas, neste caso, no prazo ano de um ano, e que em 2025 já devia estar tudo ok, tudo alinhado para as novas normas, e depois saiu então a versão em português. Portanto, em termos de alinhamento e cumprimento, se foi planeado, sim. Ou seja, e começamos logo nessa altura, mesmo antes de elas terem saído versão final, nós já estávamos a olhar para elas como drafts. O nosso negócio também é dar formação sobre as normas e aí até fomos um bocadinho mais tarde. Tivemos ali algum tempo em que não tínhamos ninguém para fazer esse trabalho. Portanto esta temática é importante para nós.

31. Há algum requisito das GIAS com o qual discorde?

I3: Não, acho que não. É difícil, porque embora possamos discordar ou não, eles existem, por isso... Nós podemos ter a nossa opinião sobre as normas, claro que sim, mas acho que as normas vieram para ajudar e não para dificultar, acho, é a minha visão, por isso acho que aqui não há tema.

32. Quais os benefícios que considera que a evolução das normas trouxe para a Auditoria Interna?

I3: Penso que já fomos falando, mas é só ter uma Auditoria Interna mais capacitada, para além daquilo que eu já disse, a questão da tecnologia, a questão dos testes serem mais eficazes e eficientes, olhar para temas mais críticos para as organizações, ter um papel estratégico na organização e não ser só um custo, um centro de custo que as empresas têm de pagar, e acho que é isso. Não me lembro assim de mais nada.

Para além disso, se houver algum outro ponto que gostaria de acrescentar ou se houver algo mais que considere relevante sobre a implementação das GIAS nas práticas de Auditoria Interna, sinta-se à vontade para partilhar agora.

I3: Penso que já cobrimos tudo.

Obrigada. Chegamos então ao fim das questões. Gostaria de lhe agradecer pelo seu tempo e pelas informações valiosas que partilhou. A sua experiência e perspetivas irão enriquecer bastante a minha pesquisa. Se tiver alguma dúvida ou se precisar de mais informações sobre a minha pesquisa, não hesite em me contactar.

Mais uma vez, muito obrigada pela sua colaboração. Caso queira, como referi antes, posso enviar-lhe um resumo dos resultados da pesquisa assim que estiver concluída. Conte comigo para qualquer esclarecimento adicional no futuro. Boa tarde.”

Participant 4

“Muito obrigada. Após a transcrição apagarei a gravação. Gostaria ainda de lhe garantir que todas as respostas serão tratadas de forma confidencial e apenas utilizadas para fins académicos e, depois, posso fornecer-lhe um resumo dos resultados se desejar.

I4: Ok, perfeito!

Podemos começar?

I4: Claro.

Informações Demográficas e Contextuais

Esta primeira seção tem como objetivo contextualizar as respostas com base no seu perfil e o da empresa.

1. Qual é o setor de atuação da empresa?

I4: É o setor das bebidas não alcoólicas.

2. Há quantos anos trabalha em Auditoria Interna?

I4: 16 anos.

3. Qual o tamanho da equipa de Auditoria Interna na organização?

I4: Duas pessoas, uma microestrutura.

4. Atualmente, as novas normas GIAS já se encontram totalmente implementadas?

I4: Não.

5. Podia descrever-me o processo desde que tomaram conhecimento das novas normas e o que têm feito para se adaptarem até à data?

I4: Então é assim, fizemos muito pouco. Tive duas sessões no IPAI, onde, de uma forma muito breve, foram apresentadas as GIAS. Já conheço o framework, o que é que alterou e a forma como está organizado. Mas não fizemos o trabalho que pretendemos fazer, como eu dizia há pouco, que resulta agora da consciência que tivemos ao estarmos a formalizar o relatório da atividade de 2024, como tem as referências com as normas anteriores, ter esta consciência de que há aqui trabalho a produzir em 2025 que é ajustarmos, num primeiro momento, o que é a nossa documentação, os nossos processos, a nossa política, tudo para as novas normas. Só aí é que vamos ter, efetivamente, aquele contacto mais fino com o que é que são efetivamente as alterações que estão a ser sugeridas. Para já, é só em termos conceptuais que tenho essa visão.

Experiência e Percepção sobre a Evolução das Normas

Agora, irei focar-me mais na sua percepção sobre a transição do IPPF para as GIAS e as implicações para a prática de auditoria.

6. Na sua opinião, quais as principais diferenças nos requisitos de conformidade e nas práticas de Auditoria Interna entre o IPPF e as GIAS?

I4: Na prática, ainda não senti, não é? Mas é assim, no primeiro contacto com as GIAS, com o framework que está, já vi que estão a dar muito destaque, isto nas sessões que participei, houve muito destaque aqui à questão da forma de report com a Gestão de topo. Do pouco que já vi, não me apercebi assim de alterações substanciais, mas é assim, neste momento, não consigo avaliar isso. O primeiro impacto com as GIAS é favorável, gostei muito da forma como está estruturado, parece-me bastante intuitivo, mas não consigo avaliar ainda o impacto da mudança.

Acredito que, em termos de diferenças de apresentação de documentos, a alteração é favorável para a prática. Gostei aqui da forma de como está estruturado o documento com os Domínios e nos Princípios ter o detalhe em termos da questão dos requisitos e dos exemplos, em termos de implementação, acho que ajuda bastante depois a perceber efetivamente até para recolher o que será para futuras evidências de apresentação. Acho que ajuda. Gostei da forma como está estruturado o documento

7. Na sua opinião, o que motivou esta evolução das normas de Auditoria Interna?

I4: É assim, o contexto envolvente vai alterando, é normal que aqui o IIA tenha sentido a necessidade de visitar, provavelmente teriam também aqui alguns inputs em forma de estruturar a informação. Do pouco contacto que tive com o output final, estou a gostar, portanto, muito provavelmente, se calhar foram inputs que foram recebendo no sentido de dar um enquadramento diferente às normas antigas. Não sei, efetivamente, o que motivou.

Gestão da Auditoria Interna

Muito obrigada. Numa ótica de como a evolução das normas afeta a gestão das atividades de auditoria,

8. A transição para as GIAS afetou ou irá afetar a forma como a equipa de auditoria é gerida e estruturada?

I4: É assim, ainda não afetou. Do pouco que vi, há aqui alguns aspetos que nos vão ajudar. A alteração passa a existir, pelo que estive a ver, poderá ter mais a ver com a maior facilidade ou tornar mais fácil a forma de, no dia-a-dia, termos a noção que estamos em compliance com as GIAS, portanto, a forma como o documento está agora estruturado. Os próprios exemplos são capazes de tornar mais fácil o alinhamento e isso pode ter alteração aqui na forma como estamos a funcionar. É mais por aí.

9. Houve ou irão existir mudanças na distribuição de responsabilidades ou nas abordagens de gestão de riscos na Auditoria Interna?

I4: Ainda não existiram, mas, no futuro, as normas podem ajudar a que existam, sim. Porque este é um dos aspetos que, em termos da organização, em paralelo, não tem a ver com as GIAS, tem a ver com a própria dinâmica da organização, a questão da gestão do risco é algo que nós também revisitamos em 2024. Tivemos uma metodologia nova, só por aí já ia ter impacto na auditoria. Então agora não vou conseguir medir se o impacto foi externo, das GIAS, ou foi interno, de termos um contexto diferente agora para poder trabalhar o risco. Mas, seguramente, essa área vai ter impacto na auditoria interno por um ou por outro.

10. Quais ferramentas ou metodologias adicionais que serão implementadas devido às novas normas?

I4: Não sei, não consigo responder ainda.

11. Já tinha um Plano Estratégico de Auditoria Interna?

I4: Sim, mas, daquilo que vi agora, vai ter de ser revisitado para garantir que cumpre com todos os requisitos que as normas estão a pedir. Já tínhamos uma missão, um compromisso com a Gestão, o que a área teria que entregar, mas agora vai ter que ser forçosamente revisado para ver, daquilo que são agora os novos requisitos, se estamos em compliance ou se estamos a endereçar todos. Tem que ser revisto.

12. Já tinha um “Assurance Map”?

I4: Não, isso não.

Comunicação e Relacionamento com a Alta Administração

Falando de como as novas normas impactam a comunicação e na relação entre a equipa de Auditoria Interna e a administração.

13. A implementação das GIAS afetou ou irá afetar a comunicação entre a Auditoria Interna e a alta administração?

I4: Mais uma vez, não sei neste momento, vamos ter de visitar se tudo aquilo que nós tínhamos e que temos hoje está em compliance com o anterior. Nós, em 2019, tivemos uma avaliação de qualidade externa e introduzimos alterações para nos aproximar mais com o que eram os requisitos anteriores. Agora, vou ter que visitar e perceber se houve alguma alteração substancial ou não que vá levar a que tenha que ajustar alguma coisa.

14. Focando no documento escrito das GIAS, sente que houve uma mudança nesta comunicação?

I4: É assim, numa leitura muito superficial, não. Mas agora tenho de ir aos detalhes. Muito por alto, aquilo que nós já temos e o nível de formalismo que já temos, as interações que já temos até com... Portanto, hoje, não reporto à Comissão Executiva, reporto ao Presidente do Conselho de Administração, não tenho qualquer envolvimento com a Gestão, sou autónomo, completamente autónomo, da Gestão operacional da organização. Portanto, reporto ao Presidente do Conselho de Administração funcional e hierarquicamente e reporto a um órgão autónomo, completamente autónomo, que é o Conselho Fiscal funcionalmente. Isto foram tudo alterações que introduzimos quando fizemos a avaliação. Agora, vou ter que rever aqui e ver em detalhe se há alguma alteração ou não que nos leve a introduzir aqui alguma mudança neste tipo de relacionamentos e naquilo que nos é pedido.

15. As novas normas influenciaram ou poderão influenciar a frequência e a forma de apresentação dos relatórios de Auditoria Interna?

I4: Não sei, só revendo. É um processo que vamos abrir, vamos visitar todos os nossos procedimentos e perceber o que há de novo e se temos de introduzir alterações ou não.

16. Acredita que a implementação das GIAS facilitou ou dificultou a comunicação sobre os resultados das auditorias com a alta administração?

I4: Não sei se irá ter grande impacto, mas temos de ver se há aqui algum requisito específico ou não. Para já, não era uma área que sentisse questões. Se não houver nada de substancial, iremos manter a forma como já tínhamos, mas vamos reavaliar à luz das novas normas.

Execução de Auditorias e Eficiência

Passando para a execução das auditorias e em como as mesmas mudaram com a introdução das GIAS.

17. Houve ou acredita que possam existir melhorias na eficiência e eficácia das auditorias internas após a adoção das novas normas?

I4: Não sei, não posso avaliar neste momento.

18. Como as novas normas impactaram a abordagem de auditoria para áreas de maior risco ou mais complexas?

I4: Este tem a ver com o que tinha referido há pouco. Seguramente vai haver alteração porque nós também temos outros instrumentos internos. A própria organização, na questão da gestão de risco, também evoluiu e a ligação à auditoria está mais facilitada hoje em dia. É um tema que terei que visitar agora. Esse seguramente terá impacto na organização, agora, o que decorre das GIAS ou o que decorre da própria organização de ter revisto as suas metodologias, pronto, mas espero que venha a ter evolução nesta temática.

19. Existem ou poderão existir desafios específicos relacionados à execução das auditorias sob as normas GIAS?

I4: Não sei responder.

Desenvolvimento de Competências

Falando agora sobre como a evolução das normas impactou o desenvolvimento das competências dos auditores, considera que:

20. A transição para as GIAS exigiu ou irá exigir formações adicionais ou uma atualização significativa das competências da equipa de Auditoria Interna?

I4: É assim, para já, o que queremos fazer é formação específica nisto. O IPAI também tem uma oferta neste sentido, por acaso ainda não está calendarizada, mas já está sinalizada no nosso plano fazer essa ação para facilitar o conhecimento e a entrada nas novas normas. Este ano há formação específica neste tema das GIAS, temos previsto.

21. Existe um plano de formação para toda a equipa?

I4: Sim, já temos essa prática, um plano de formação para a equipa. Este ano, uma das formações que está lá inscrita é especificamente aqui a da apresentação das novas normas, está previsto em plano para 2025.

22. Quais são as competências mais importantes que os auditores internos precisam desenvolver devido às mudanças nas normas?

I4: Pois, isto não consigo ainda avaliar.

23. Neste momento existe um Plano de Certificação “Certified Internal Auditor” (CIA)?

I4: 50% da equipa é certificada CIA, não há plano de certificar o outro elemento neste momento.

Perceções Finais e Reflexões

Por fim, gostaria de lhe colocar questões mais abertas sobre as perceções gerais e sugestões que possa ter.

24. O alinhamento/cumprimento com as GIAS foi ou está planeado?

I4: Está planeado. Tem agora previsto começar provavelmente no primeiro trimestre, visitar todos os nossos processos, política. Provavelmente, vou colar isto, ainda não tenho o calendário da formação que o IPAI vai prever, mas, é assim, logo em momento a seguir, tendo os temas frescos, visitar toda a nossa metodologia, trabalho, e identificar quais os aspetos que, as iniciativas que teremos de desenvolver para fazer uma melhor adoção das novas normas.

25. Há algum requisito das GIAS com o qual discorde?

I4: Não, da consulta que fiz ao documento, do primeiro contacto com o que está, não houve nada que me chocasse. Até pelo contrário, o primeiro contacto foi muito positivo, foi positiva a forma como está estruturado o documento como já tinha dito anteriormente.

26. Quais são os principais desafios que a organização poderá enfrentar em termos de implementação e adaptação às GIAS?

I4: Não sei, neste momento não consigo responder a essa pergunta.

27. Quais os benefícios que considera que a evolução das normas irá trazer para a Auditoria Interna?

I4: Daquilo que estive a ver, creio que é mais fácil, ou melhor, poderá estar facilitada aqui a forma de garantir o compliance com as novas normas. Até a questão de ter os exemplos, focar logo em concreto nos temas. Era algo que, no anterior, havia alguns temas que sentíamos que faltava esta noção mais concreta de ok, eu percebo isto, mas agora como querem que isto se aplique? Eu acho que isto foi uma evolução muito interessante, começar a dizer para se aplicar ou para estar em compliance, o que é esperado ter, é isto. Nós só tivemos isso no anterior quando fizemos a avaliação externa, porque, até lá, era complicado. Havia coisas que dizia, como vou implementar? O que é esperado, o que se pede aqui? E creio que agora isto está facilitado. Logo, em termos de evolução das normas, esta é positiva.

28. Tem alguma recomendação ou sugestão sobre a aplicação das novas normas de auditoria no futuro?

I4: O que isto nos vai depois exigir, mas é o normal para estarmos em compliance, é a própria norma que o determina, é a questão da avaliação externa. Nós deveríamos, para estar em compliance com as normas, ter feito o ano passado. Não o fizemos propositadamente porque as normas iam mudar, este é um ano de transição e algo que teremos de colocar em plano no próximo ano.

Para além disso, se houver algum outro ponto que gostaria de acrescentar ou se houver algo mais que considere relevante sobre a implementação das GIAS nas práticas de Auditoria Interna, sinta-se à vontade para partilhar agora.

I4: Para já, não.

Obrigada. Chegamos então ao fim das questões. Gostaria de lhe agradecer pelo seu tempo e pelas informações valiosas que partilhou. A sua experiência e perspetivas irão enriquecer bastante a minha pesquisa. Se tiver alguma dúvida ou se precisar de mais informações sobre a minha pesquisa, não hesite em me contactar.

Mais uma vez, muito obrigada pela sua colaboração. Caso queira, como referi antes, posso enviar-lhe um resumo dos resultados da pesquisa assim que estiver concluída. Conte comigo para qualquer esclarecimento adicional no futuro. Boa tarde.”

Participant 5

“Muito obrigada. Após a transcrição apagarei a gravação. Gostaria ainda de lhe garantir que todas as respostas serão tratadas de forma confidencial e apenas utilizadas para fins académicos e, depois, posso fornecer-lhe um resumo dos resultados se desejar.

Podemos começar?

I5: Claro.

Informações Demográficas e Contextuais

Esta primeira seção tem como objetivo contextualizar as respostas com base no seu perfil e o da empresa.

1. Qual é o setor de atuação da empresa?

I5: É a produção de fibras celulósicas e gestão florestal. Portanto, aqui, tanto a parte mais florestal, como a parte da produção propriamente dita, portanto, temos aqui estas 2 realidades totalmente diferentes. O grupo é ainda constituído por várias empresas, muito focado na sustentabilidade.

É uma empresa com muita coisa, muito diversa, e mesmo em termos de auditoria tem essa diversidade, o que a torna superinteressante. Vários setores acabam por se cruzam.

2. Há quantos anos trabalha em Auditoria Interna?

I5: Há muitos! Há 26 anos, sendo que, nesta organização, acho que também é relevante para tudo o que depois vamos fazer, há 2 anos e meio, um bocadinho mais, desde final de junho de 2022. É uma função recente na organização. Portanto, é uma empresa cotada, do PSI 20, aliás, um grupo do PSI 20. Em termos de Auditoria Interna, começamos a dar os primeiros passos e a função foi criada em junho, final de junho de 2022. Tendo em consideração tudo isto e o que vamos falar daqui para a frente, a equipa sou eu e outro colega, portanto, somos duas pessoas, uma equipa pequena e recente.

3. Atualmente, as novas normas GIAS já se encontram totalmente implementadas?

I5: Já as temos totalmente implementadas. Como disse, é uma função recente e quando foi criada a Função de Auditoria, criamos todos os suportes à luz das normas anteriores, mas acho que, de alguma maneira, a necessidade de ajuste foi muito pequena, porque, daquilo que analisamos, realmente houve uma mudança muito grande em termos de forma e em alguns aspetos relevantes, mas a essência acaba por ser muito a mesma, portanto, às vezes, é mais forma do que propriamente conteúdo.

4. Quais foram os maiores desafios que encontrou na implementação?

I5: Acho que, além do tempo que foi necessário para olhar para tudo isto e que está ligado ao que vou referir, foi a falta de suportes, ou de ferramentas, ou de frameworks, para analisar, no fundo, a conformidade com os novos standards. Ou seja, acho que a Auditoria Interna é uma função que deve estar sistematizada, muito objetivo, etc, temos também alguns organismos muito dedicados a todos estes aspetos, como Institutos Internacionais ou mesmo a nível nacional, mas depois a nível de suportes que pudessem ajudar as organizações a adaptar, eu acho que aquilo que existia era pouco. Acho que não servia, ou, pelo menos, daquilo que eu conheci, que pesquisei e falei com outras pessoas, acho que não servia totalmente o propósito. Obrigou aqui a fazer uma análise, leitura, até uma transcrição dos próprios standards, ou melhor, transcrição para criar uma check-list para cada área, cada direção de auditoria, poder analisar e ver até que ponto é que estava ou não em conformidade. Eu acho que aqui o trabalho poderia ter sido mais facilitado e não foi, portanto, para mim, foi um dos aspetos mais relevantes. É, no fundo, o que tenho que olhar, o que é efetivamente tão diferente dos anteriores. Sei que há umas comparações do próprio IIA, mas acho que não eram suficientes, pelo menos para ser feita uma autoavaliação pela própria equipa. Portanto, obrigou-me a fazer isso.

Experiência e Perceção sobre a Evolução das Normas

Agora, irei focar-me mais na sua perceção sobre a transição do IPPF para as GIAS e as implicações para a prática de auditoria.

5. Na sua opinião, quais as principais diferenças nos requisitos de conformidade e nas práticas de Auditoria Interna entre o IPPF e as GIAS?

I5: Na minha opinião, acho que estes novos standards acabaram por vir mudar a forma e, sobretudo, simplificar a estrutura, acho que é muito mais simples. Acho que uma pessoa olha e consegue, mais facilmente, perceber. Acho que os outros eram muito mais confusos.

Acho que também existiam outros conceitos que foram clarificados, mesmo a parte do glossário que acrescentou aqui outras designações, acho que houve aqui um fator bastante relevante que foi, reforçar, aliás, que não era dito nos anteriores, mas de alguma maneira já se fazia, mas foi, clarificar, ou pelo menos explicitar, a questão do advise, insight e foresight. Acho que foi um dos aspetos que ficou muito claro, que era suposta a Auditoria Interna contribuir.

Aborda algumas questões mais emergentes, que também acho que é um aspeto relevante, e nomeadamente através de alguns aspetos muito específicos, por exemplo, a cibersegurança. Pronto, há alguns temas que acaba aqui por tocar.

Outro aspeto que também acho que é relevante é, aqui, fica totalmente claro o papel do Board, Governance, da Função de Auditoria Interna. Portanto, se dúvidas existissem, acho que aqui fica totalmente claro.

Outro tema tem a ver com o facto de explicitar que a auditoria acaba, aqui, por ajudar a organização a servir o interesse público. Pronto, é uma coisa que, indiretamente, acontecia, mas acho que aqui fica também totalmente claro que isso se materializa. Portanto, acho que foram assim estes os principais temas.

6. Na sua opinião, o que motivou esta evolução das normas de Auditoria Interna?

I5: Acho que, por um lado, abordar algumas questões emergentes, acho que foi um dos temas que era necessário, que era realmente necessário tocar-se. Por outro lado, também orientar melhor os auditores, ou permitir que os auditores se orientassem melhor nestas normas, e que ajudasse aqui, de alguma maneira, a melhorar o desempenho da própria Função de Auditoria Interna e a própria qualidade dos trabalhos de Auditoria Interna. Ou seja, ficar totalmente claro o que é suposto e de que maneira é que podemos garantir que isso acontece, que tipo de evidências é que podemos ter. Portanto, acho que aqui ajuda a clarificar, de maneira que as coisas podem ser bem feitas se todos trabalharmos de uma forma, não vou dizer igual, mas com alguns princípios semelhantes.

Estas evidências acho que não podem ser totalmente levadas à letra ou nem podemos dizer que tem que ter tudo senão não estou a cumprir, mas acho que nos ajuda a perceber de que maneira é que podemos materializar então aquilo. Ou seja, como podemos, se formos auditados, não é, o que podemos mostrar para evidenciar que estamos conforme aquele determinado standard. Acho que é um pouco por aí.

7. Como descreveria o impacto da transição de IPPF para GIAS na organização e quais as mudanças mais significativas que observou na prática da Auditoria Interna após a transição?

I5: Conforme disse, eu acho que, dado o pouco tempo de existência da Função e com tudo o que aquilo que fizemos, eu, na realidade, na prática não houve um impacto significativo, ou seja, na nossa forma de trabalhar, na realidade, não mudou nada. Eu acho que, de alguma forma, já íamos cumprindo com quase tudo. Houve aqui, realmente, a necessidade de fazer alguns ajustes a nível de metodologia, mas é um tema de quase mais forma que conteúdo. Houve a necessidade de criar um documento de estratégia de Auditoria Interna, porque da forma como ele era definido, como está nos novos standards, efetivamente, ele não existia e também de fazer algumas alterações à Carta de Auditoria, nomeadamente incluir a parte do Mandato, etc. Mas também já

tínhamos uma Carta da Auditoria, pelo que acho que foi mais ajustar capítulos e dar outras designações, mas a essência estava lá. Portanto, foi muito a forma, mais do que propriamente conteúdo. Em forma de trabalhar, acho que não mudou muito.

Gestão da Auditoria Interna

Muito obrigada. Numa ótica de como a evolução das normas afeta a gestão das atividades de auditoria,

8. A transição para as GIAS afetou a forma como a equipa de auditoria é gerida e estruturada? Se sim, de que forma?

I5: Não, é exatamente igual. Também para explicar que sou eu e uma outra pessoa, que é sénior, e, portanto, isto não mudou nada.

9. Houve mudanças na distribuição de responsabilidades ou nas abordagens de gestão de riscos na Auditoria Interna?

I5: Não e, só para dar contexto, a gestão de risco também é uma função recente na organização. Portanto, também está a dar os primeiros passos e, por isso, está a ser uma coisa natural, logo, os standards aqui não estão a ter impacto.

10. Quais ferramentas ou metodologias adicionais foram implementadas devido às novas normas?

I5: Novo, foi mesmo a Estratégia de Auditoria Interna. De resto, até há data, não existiram ferramentas adicionais, foram só adaptações.

11. Já tinha um “Assurance Map”?

I5: Não. Nós temos um modelo que, a nível de articulação com áreas internas e externas, e separando aqui as águas, ao nível da articulação com áreas internas e olhando para aquilo que são as linhas de defesa e a relação, sobretudo, com a segunda linha de defesa e muito com o compliance e gestão de risco, temos um modelo de articulação que já estava previamente às normas definido. Ou seja, quando as funções passaram a existir, tivemos aqui que definir um modelo de articulação, no fundo, de que maneira é que damos inputs, que inputs é que essas áreas também nos dão a nós Auditoria Interna. Então, está completamente claro o papel de cada área, além de outras áreas que existem na organização mais transversais e que de alguma maneira também podem contribuir

Relativamente à auditoria externa, aliás, na própria Carta de Auditoria indica que a Auditoria Interna define também o modelo de articulação com a auditoria externa e temos aqui um modelo

de coordenação, portanto, também temos alinhado o que é que é passado, os timings mínimos, portanto, o reporte do mínimo anual que deve existir entre as 2 áreas. Portanto, também há aqui um modelo de coordenação para evitar a duplicação de trabalhos, sobreposição ou até para endereçarmos, nós ou eles, a auditoria externa a nós, algumas preocupações que possam ter. Portanto, é partilhado o Plano Anual de Auditorias e depois alguns resultados para garantir este total alinhamento.

Logo, não tivemos necessidade de ter um “Assurance Map” na sua forma mais pura, não é, mas esta articulação existe, este alinhamento.

Comunicação e Relacionamento com a Alta Administração

Falando de como as novas normas impactam a comunicação e na relação entre a equipa de Auditoria Interna e a administração.

12. A implementação das GIAS afetou a comunicação entre a Auditoria Interna e a alta administração?

I5: Ok. Aqui também para enquadrar um pouco esta Função de Auditoria Interna, eu reporto, hierarquicamente, ao CEO, portanto, Comissão Executiva na figura do CEO, e a Função da Auditoria Interna reporta, funcionalmente, ao Conselho Fiscal, até por uma questão de independência, e à Comissão de Sustentabilidade de Auditoria e Risco que, no fundo, é um órgão do Conselho de Administração e, portanto, faz a ponte com o Conselho de Administração.

Todos estes órgãos estão totalmente alinhados com a Auditoria Interna, há uma Carta de Auditoria Inteira que no fundo foi aprovada por todos, que é assinada pelos Presidentes dos vários Órgãos. Nessa Carta de Auditoria está definido o próprio modelo de reporte da Auditoria Interna com os mesmos, portanto, há um reporte periódico e, portanto, aquilo que existia continua a cumprir com aquilo que é exigido nos novos Standards.

Portanto, não, o tipo de comunicação mantém-se, existem reuniões periódicas com os Órgãos, com os Presidentes, individualmente se for necessário, portanto não houve aqui necessidade de fazer qualquer tipo de alteração.

13. As novas normas influenciaram a frequência e a forma de apresentação dos relatórios de Auditoria Interna?

I5: Não. Nós temos, portanto, uma periodicidade definida. Se for necessária alguma reunião extraordinária, também o temos. Portanto, está a cumprir com aquilo, já estava a cumprir com aquilo que agora os novos Standards exigem.

14. Acredita que a implementação das GIAS facilitou ou dificultou a comunicação sobre os resultados das auditorias com a alta administração?

I5: Também não influenciou, porque a nível de reporte, nós fazemos reporte de resultados tanto à Comissão Executiva, quando os trabalhos terminam, como depois, periodicamente, a esses 2 Órgãos, Conselho Fiscal e Comissão de Sustentabilidade de Auditoria e Risco, e Conselho de Administração se for o caso, se a Comissão de Auditoria assim o entender, também fazemos. Portanto, há sempre hipótese de fazermos também ao Conselho de Administração.

Por isso, não, continua da mesma forma e que também está alinhado com os novos Standards.

15. Em termos de documentação das normas, do documento físico, e fazendo uma comparação entre o IPPF e as GIAS, acha que existem agora alterações significativas em termos da comunicação?

I5: Acho que fica mais claro este alinhamento que deve existir destes Órgãos com a Auditoria Interna, neste caso do Board com a Auditoria Interna e, no fundo, a própria Auditoria Interna estar completamente delegada, ou seja, o Board delegar na Auditoria Interna todas as responsabilidades e também o livre acesso a tudo o que seja necessário. Assim, eu acho que fica totalmente claro e esta necessidade de alinhamento, de reporte, é mais exigente.

No caso particular da organização, eu acho que isso já acontecia. Da maneira que foi montado, este acompanhamento próximo, esta supervisão destes Órgãos, já existia e também o facto de, e acho que é muito na lógica de garantir a independência. Então, para mim, quando falo dos Standards, penso que isto não mudou muito, não é não mudou face aos anteriores, é face ao que era já prática. Porque, realmente, esta questão da independência já era um aspeto muito relevante, o facto de todos os anos declarar que não há nenhum obstáculo à independência, ou se houvesse, teria que o fazer. Portanto, tudo isto era já era uma coisa que, apesar da função ser recente, é uma realidade. Isto desde o início que ficou bem claro para o papel da Auditoria Interna na organização e o papel destes Órgãos também na própria relação com a Auditoria Interna. Portanto, eu acho que, naturalmente, já era dada resposta.

Agora, se me perguntar, olhando para os Standards, para os anteriores e para os novos, acho que sim, é mais exigente e clarifica realmente que esta interação tem que existir. Acho que sim, porque como disse anteriormente, na teoria, esta foi uma das mudanças. Foi exatamente o papel do Board no Governance da Auditoria Interna, acho que sim, e um aspeto relevante e que pode aqui ajudar muitos Diretores de Auditoria Interna para mostrarem o que é realmente necessário, porque sei que existem empresas em que é mais difícil realmente explicar aquilo que é obrigatório

para estarmos conforme com os Standards. E isto de, alguma maneira, ajuda a defender esta necessidade.

Execução de Auditorias e Eficiência

Passando para a execução das auditorias e em como as mesmas mudaram com a introdução das GIAS.

16. Houve melhorias na eficiência e eficácia das auditorias internas após a adoção das novas normas?

I5: Eu acho que não teve impacto pelos motivos que anteriormente referi.

17. Como as novas normas impactaram a abordagem de auditoria para áreas de maior risco ou mais complexas?

I5: Não teve impacto. No fundo, a análise de risco que fazíamos, fazemos tanto para definição do Plano de Auditoria Interna como depois ao nível de cada trabalho desde a fase inicial até à fase de report. Portanto, mantém-se e achamos que já responde devido a toda a articulação que existe com a própria área da Direção de Gestão de Risco. Portanto, naturalmente, já acontece, já acontecia e acontece, logo, acho que não teve impacto.

18. Existem desafios específicos relacionados à execução das auditorias sob as normas GIAS? Quais são?

I5: Eu acho que é a mesma lógica. Acho que, provavelmente, vai trazer à medida que vão surgindo os Topical Requirements e vai no fundo auditar processos relacionados com alguns desses temas, a parte da cibersegurança, por exemplo. À medida que vão surgindo esses novos temas, acho que aí sim, vai ser uma necessidade, mas acho que vai ser uma exigência. De alguma maneira também nos vai ajudar aqui a orientar o nosso trabalho, o que acho que é positivo, porque acho que é importante termos aqui algum referencial, portanto acho que só nos vai ajudar.

19. No papel, acha que houve grandes alterações face à execução das auditorias?

I5: Acho que não, acho que veio, realmente, reforçar alguns aspetos, mas não muito mais.

Desenvolvimento de Competências

Falando agora sobre como a evolução das normas impactou o desenvolvimento das competências dos auditores, considera que:

20. A transição para as GIAS exigiu formações adicionais ou uma atualização significativa das competências da equipa de Auditoria Interna?

I5: Não.

21. Existe um plano de formação para toda a equipa relativamente às novas normas?

I5: É assim, aquilo que nós tivemos, além de autoestudo, foi tentar analisar com todo o detalhe cada um dos Standards e, portanto, foi uma análise mesmo exaustiva e de pesquisa, etc. Fizemos também alguns webinaries que estavam disponíveis tanto eu, como o meu colega. Portanto, foi muito por aí.

Para o futuro, não temos nada pensado, até porque realmente existiam uma ou outra formação relacionada com a adoção dos novos Standards, mas mais numa lógica de webinaries. E depois da análise que fizemos dos Standards e vendo que, pelo menos da nossa análise, estávamos a cumprir com as adaptações que fizemos, achamos que não havia necessidade de muito mais. No futuro, mediante aquilo que for surgindo, também vamos vendo se existe ou não. Neste momento, o IIA não tem nenhuma formação disponível. Às vezes vou vendo alguns, mas é assim muito ou de consultoras ou muito ad-hoc, coisas muito curtas e até muito alto nível, que acabaram por ajudar numa primeira fase a entender um pouco o que isto é, o que são os novos Standards, mas depois acabam por não ter uma vertente muito prática. Isso também é uma das coisas que, logo no início, eu reparei que foi uma das dificuldades que senti foi exatamente isso. Foi, quando se começaram a falar dos novos Standards, houve consultas sobre os Standards a várias organizações, etc, e depois quando a coisa foi mesmo para avançar, acho que realmente foi uma coisa que falhou, que podia ter havido algumas formações específicas, não eram sessões de 1 hora, não seria por aí como aconteceu com os webinaries. O que estou a falar é trabalhar mais a fundo aquilo que é necessário para esclarecer dúvidas e acho que isto foi uma falha na adoção dos Standards. Portanto, acabou por ser muito estudar, trocar impressões, depois falar com outros colegas de Auditoria ou mesmo de Consultoras, qual é a interpretação, isto faz sentido, não faz, assim desta forma está a cumprir ou não. E, pronto, é um pouco por aí. Não há nada completamente institucionalizado relativamente a isto.

22. Quais são as competências mais importantes que os auditores internos precisam desenvolver ou ter devido às mudanças nas normas?

I5: Eu acho que são as mesmas que precisam de ter antes. Há aqui muitas características que eu acho que são importantes para um auditor, há imensas coisas. Aliás, eu digo que acho que um auditor interno não é uma pessoa que deva ter uma formação específica em alguma coisa, acho que, acima de tudo, tem que ter bom senso para conseguir fazer as análises, tem que ser objetivo, tem que ter sentido crítico, capacidade analítica, capacidade de síntese, tem que ser íntegro, ético, estou-me a esquecer certamente de algum.

O rigor é uma coisa fundamental, tem que conseguir comunicar bem, tanto de forma escrita como oral, e, se calhar, a comunicação é um dos aspetos que, com as novas normas, não significa que anteriormente já não fosse, mas, um pouco até pela questão da relação com o Board, a nível de comunicação, acho que estas novas normas acabam por exigir que seja cada vez melhor e ser adaptável. Ou seja, ter aqui flexibilidade, porque é, no fundo, comunicar com os vários níveis da organização e, é como eu digo, no meu caso acabou por não ter impacto, mas acredito que, para algumas áreas, isto obrigue a rever a forma de comunicar, tanto reports, como planos, como seja o que for. Portanto, acho que é uma das características mais relevantes e, a própria orientação para os resultados, porque, depois, quando estamos a falar de níveis mais altos da organização, ainda mais diretos temos que ser e o que é mais relevante. Logo, acho que este aspeto da comunicação é um tema crítico com estes novos Standards.

23. Neste momento, existe um Plano de Certificação “Certified Internal Auditor” (CIA)?

I5: Somos os dois CIA. Aliás, acho que é um dos aspetos mesmo relevantes. Acho que a pessoa estar alinhada com tudo aquilo que são as melhores práticas internacionais é relevante e, portanto, sim, estamos os dois.

Perceções Finais e Reflexões

Por fim, gostaria de lhe colocar questões mais abertas sobre as perceções gerais e sugestões que possa ter.

24. O alinhamento/cumprimento com as GIAS foi planeado?

I5: Sim, foi um dos objetivos para 2024, ou seja, foi meter nos objetivos que foram definidos para a Direção de Auditoria Interna fazer uma análise para fazer a avaliação do cumprimento com os novos Standards e fazer todas as adaptações que fossem necessárias para garantir que estávamos em cumprimento a partir do início deste ano, no mínimo. Por isso, sim, foi planeado para 2024. Desde o momento que soube das novas normas, isto foi pensado e formalmente definido enquanto objetivo no final de 2023 para 2024.

25. Há algum requisito das GIAS com o qual discorde?

I5: Não, acho que não.

26. Quais são os principais desafios que a organização enfrenta em termos de implementação e adaptação às GIAS?

I5: Eu acho que, para além daquilo tudo que nós fomos falando, também há um aspeto que não referi, mas que acho que é relevante, que é definir alguns aspetos específicos para o setor

público, no fundo, para essas equipas de Auditoria Interna e mesmo para pequenas empresas também. Acho que isso também foi relevante, portanto, acho que também possa ter sido um contributo importante para, no fundo, haver uma maior aderência àquilo que é a realidade das organizações. Acho que esse também foi um aspeto positivo dos novos Standards.

27. Quais os benefícios que considera que a evolução das normas trouxe para a Auditoria Interna?

I5: Foi simplificar, no fundo, o entendimento daquilo que são os Standards e mais facilmente a pessoa poder verificar a conformidade com os mesmos sabendo o caminho, o que é necessário fazer para cumprir. Portanto, permitiu aqui um maior alinhamento, acho eu, entre as várias equipas de Auditoria Interna espalhadas pelo mundo. Acho que é um pouco por aí.

28. Tem alguma recomendação ou sugestão sobre a aplicação das novas normas de auditoria no futuro?

I5: Sobre a aplicação das normas em si, não tenho. Estou a pensar, uma equipa de Auditoria que queira, que ainda não tenha feito a análise, e que queira garantir o cumprimento, eu acho que realmente eram necessários mais suportes. Mais ferramentas ou frameworks, o que quisermos chamar, mais formação, alguma coisa que suporte. Acho que as pessoas se sentiam sozinhas a perceber o que isto implica, de que maneira estou a cumprir ou não, ou então tinham que contratar especialistas para o fazer. Portanto, acho que estes organismos darem ferramentas seria relevante.

Para além disso, se houver algum outro ponto que gostaria de acrescentar ou se houver algo mais que considere relevante sobre a implementação das GIAS nas práticas de Auditoria Interna, sinta-se à vontade para partilhar agora.

I5: Assim relativamente às normas, não tenho muito mais. Se depois precisar de alguma coisa relativamente à Função de Auditoria Interna, para além das normas, perceber alguma coisa do que é a nossa realidade aqui na organização, esteja completamente à vontade. Terei todo o gosto em fazê-lo.

Obrigada. Chegamos então ao fim das questões. Gostaria de lhe agradecer pelo seu tempo e pelas informações valiosas que partilhou. A sua experiência e perspetivas irão enriquecer bastante a minha pesquisa. Se tiver alguma dúvida ou se precisar de mais informações sobre a minha pesquisa, não hesite em me contactar.

Mais uma vez, muito obrigada pela sua colaboração. Caso queira, como referi antes, posso enviar-lhe um resumo dos resultados da pesquisa assim que estiver concluída. Conte comigo para qualquer esclarecimento adicional no futuro. Boa tarde.”

Participant 6

“Muito obrigada. Após a transcrição apagarei a gravação. Gostaria ainda de lhe garantir que todas as respostas serão tratadas de forma confidencial e apenas utilizadas para fins académicos e, depois, posso fornecer-lhe um resumo dos resultados se desejar.

I6: Seria muito bom, acho que seria interessante. Acaba por funcionar quase como um benchmark entre as pessoas que estão envolvidas.

Podemos começar?

I6: Claro.

Informações Demográficas e Contextuais

Esta primeira seção tem como objetivo contextualizar as respostas com base no seu perfil e o da empresa.

1. Qual é o setor de atuação da empresa?

I6: A empresa está no setor da produção, distribuição e venda de bebidas, que se pode enquadrar no Fast Moving Consumer Good em termos de setor, digamos assim, no industrial.

2. Há quantos anos trabalha em Auditoria Interna?

I6: Já é há um bocadinho. Há 29 anos, está quase a fazer 30.

3. Qual o tamanho da equipa de Auditoria Interna na organização?

I6: A equipa são 4 elementos, contando comigo, embora, depois dentro da equipa, haja uma distribuição de acordo com, digamos assim, áreas de responsabilidade. Embora sejam 4 pessoas, contando, como eu dizia, com a minha direção, depois tem uma área que é mais dedicada propriamente à Auditoria Interna e tudo aquilo que é o, habitualmente, âmbito da Auditoria, controlo interno, compliance, financeiro, etc, e IT.

Depois, tem um outro auditor que é mais dedicado aos temas de investigação de fraude, análise de security, que também é Auditoria, mas são temas mais específicos e que requerem algumas competências específicas, embora ele também depois possa fazer algum trabalho de controlo interno quando é necessário este recurso.

Depois também temos, que tem a ver com a auditoria de IT, tudo não, uma parte substancial que requeira conhecimento técnico mais aprofundado, como temas de cibersegurança, etc, nós aí subcontratamos num modelo de co-sourcing a utilização de parceiros externos.

4. Atualmente, as novas normas GIAS já se encontram totalmente implementadas? Se sim:

I6: Não, aliás, isso é um tema muito interessante, porquê? Porque as GIAS, nós ainda não pegamos a fundo numa avaliação do que é que as GIAS, do que é que nós devíamos fazer. Ou seja, não são o motor para aquilo que estamos a fazer neste momento de novo e temos em plano. Embora muitas das mudanças que temos programadas e que estamos ainda a implementar deem resposta a algumas das mudanças que as GIAS trazem, numa forma mais substantiva, digamos assim, mas há não temos ainda uma análise a elencar todos os tópicos no que muda e que tínhamos que fazer de novo para garantir o cumprimento a 100% das novas normas. Falta darmos esse passo.

5. Há algum desafio que antevê ou sentiu na fase de implementação em que se encontra?

I6: Relativamente à implementação das normas, há aqui um ponto interessante, porque tem sido um motor. Aliás, voltando aqui um bocadinho atrás, nós estamos numa fase em que estamos a implementar uma nova visão estratégica daquilo que é Auditoria para o futuro para os próximos anos, e que depois olhando para as normas vemos que também acompanha essa mudança, quase paradigma, do que é a Auditoria, que é o demonstrar o valor da Auditoria na ótica, sobretudo, daquilo que é o Advisory. O que a Auditoria pode trazer como advisor, que até mesmo nas normas anteriores não era tão explorado. Era referido, mas cada vez mais nota-se a reforçar esse papel. E nós, Auditoria, também estamos num processo transformacional para conseguirmos, para além de garantir o Assurance, naturalmente, e garantir o Assurance também do ponto de vista do maior âmbito possível e de uma forma cada vez mais eficiente, conseguimos demonstrar o valor do que fazemos e conseguimos crescer na componente do Advisory que eu dizia, alavancando no Assurance. E, nessa medida, as novas normas também apontam muito esse caminho e é esse o nosso plano.

Experiência e Perceção sobre a Evolução das Normas

Agora, irei focar-me mais na sua perceção sobre a transição do IPPF para as GIAS e as implicações para a prática de auditoria.

6. Na sua opinião, quais as principais diferenças nos requisitos de conformidade e nas práticas de Auditoria Interna entre o IPPF e as GIAS?

I6: É aquilo que eu dizia há pouco. Uma das questões é de facto o tema do valor, a Auditoria conseguir demonstrar valor, e estas novas normas estão sempre muito focadas nessa preocupação. Por um lado, a qualidade do trabalho, mas isso já as anteriores o pretendiam, embora pudesse não ser tão evidente em algumas regras que são definidas agora, mas o demonstrar valor, o

alinhamento com os riscos e com os objetivos da organização, é algo que está muito mais vincado agora.

Depois também é verdade que a nova estrutura é mais simples e que antes havia alguma informação que estava separada, estava no Código de Ética, estava depois outra parte nas Normas Gerais, e agora as coisas estão agrupadas de uma forma mais clara. Mas isso não se pode dizer que seja uma forma de estruturar as coisas, não é, que não é aí que está a grande diferença. Acho que a grande diferença é esta, é a questão do valor, demonstrar valor em alinhamento com o risco, a tal questão de reforçar, nessa perspectiva, também o papel do Advisory e, na componente do reporting, ou da demonstração da fase de reporting, tornar consequente isto que eu estava a dizer antes, que era, a forma que nós reportamos parece-me que as normas focam muito esse tema do conseguimos demonstrar quem na execução trabalha, ir à causa raiz, quer depois também na forma como reportamos as recomendações, qual é o resultado que aquelas recomendações poderão trazer. Portanto, tudo isto é muito focado valor. Eu acho que é aí que está a grande diferença.

Há um tema interessante que é colocado aqui, que nunca era referido antes e para mim ainda é uma grande incógnita, que é o que quer dizer: também servir o interesse público. Ainda é assim um bocado.... Parece-me mais uma boa intenção do que propriamente algo ainda muito bem concretizado, mas lá já é referido e isso é interessante.

7. Na sua opinião, o que motivou esta evolução das normas de Auditoria Interna?

I6: Acho que há aqui 2 fatores essenciais. Um é a evolução tecnológica. Com a inteligência artificial ainda mais exponenciada, demonstra que algum trabalho que era feito anteriormente em Auditoria de uma forma mais tradicional, o mais rotineiro, vai acabar por ser feito de uma forma muito mais simplificada, com resultados mais fiáveis e retira importância do recurso à Auditoria nessa medida. Portanto, esse fator vem demonstrar que temos que evidenciar que o auditor é muito mais do que isso, que não é só execução de rotina, da análise de rotina, de onde se pode tirar esse potencial todo. E, por isso, as normas vêm dar, lá está, pela questão do risco, do valor, demonstrar que é mais do que isso. Isso é um dos fatores, portanto, a tecnologia e a forma como deixamos de ter necessidade de fazer tantas análises de forma mecânica e olhar mais para o resultado e o diagnóstico.

Outra questão que eu também acho que é importante, é o tema da volatilidade. As coisas mudam muito rapidamente e, portanto, demonstrar que a Auditoria tem que estar muito alinhada com o que está a acontecer para rapidamente, se for necessário, ajustar o Plano de Auditoria, se for necessário, analisar outros temas. Ter a flexibilidade para o fazer e ajustar-se

rapidamente, e as normas também nos parece que procuram manter isso com as revisões do Plano de uma forma muito mais rápida, uma comunicação muito mais transversal e também na vertical com os níveis superiores, para garantir que está sempre alinhada com o que está a acontecer, quer na organização, quer com o que está a acontecer fora.

Portanto, diria eu que são estes temas: volatilidade e evolução tecnológica.

Gestão da Auditoria Interna

Muito obrigada. Numa ótica de como a evolução das normas afeta a gestão das atividades de auditoria,

8. A transição para as GIAS afetou a forma como a equipa de auditoria é gerida e estruturada? Se sim, de que forma?

I6: Voltando atrás o que estava a dizer, o motor para esta alteração que nós estamos a ter não são propriamente as normas, mas, de facto, as normas vêm em linha com uma mudança que está a acontecer na Auditoria a nível global. E eu posso dizer que não é por causa das normas que estamos a mudar, é por causa da necessidade também e de acompanharmos isso que eu dizia antes, da tecnologia, volatilidade, e, nessa medida, nós estamos a querer aumentar o nosso peso daquilo que é o nosso investimento em Advisory e queremos, na componente do Assurance, garantir maior eficiência para libertar recursos para a componente Advisory e termos tempo para olhar para o Advisory. Ou seja, apresentar mais valor e também melhorar a própria qualidade do que fazemos do lado do Assurance, mais âmbito vou conseguir analisar mais dados porque ainda há muitas coisas que são feitas de forma tradicional, digamos assim, portanto, cada vez mais, pelo volume de dados que temos disponíveis, não faz sentido a Auditoria baseada em amostras. O ideal é conseguirmos analisar a totalidade dos dados, por exemplo, e isso é aproveitar a tecnologia para trazer mais valor também. É aí que está o nosso foco neste momento. Lá está, não é por causa das normas, mas tem a ver com todos estes fatores que também levam a que tenham surgido estas novas normas.

9. Houve mudanças na distribuição de responsabilidades ou nas abordagens de gestão de riscos na Auditoria Interna, ainda que não seja motivado pelas normas em si?

I6: Não, não houve mudança. Também porque o tema da gestão de risco sempre esteve presente na Auditoria Interna. Eu também acumulo a função de gestão de risco, não a tradicional gestão do risco com responsabilidade na tomada de decisão, mas sim gestão de risco porque garante aqui algum alinhamento transversal daquilo que é a gestão de risco nas diferentes áreas operacionais e depois passo para a Comissão Executiva a visão de empresa, de grupo, daquilo

que é o risco, o risco de negócio, que depois acabam por dar apoio e servir de base para o próprio Plano de Auditoria e para a discussão da Auditoria. Nós nunca estivemos muito distanciados do risco, portanto, aí as coisas não mudam muito. Queremos também evoluir, temos agora um novo patamar na gestão de risco, mas não há aqui uma redistribuição de responsabilidades. As coisas mantêm-se relativamente estáveis, ainda.

10. Quais ferramentas ou metodologias adicionais foram implementadas devido às novas normas?

I6: Adicional não, mas, é o que temos agora em projeto, temos duas áreas que queremos explorar mais. O analytics, nós já utilizamos pontualmente o analytics em alguns processos e queremos tornar isso muito mais massificado, usá-lo de uma forma muito mais massificada, como dizia antes, porque o objetivo é o de maior eficiência no processo de Assurance. E, portanto, queremos usar de uma forma mais massificada o analytics e até mesmo numa componente de Auditoria contínuas, que isso não temos. E também queremos explorar o potencial da inteligência artificial, mas mais no suporte ao processo de Auditoria nesta fase, com o copilot, chat gpt, etc, em algumas fases do processo de Auditoria que pode ajudar a tornar o processo mais rápido e mais focado.

11. Já tinha um plano estratégico de Auditoria Interna?

I6: Sim. Lá está, este plano nós achamos que era a Visão 2030 e tem um conjunto de passos que queremos seguir. Do ponto de vista tático, ainda não está todo montado, estamos a trabalhar nisso ainda, mas, do ponto de vista estratégico e de objetivos, já está definido aquilo que seria para conseguir chegar até 2030. Temos aqui quase uma distribuição de 60/40 entre Assurance e Advisory, com uma alavancagem muito forte na tecnologia, como dizia há pouco, e com um scope também, um âmbito, bastante largo de áreas de atuação do Assurance.

12. Já tinha um “Assurance Map”?

I6: Não, a única coisa que temos que podemos dizer que serve como “Assurance Map” é aquilo que é a base do nosso plano, em que na componente de Assurance identificamos quais são as áreas de foco críticas para Auditoria e, em cima disso, montamos o Programa de Auditoria, o Plano e Programa de Auditoria, que tem depois uma monitorização contínua.

E não temos isso dessa forma. Também nas alterações que têm ocorrido nestes últimos anos, do ponto de vista compliance, temos vindo internamente a constituir algumas áreas com quem nós estamos a alinhar o nosso modelo de atuação para garantirmos de facto, do ponto de vista do Assurance, conseguimos correr todos os temas que são críticos. Constituímos uma área de compliance recentemente, na área de IT também criamos uma área de segurança, digamos assim,

que procura também dar resposta a tudo aquilo que é Assurance no âmbito de IT, ESG também. Portanto, são áreas que foram criadas recentemente e nós estamos aqui a tentar garantir um alinhamento também com a Auditoria para perceber que estamos a cobrir todos os pontos. Mas é algo que ainda está em construção, por isso eu diria que o nosso “Assurance Map” ainda é o Plano de Auditoria propriamente dito.

13. Pensando nas normas escritas, no documento, entre o IPPF e as GIAS, acha que, em termos de Gestão, as normas definem alterações significativas?

I6: Na gestão da Auditoria Interna, creio que não. Embora haja aqui 2 ou 3 tópicos que nós vamos ter que trabalhar e que poderão, eventualmente, trazer alguma mudança. Atenção que são desafios que ainda não sabemos como vamos implementar. Um deles é aquela questão da melhoria contínua da revisão. Acho até que as próprias normas defendem que deve ser feito através da auditoria externa, que nós ainda não temos essa prática e, se quisermos seguir as normas, temos, de alguma forma, conseguido implementar. Do ponto de vista da gestão, isso nem sequer está incorporado e é algo que temos de perceber como pode ser feito. Depois, do ponto de vista mais operacional, eu diria que na componente da gestão do processo de auditoria e é aquela questão da introdução da análise da causa raiz que nós ainda não temos tão bem estruturadas as nossas metodologias e do ponto de vista de gestão do processo de auditoria, já olhando para o processo em si mais operacional, temos que ajustar para garantir que há aqui um, passo a redundância, uma garantia de qualidade, digamos assim, nesse processo.

Comunicação e Relacionamento com a Alta Administração

Falando de como as novas normas impactam a comunicação e na relação entre a equipa de Auditoria Interna e a administração.

14. A implementação das GIAS afetou a comunicação entre a Auditoria Interna e a alta administração?

I6: Eu, por acaso, nunca senti essa questão. Do ponto de vista de comunicação quer com a Comissão Executiva, quer com o Conselho de Administração, lá está, eu reporto ao Comité de Auditoria e isso já vem aliado com as boas práticas desde sempre nas normas do IIA. E a linha de comunicação que existe sempre foi fluida, portanto, não houve necessidade de mudar e, pelas novas normas, também não me parece que haja necessidade de mudar aqui nada. O processo está bem montado, há fluidez, há contactos muito regulares com o Comité de Auditoria para, não só reporte de tudo aquilo que fazemos, como alinhamento com os interesses e necessidades do Comité de Auditoria, que é o nosso principal stakeholder. E, com a Gestão Executiva ou Comissão

Executiva, nós também temos um canal muito próximo e em que há um constante alinhamento, portanto eu aqui não vejo grandes necessidades de mudança. Nas normas, há aqui alguma clarificação parece-me nas novas normas sobre a garantia de demonstrar que a Auditoria é isenta ou a sua opinião não é condicionada. Se acontecer algum fator que possa condicionar o trabalho de auditoria, que o Chief Audit Executive tem formas de poder reportar essas situações e elas serem processadas e tratadas. Há algumas clarificações, mas parece-me que já vem muito em consonância com o que era dito antes. Não vejo muitas diferenças de fundo, pelo menos.

15. As novas normas influenciaram a frequência e a forma de apresentação dos relatórios de Auditoria Interna?

I6: Ainda não. No nosso caso, ainda não. Mas lá está, eu acho que na forma como reportamos, para garantir aquele alinhamento de demonstrar que as recomendações e que todo o produto de Auditoria está alinhado com o risco e com o agregar valor, há aqui coisas que têm que ser um bocadinho afinadas. Não é mudar completamente, mas afinar, afinar para tornar isso mais visível. Eu, por acaso, já tenho, não tanto no relatório, mas na comunicação para cima, um dos objetivos para a iniciativa estratégica é olhar para o conjunto de KPIs que nós temos internamente para avaliar a auditoria e também em relatórios que nós preparamos, periodicamente, mensalmente, já houve aqui uma revisão desses relatórios para incorporar este caminho do Advisory passar a ter um papel maior, por exemplo, também demonstrarmos como é que está a evoluir o nível de implementação das recomendações de Auditoria. Na prática, permite medir um pouco a qualidade das recomendações, porque têm níveis de implementação mais elevados, até porque as recomendações têm qualidade e estão alinhadas com a necessidade do negócio. Portanto, aí mudamos, não foi por causa das normas, porque nós já percebemos que era algo que queríamos favor, mas é como eu disse, não é mudar tudo, é afinar algumas coisas.

16. As normas, em si, incentivam, ou não, que se faça essa mudança em termos de frequência e forma de apresentação dos relatórios?

I6: Incentiva a que se faça essa mudança. Nós ainda não mudamos, estamos a mudar paulatinamente, mas tem muito a ver com aquilo que eu dizia, tem outro input que não as normas. Mas, pelo que dizem as normas, incentiva essa mudança e eu nisso não tenho a menor dúvida, porque olhando para alguns dos pontos referidos nas normas, de facto, é crucial para se demonstrar o alinhamento e o valor da auditoria. A forma como se reporta implica ali algum ajuste.

17. Acredita que a implementação das GIAS facilitou ou dificultou a comunicação sobre os resultados das auditorias com a alta administração?

I6: Ainda não posso responder, ainda não tenho forma de medir isso. Diria eu, é um não aplicável.

Execução de Auditorias e Eficiência

Passando para a execução das auditorias e em como as mesmas mudaram com a introdução das GIAS.

18. Houve ou haverá melhorias na eficiência e eficácia das auditorias internas após a adoção das novas normas?

I6: Eu acredito que sim, mas não consigo ainda demonstrar. Mas acredito que sim.

19. Acredita que as novas normas irão impactar a abordagem de auditoria para áreas de maior risco ou mais complexas?

I6: Para áreas de maior risco, sim. Se seguirmos aquilo que já diziam anteriormente as normas, de alguma forma lá já era explícito que o plano devia ser sempre construído com base numa avaliação de risco e, portanto, podia não ser muito claro, ou podia não ser tão precisas as orientações das normas sobre a forma como isso devia ser feito, mas, do ponto de vista conceptual, já era esse o caminho que devíamos seguir pelas normas antigas. Agora, facilita mais o trabalho e, portanto, nessa medida, digo ok, sim, se calhar, permite um maior alinhamento e ajuda de uma forma mais pragmática e mais direcionada a incluir os temas do risco naquilo que é a definição do plano. Não muda completamente, mas ajuda mais, porque, lá está, já estava previsto que assim fosse. Áreas mais complexas, eu sinceramente não sei se é pelas normas que se vai incorporar áreas mais complexas. Acho que tem mais a ver com aquele tema da volatilidade e a necessidade de acompanharmos a evolução e temos de estar em mais temas. Isso é uma consequência natural, mais do que propriamente as normas que puxem para temas mais complexos.

20. Antevê desafios específicos relacionados à execução das auditorias sob as normas GIAS?

I6: Eu, se calhar, volto a tocar no mesmo que dizia antes. É o mais complexo, porque é muito difícil sempre, é um desafio difícil. Já antes sentimos, mas as normas agora são muito claras. É o demonstrar o valor das conclusões e das recomendações que apresentamos. Acho que isso é sempre o mais difícil, até porque, às vezes, há questões que tem alguma ambiguidade ainda assim ou que, imaginemos, quando se recomenda a implementação de algo completamente novo, demonstrar o valor daquilo, não é fácil. Portanto, acho que há aqui alguma ambiguidade e isso complica. Quando são coisas que é corrigir uma coisa que está mal, passar a fazê-la bem, ok,

pronto, o impacto que tínhamos antes, vamos deixar de o ter, consegue-se demonstrar mais ou menos qual é que é o valor que ele tem, que é uma determinada perda que deixamos de ter. Há outros casos em que não e, conseguir demonstrar o valor dessas recomendações, não há de ser fácil e acho que isso deve ser o maior desafio.

Desenvolvimento de Competências

Falando agora sobre como a evolução das normas impactou o desenvolvimento das competências dos auditores, considera que:

21. A transição para as GIAS irá exigir formações adicionais ou uma atualização significativa das competências da equipa de Auditoria Interna?

I6: Exige atualizações, isso sim, sem dúvida, tem de haver. O auditor tem que estar constantemente a atualizar-se e, enfim, a acompanhar a evolução dos temas. No nosso caso, como eu tinha dito à pouco, sendo o nosso objetivo ser, do ponto de vista da capacidade de resposta no Assurance, através de data analytics e de outras ferramentas, muito necessariamente a formação tem também de seguir por aí para dar à equipa competências e poderem aproveitar ao máximo as tecnologias que existem. Depois, nos restantes temas, se houver temas que sejam mais complexos, a melhor solução que se consegue contornar isto, é pelo recurso ao outsourcing. Em equipas pequenas, e no nosso caso somos 4, é quase impossível dominarmos todos os temas e há temas que exigem um nível de atualização tão grande de conhecimento, que não conseguimos e aí temos de recorrer a parceiros, especialistas, que façam esse trabalho por nós, ou até procurá-los internamente em alguns casos, mas nem sempre é fácil. Portanto, eu diria que, formação sim na componente da utilização das tecnologias e na atualização daquilo que são as normas também, boas práticas, como aplicar as normas, e também, eventualmente, nas metodologias de análise de risco e de recomendações também. Aí convém afinar um bocadinho aqui as coisas.

22. Existe um plano de formação para toda a equipa para se adaptarem às GIAS?

I6: Nós estamos a construir o plano, ainda não o temos. Para estes novos temas, não. Nós temos já o plano normal, todos os anos fazemos formação de renovação de conhecimentos, mas, para estes temas em particular, não, ainda não está montado.

23. Quais são as competências mais importantes que os auditores internos precisam desenvolver devido às mudanças nas normas?

I6: Os novos eu já tinha dito há pouco, as ferramentas do tema da gestão dos impactos do risco e reporte das recomendações. Aquilo que é habitual, as formações têm sido, recorrentemente,

direcionadas para dois tipos de formação: umas mais hard skills, mais para temas ou de atualização em matéria de compliance, dos vários domínios de compliance que nós analisamos, também em matéria de utilização de algumas ferramentas, mas mais básicas, não aquelas de data analytics, temos, recorrentemente, quase todos os anos, formação, renovação, aquisição de excel, power BI e por aí fora. Depois, temos as soft skills mais viradas para a gestão de liderança, a gestão de conflitos, isso também costumamos fazer com alguma regularidade. Numa componente de soft skills, esses são os temas revistos ciclicamente.

24. Neste momento existe um Plano de Certificação “Certified Internal Auditor” (CIA)?

I6: Não, já existiu, agora foi abandonado durante algum tempo. Aliás, neste momento, eu sou o único que tenho certificação CIA. Já tivemos mais elementos, mas que foram saindo, portanto, para já, não temos plano nenhum de certificação.

Perceções Finais e Reflexões

Por fim, gostaria de lhe colocar questões mais abertas sobre as perceções gerais e sugestões que possa ter.

25. O alinhamento/cumprimento com as GIAS foi ou está a ser planeado?

I6: Não foi planeado, mas faz parte daquilo que é o nosso plano transformacional de avaliar, pelo menos, qual é o nosso nível de alinhamento com as novas normas e perceber se há alguma coisa que o Plano não esteja a prever que faça sentido incorporar. Neste momento, as GIAS não é o mandatário, é o plano transformacional que eu dizia há pouco.

26. Há algum requisito das GIAS com o qual discorde?

I6: Não há nenhum que discorde, eu tenho é dúvidas sobre alguns. É aquilo que eu dizia há pouco, ainda não percebi muito bem como vai funcionar aquele tema de servir o interesse público, é para mim uma grande incógnita. Mas não há nenhum que discorde. Aliás, toda a forma que está construído, parece-me que faz muito sentido, numa primeira vista, acho que faz sentido. É natural que, dependendo das organizações, da dimensão, etc, há coisas que encaixam de uma forma mais imediata e em unidades mais pequenas possa ser mais difícil de encaixar completamente. Mas isso é sempre o problema quando se constrói algo tão genérico como umas normas de aplicação global. Já se sabe que não é para as exceções que elas estão desenhadas, é para o global, é para o geral.

27. Comparando o IPPF com as GIAS, quais são as principais diferenças que analisou em termos de conteúdo ou forma?

I6: Em termos de forma, parece-me interessante a forma como elas estão estruturadas, é mais claro, as coisas estão mais bem arrumadas, digamos assim. Do ponto de vista de conteúdo, isto é um pouco repetitivo, mas de facto é o trazer aqui uma visão da auditoria mais para um alinhamento com a organização, com aquilo que é a estratégia e aquilo que são os riscos da organização, isso é mais claro. E o tal papel de Advisory vem colado a isto. Acho que é o que se nota mais aqui.

28. Quais são os principais desafios que a antevê que a organização irá enfrentar em termos de implementação e adaptação às GIAS?

I6: Eu acho que o principal desafio, se calhar, é uma questão de conseguir mudar a visão ou a mentalidade que existe sobre o que é o papel de uma auditoria dentro de uma organização. A auditoria ainda tem muito colado o rótulo na conformidade e no olhar para trás, muita retrospectiva. É muito, quando acontece alguma coisa de mal, chama-se a auditoria ou então estamos à espera de que a auditoria garanta que os procedimentos estão a ser todos cumpridos e sempre a olhar para trás, não é a olhar para a frente, para o futuro. Portanto, o perceber essa mudança, e para quem está na Gestão, é aqui que eu estou a ver mais esta questão, o perceber que a auditoria pode servir também como mais um elemento que está na organização que pode ajudar a antecipar temas, antecipar risco e a reforçar até o próprio modelo do governance, mais uma perspectiva de prevenção e antecipação de questões que podem ser impactantes, essa mudança de mentalidade é o desafio.

29. Quais os benefícios que considera que a evolução das normas trouxe para a Auditoria Interna?

I6: Acho que o maior benefício que vai trazer será, do ponto de vista da visibilidade, é o reconhecimento. Conseguir atingir aquilo que aqui é proporcionado, é o reconhecimento daquilo que pode ser o valor da Função e a forma como ela pode ser vista dentro da empresa.

30. Tem alguma recomendação ou sugestão sobre a aplicação das novas normas de auditoria no futuro?

I6: A sugestão, pode ser por desconhecimento meu, mas, falta aqui uma visão sobre como é que estas normas podem ser aplicadas para empresas com estruturas pequenas. Como é que isto pode funcionar numa empresa que tenha 2 auditores, ou que só tenha 1 auditor. E, se olharmos para a realidade portuguesa, não devem ser poucas as empresas que estão nestas circunstâncias. Seria esse um dos primeiros desafios que eu via antes.

Para além disso, se houver algum outro ponto que gostaria de acrescentar ou se houver algo mais que considere relevante sobre a implementação das GIAS nas práticas de Auditoria Interna, sinta-se à vontade para partilhar agora.

I6: Sinceramente não, percorremos basicamente tudo. Eu gostaria também de estar noutra fase mais à frente para poder dizer o resultado de algumas coisas que estão previstas nas normas. O nosso driver para esta mudança não são as normas ainda, por isso, há aqui questões que também não consigo responder de uma forma tão direta.

Obrigada. Chegamos então ao fim das questões. Gostaria de lhe agradecer pelo seu tempo e pelas informações valiosas que partilhou. A sua experiência e perspetivas irão enriquecer bastante a minha pesquisa. Se tiver alguma dúvida ou se precisar de mais informações sobre a minha pesquisa, não hesite em me contactar.

Mais uma vez, muito obrigada pela sua colaboração. Caso queira, como referi antes, posso enviar-lhe um resumo dos resultados da pesquisa assim que estiver concluída. Conte comigo para qualquer esclarecimento adicional no futuro. Boa tarde.”

Participant 7

“Muito obrigada. Após a transcrição apagarei a gravação. Gostaria ainda de lhe garantir que todas as respostas serão tratadas de forma confidencial e apenas utilizadas para fins académicos e, depois, posso fornecer-lhe um resumo dos resultados se desejar.

Podemos começar?

I7: Claro.

Informações Demográficas e Contextuais

Esta primeira seção tem como objetivo contextualizar as respostas com base no seu perfil e o da empresa.

1. Qual é o setor de atuação da empresa?

I7: Certo, portanto é no ramo dos seguros, serviços financeiros, seguros. Têm atividade quer de seguros de vida, como não vida, e fundos de pensões até um bocadinho, pronto.

2. Há quantos anos trabalha em Auditoria Interna?

I7: Ora bem, desde 2013, portanto já há uns anos. Antes disso, estive 5 anos em auditoria externa, portanto, a auditoria tem sido de facto aqui todo o meu percurso profissional à volta desta área.

3. Qual o tamanho da equipa de Auditoria Interna na organização?

I7: Neste momento, em Portugal, somos duas pessoas, está previsto ser três, estamos a montar a equipa desde o ano passado. Mas olhando para o grupo como um todo, conta com 250 auditores à volta do mundo e trabalhamos aqui com uma função única e, portanto, podemos suportar-nos de especialistas em determinadas matérias que não estejam diretamente afetos a Portugal, mas podem e suportam-nos em determinadas atividades. Um exemplo, auditores de IT, atuários que é uma função muito relevante aqui nos seguros.

4. Atualmente, as novas normas GIAS já se encontram totalmente implementadas?

I7: Eu diria que, como instituição e uma equipa de auditoria global e com uma dimensão razoável, havia um cumprimento quase integral ou pelo menos uma conformidade geral com todas as normas do IPPF de 2017. Tem sido feito, desde há um ano para cá, a avaliação do impacto das GIAS e ao mesmo tempo está-se a refrescar a metodologia e a expectativa é que agora durante este ano, ou seja, alguma coisas já foram acontecendo, mais pequenas, mas por exemplo a revisão aqui dos charters já foi feito e aprovado a nível do grupo. Agora, as várias áreas de Auditoria Interna estão a fazer o gap assessment para depois ver se há grandes diferenças ou não e o que

tem de ser feito para ser implementado até ao final de 2025. Portanto, eu diria que estão em implementação.

5. Quais foram os maiores desafios que encontrou na implementação?

I7: De certa forma, diria que não, tendo em conta a dimensão do grupo e a forma como já muitas destas coisas já eram trabalhadas. As GIAS preveem aqui um reforço de um conjunto de tópicos, e clarificação, mais enfoque em determinados tópicos, que também vão ser clarificados ou, no limite, mais formalizados, mas não quer dizer que não acontecesse no passado. Portanto, acho que elas refletem aqui uma evolução na forma como se vê que a auditoria deve trabalhar dentro das organizações com o objetivo de trazer mais valor. Na forma em que nós estamos atualmente organizados e que temos vindo a trabalhar, já existe um envolvimento significativo com o Board, com a Gestão de topo, portanto não vejo grandes desafios, é mais uma questão de formalizar e garantir que estamos todos alinhados com o que está a acontecer.

Experiência e Perceção sobre a Evolução das Normas

Agora, irei focar-me mais na sua perceção sobre a transição do IPPF para as GIAS e as implicações para a prática de auditoria.

6. Na sua opinião, quais as principais diferenças nos requisitos de conformidade e nas práticas de Auditoria Interna entre o IPPF e as GIAS?

I7: Eu diria que as GIAS, e como o próprio nome indica, vêm transformar um conjunto de requisitos e tópicos que estavam isolados em documentos e secções diferentes do IPPF e trazem agora para uma visão consolidada e transversal que é mais fácil de seguir, eu diria integrada, não é? E, portanto, ver os requisitos de forma integrada.

O que eu sinto como principais diferenças, bem, aqui os serviços financeiros e os seguros já são entidades que têm serviço público, ou melhor, tem um valor considerado elevado ao nível do serviço público e, portanto, são relevantes neste sentido. E isso é um dos focos que traz aqui as GIAS. Mas pronto, diria que para os seguros e para a banca, não terá um grande impacto que isso já era um tema a ter em conta, um requisito vá.

Depois, reforça claramente a ligação com a Alta Administração ou aqui os conselhos de administração e a Gestão de topo, clarificando ou definindo de forma mais clara as responsabilidades, os rolls and responsibilities aqui associados ao que é a expectativa do Conselho de Administração, o que é a expectativa da alta gestão e, no meio, quais são as responsabilidades da auditoria. Isso, nas antigas normas, existia, mas, não estava com o nível de

detalhe e especificidade e deixava aqui um bocadinho aberto para a interpretação e para a avaliação de cada uma das áreas de Auditoria Interna.

Depois, o segundo tópico que novamente é um reforço que, na minha opinião, é bastante relevante, mas todo aqui o tema da ética e de profissionalismo. Havia já nas antigas normas aqui os critérios de independência e de objetividade, mas, pelo menos da minha interpretação, era numa lógica de: é necessário comunicar caso haja alguma imparidade ou impairment, ou um prejuízo aqui nestes tópicos, enquanto agora as GIAS falam ao contrário. Nós temos de confirmar que, pronto, que é função e que depois, em teoria, cada colaborador das áreas de Auditoria Interna confirmam anualmente que continuam a ser independentes e objetivos nas suas análises e, como tal, a função também consegue cumprir com estes critérios. Isso claramente é uma alteração.

A Empresa E, pelo menos, tem previsto aqui um conjunto de formações para todos os colaboradores, reforçando o que é que é, o que é que não é, quais é que são os casos em que faz sentido e que temos de comunicar em termos de uma falta de independência aparente, ou melhor, efetiva ou aparente, não é? Pronto, que é sempre o tópico também que é referido.

Eu diria que estes são os 2 principais e depois há um reforço novamente, também, com a evolução das novas tecnologias, se é que podemos chamar novas tecnologias. Mas aqui o reforço sobre os riscos de sistemas de informação e quer a avaliação destes riscos quer a colaboração até com áreas como a área de IT Security, etc. E, portanto, pronto eu diria que, de forma resumida, seria mais ou menos isto.

7. Na sua opinião, o que motivou esta evolução das normas de Auditoria Interna?

I7: As normas não eram alteradas, de forma significativa, já há algum tempo, já há bastante tempo. E, bem, como em tudo, não é, o mundo evoluiu, as formas de governo evoluíram, há expectativas, cada vez mais, fortes, quer dos reguladores quer da sociedade em geral, vá, sobre governança, que as empresas façam o que está certo. Portanto, acho que vem nesse sentido de acompanhar aqui as expectativas quer dos reguladores quer da parte da sociedade mais em geral. Eu diria que este é o primeiro ponto, o segundo será também clarificar e apoiar aqui as funções de Auditoria Interna a manter uma abordagem mais consistente e na interpretação das normas. E, pronto, a adaptar-nos aos riscos que hoje, pronto... Sistemas de informação antes tinham um impacto que agora têm outro. Eu diria que foi esta a necessidade.

8. Como descreveria o impacto da transição de IPPF para GIAS na organização e quais as mudanças mais significativas que observou na prática da Auditoria Interna após a transição?

I7: Pronto, eu diria que nós estamos ainda na fase de transição. Da minha expectativa, ou seja, nós já comunicamos de forma regular com a Alta Administração, temos uma relação bastante aberta e transparente com as áreas todas e com a Alta Administração. Já comunicamos de forma high level a nossa estratégia. Temos um plano anual, mas mostramos uma visão plurianual e, portanto, o que é que eu vejo? Vamos ter de comunicar os critérios de independência, que continuamos a ser independentes, mas que, pronto, não estou à espera de grande alteração aqui.

Na forma como executamos também as auditorias, já existe uma colaboração e uma articulação com as outras áreas de controlo, quer seja a gestão de risco, quer seja aqui o compliance. E cada vez mais vem no limite o DPO, as áreas de segurança da informação. Portanto, eu diria que, nesse ponto de vista, não espero grandes alterações. Ficará mais formalizado e discutido, talvez porque pronto, apesar de termos uma relação aberta, quando se leva os temas ao Board, podem surgir aqui algumas outras questões. Mas pronto, não estou a ver, ou seja, já existe uma prática no grupo da Empresa E de demonstrar os resultados do Programa de Qualidade e Melhoria Contínua. Há alterações de facto, mas não sinto que sejam muito significativas na forma como as coisas já são feitas hoje.

Gestão da Auditoria Interna

Muito obrigada. Numa ótica de como a evolução das normas afeta a gestão das atividades de auditoria,

9. A transição para as GIAS afetou a forma como a equipa de auditoria é gerida e estruturada?

I7: Pronto, novamente, estamos ainda em fase de implementação. O que é que eu posso dizer? Nós já avaliamos todos, se pegarmos no tema dos riscos, sistema de informação, nós já avaliamos esses riscos no âmbito da nossa avaliação de risco e planeamento anual e planeamento de cada uma das auditorias e, quando se verifica a necessidade desse tipo de recursos específicos, já nos suportamos daqui da nossa rede e do que existe ao nível do grupo. Portanto, de certa forma, eu acho que, de forma geral, as equipas não vão ser alteradas, até porque também temos contratos de co-sourcing e de apoio. Mesmo que eu não tenha os recursos necessários na equipa, tenho formas de conseguir e de obter no mercado, digamos assim.

10. Houve mudanças na distribuição de responsabilidades ou nas abordagens de gestão de riscos na Auditoria Interna?

I7: Não. Houve, eu diria, novamente, houve aqui uma clarificação, mas, na prática, está alinhado com o que já era feito.

11. Quais ferramentas ou metodologias adicionais foram implementadas devido às novas normas?

I7: Portanto, bem, nós ainda estamos em fase de implementação. O Grupo da Empresa E está a alterar a metodologia, eu diria, de forma estrutural e também significativa agora ao longo de 2025. Eu aí diria que vamos, bem, o objetivo é, já estávamos a fazer, mas vai ser mais concreto, portanto: aplicar análises de dados em todas as auditorias, haver um foco maior ou reforçado em termos da avaliação de risco e o scoping da auditoria. Bem, na execução diria que não, pronto. E na comunicação também diria que não.

Ou seja, depois há uma componente, mas aí diria que não deriva diretamente aqui das normas, mas é, queremos ser cada vez mais customer centric, portanto, falarmos com os nossos auditados, não termos, vá diria, coisas pré formatadas, e-mails, é tudo específico para aquela auditoria, para aquele caso em concreto, mas pronto. Diria que está em implementação, não sabemos exatamente a extensão total das alterações, algumas haverá até terem aqui esta parte da análise de dados, avaliação dos sistemas de informação em cada processo e os principais riscos de IT em cada processo. E uma abordagem mais ágil, pronto, na forma como se trabalha, mas aí eu diria que é mais modelo operativo e não requisitos propriamente aqui das normas.

12. Já tinha um plano estratégico de Auditoria Interna?

I7: Eu diria que sim. Será reforçado e mais formalizado, mas nós quando definimos o nosso plano, já é um plano a 3 anos. Temos pronto, o Grupo da Empresa E, não é só em Portugal, pronto, e isto tem de ser visto sempre como um todo, e existe aqui um conjunto de visões que nós temos para os nossos colaboradores, para a forma como queremos trabalhar, a interação com os nossos interlocutores e, portanto, de certa forma, acho que sim, nós sabemos o que é que é o nosso objetivo daqui a 3 anos.

13. Já tinha um “Assurance Map”?

I7: Propriamente dito, bem, diria que não. Teremos de reforçar isso. Há uma articulação, quando se define o plano, fala-se com o risco e com o compliance para perceber o que é que eles vão fazer. O nosso charter, em particular, é claro quando diz que não podemos, ou pelo menos temos que ter muito cuidado, em fazer reliance, portanto, utilizar o trabalho das outras áreas e, portanto, acabamos por, pronto.... Alinhámos mais timings, mas não quer dizer que nos suportemos nas conclusões que são feitas por estas áreas.

Comunicação e Relacionamento com a Alta Administração

Falando de como as novas normas impactam a comunicação e na relação entre a equipa de Auditoria Interna e a administração.

14. A implementação das GIAS afetou a comunicação entre a Auditoria Interna e a alta administração? Se sim, de que forma?

I7: Nós ainda estamos a implementar, mas eu diria que sim. Altera algo mais no tema da ética e da independência, porque o resto acabava por já acontecer. Skills, as competências e a capacidade de entregar planos já acontecia, os resultados das revisões de qualidade, etc., também já aconteciam. Orçamentos também já acontecia. Portanto, eu diria que é mais ao nível da independência e da objetividade.

15. As novas normas influenciaram a frequência e a forma de apresentação dos relatórios de Auditoria Interna?

I7: Não se prevê aqui alterações na frequência, não. Pelo menos, ou seja, pronto, isto é a minha opinião pessoal tendo em conta o trabalho que estou a desenvolver agora. Acredito, certamente, que, ou seja, nós já vamos com alguma frequência ao Conselho de Administração e, as vezes que já vamos, é suficiente. Vamos ter de incorporar mais alguns tópicos nalgumas dessas reuniões, mas não é, não vai alterar nem a forma, nem a frequência da apresentação.

16. Acredita que a implementação das GIAS facilitou ou dificultou a comunicação sobre os resultados das auditorias com a alta administração?

I7: Acho que tem o objetivo de facilitar. Voltando ao que disse no início, nós temos uma relação bastante positiva com a Alta Administração, portanto, não.... Pode trazer dificuldades se a comunicação antigamente não era, já não era tão transparente ou se tivesse esse impacto. Mas eu para mim não vejo pronto. Acredito que possa facilitar.

Execução de Auditorias e Eficiência

Passando para a execução das auditorias e em como as mesmas mudaram com a introdução das GIAS.

17. Houve melhorias na eficiência e eficácia das auditorias internas após a adoção das novas normas?

I7: Estamos ainda a implementar, é difícil ainda avaliar. Tenho sempre aqui um tema com a eficiência. Portanto, não tenho a certeza se vamos ser mais eficientes, tenho confiança que seremos mais eficazes no sentido em que teremos um maior foco e garantia que estamos a cobrir os riscos

mais relevantes, e como tal, pronto, mais eficazes nesse ponto de vista. Mas ainda é muito cedo para poder avaliar.

18. Como as novas normas impactaram ou poderão impactar a abordagem de auditoria para áreas de maior risco ou mais complexas?

I7: Já existia um foco sempre numa avaliação, e numa definição do plano, com base numa avaliação de risco que sai reforçado agora nestas normas. Claramente que o sistema de informação e tudo o que tem a ver com IT é uma área de maior risco face ao que tínhamos no ano passado, mas pelo menos para o Grupo da Empresa E isso já era tido em conta. Portanto, não vejo.

19. Existem ou existirão desafios específicos relacionados à execução das auditorias sob as normas GIAS? Quais são?

I7: Acho que, no nosso caso em particular, há desafios sempre. Apesar de termos aqui uma rede de auditores informáticos ou atuários, o que for, os recursos são limitados para garantir que conseguimos sempre, ou de forma atempada, ter os recursos necessários para executar aquelas auditorias. Mas isso é mais uma questão de gestão da força de trabalho do que outra coisa. E, novamente, quando isso não se consegue, usa-se aqui o co-sourcing e, portanto, diria que o maior desafio é garantir que para os riscos, temos os recursos adequados. O que será mais difícil para equipas mais pequenas que não estejam, no limite, enquadrados aqui em funções de auditoria de maiores, como é o nosso caso, pronto.

Desenvolvimento de Competências

Falando agora sobre como a evolução das normas impactou o desenvolvimento das competências dos auditores, considera que:

20. A transição para as GIAS exigiu formações adicionais ou uma atualização significativa das competências da equipa de Auditoria Interna?

I7: Acho que sim e torna mais transparente a necessidade das pessoas terem os seus planos de desenvolvimento quase, no limite, tentar fazer aqui um mapeamento entre as áreas de uma companhia de seguros, por exemplo, versus as skills que as equipas têm, onde é que há gaps e garantir que existe um plano para endereçar esses gaps.

Novamente, no Grupo da Empresa E isso é feito, portanto, já sabemos onde é que há mais ou menos fragilidades e necessidades de formação. Adicionalmente, em termos da ética e dos critérios, vá profissionalismo, isso, de facto, vai ser reforçado. Não sei se é exatamente

competências, mas são critérios para garantir que toda a gente sabe e está de acordo com os requisitos de independência que são exigidos aqui à... Independência até de, vá, aqui o conceito, pelo menos traduzindo, assim de coragem e ser capaz de, no limite, tomar decisões difíceis baseados na ética na organização.

21. Existe um plano de formação para toda a equipa relativamente às novas normas?

I7: Já existiu um plano de formação. Existem pessoas que têm a certificação de Certified Internal Auditor e, portanto, também já tinham aqui alguns critérios de formação e de CPEs, todos os anos, para garantir que a certificação se mantém válida. Ou seja, temos um plano de formação.

O Grupo da Empresa E tem um conjunto de dias em que toda a gente pára para ir falar sobre determinadas coisas e, portanto, eu diria que sim, que existe.

22. Qual foi o tipo de formação efetuada para dar resposta a estas novas normas?

I7: Bem, nós estamos a implementar, vai haver uma nova metodologia em 2025 e vai haver formação em sala ou através do Teams. Depois, naturalmente, aqui um maior acompanhamento em termos da implementação e o on the job com.... Temos um conjunto grande de revisões de pastas de auditoria, etc., e, portanto, tudo isso vai enquadrar-se aqui nas novas normas e validação que estamos em cumprimento.

23. Quais são as competências mais importantes que os auditores internos precisam desenvolver devido às mudanças nas normas?

I7: Bom, eu diria que, o que nós vemos é que todos os auditores devem ter os conhecimentos básicos de sistemas de informação, devem conseguir, numa auditoria, avaliar.... Antigamente olhava só para aqui para a gestão dos acessos, não será só isso, mas perceber aqui alguns critérios de quais é que são os controlos gerais de IT, mas aplicados a cada processo que eu estou a auditar. Esse claramente é um.

Outro é isto, começando se calhar pelas hard skills, o outro será claramente conseguir ter aqui avaliações básicas ou com média de análises de dados para que se evolua as avaliações mais tradicionais de amostras pequenas que não, pronto, que não trazem grande conforto nas avaliações que são feitas.

E depois, claramente, com o aumento da comunicação com a Alta Gestão, portanto, bem, capacidade de comunicação, de transformar temas complexos em temas simples, etc. Portanto, eu diria que esses 2, depois este e a gestão do stakeholders, portanto, a gestão aqui da relação com os auditados também será muito relevante.

24. Neste momento existe um Plano de Certificação "Certified Internal Auditor" (CIA)?

I7: Fomenta-se que todas as pessoas pensem no seu desenvolvimento, seja ele de que forma a pessoa considerar mais relevante. Temos muitas pessoas no grupo, mas, em Portugal, temos uma das pessoas da equipa com a certificação. Não é exigido que todas as pessoas tenham ou venham a ter.

Perceções Finais e Reflexões

Por fim, gostaria de lhe colocar questões mais abertas sobre as perceções gerais e sugestões que possa ter.

25. O alinhamento/cumprimento com as GIAS foi planeado?

I7: Sim. No grupo, bem, no Grupo da Empresa E foi. Foi se fazendo aqui o acompanhamento da evolução e, pronto, há uma equipa específica de professional practices que avaliou e que agora está a fazer toda a revisão que é necessária fazer para se implementar durante o 25. Portanto, diria que sim.

26. Há algum requisito das GIAS com o qual discorde?

I7: De forma geral, acho que não. Estou alinhado aqui com os principais requisitos, sim.

27. Quais são os principais desafios que a organização enfrenta ou que enfrentará em termos de implementação e adaptação às GIAS?

I7: Eu diria que, em organizações com equipas bastante mais pequenas, é difícil, de facto, ter-se processos estruturados e formais que garantam todo o cumprimento de requisitos. Eu diria que é isso.

Depois, também, no ponto de vista dos auditores e das equipas, termos aqui uma avaliação baseada no risco, mas quando avaliamos, numa auditoria, os sistemas de informação, ou a fazer análises de dados, ou a perceber o processo, etc., é o receio das auditorias ficarem muito grandes em termos de tempo e de âmbito e, portanto, haver aqui a capacidade, de facto, de se olhar para os principais riscos e ser clara e ser bem feita essa avaliação.

Depois, só reforçando os temas da ética, que pronto, em princípio, não há grande alteração, há só um maior enfoque e um maior destaque, mas poderá levantar aqui alguns desafios.

28. Quais os benefícios que considera que a evolução das normas trouxe para a Auditoria Interna?

I7: Eu acho que reforçando os mecanismos de governo e de governança, também ao nível da auditoria, diria que esses são os principais benefícios. O facto dos Conselhos de Administração, a Alta Administração ter de estar bastante mais envolvida. Acho que é isso.

29. Em termos de forma e conteúdo, comparando o IPPF com as GIAS, quais considera que são as principais diferenças?

I7: Eu acho bastante positivo estar tudo integrado num framework único. É mais claro para todos que queiram perceber qual é que é a estrutura e quais é que são os Princípios e os Domínios. Está muito mais fácil de perceber. Portanto, estava mais espartilhado, o que não ajudava aqui.... Acho que esta alteração é positiva neste sentido, sim.

30. Tem alguma recomendação ou sugestão sobre a aplicação das novas normas de auditoria no futuro?

I7: Bom. Eu em particular e nós aqui em Portugal, temos o apoio do grupo e, portanto, temos uma equipa dedicada a olhar para todos os requisitos e depois discutem com os responsáveis locais para perceber se há aqui alguma uma sugestão, alteração a fazer.

E, portanto, o que eu diria era para as pessoas de facto dedicarem tempo para avaliar todas estas alterações e avaliarem depois o impacto e discutir o mais cedo possível com a sua Alta Administração, seja ela qual for, para antecipar e para discutir questões de forma mais rápida e poderem-se definir planos de ação para endereçar e para se ir avaliando, ao longo do tempo, a sua implementação. Acho que seria isso.

Para além disso, se houver algum outro ponto que gostaria de acrescentar ou se houver algo mais que considere relevante sobre a implementação das GIAS nas práticas de Auditoria Interna, sinta-se à vontade para partilhar agora.

I7: Não, acho que estava bastante bem estruturada a forma como as questões eram feitas e acho que cobrimos os principais tópicos. Não tenho assim nada a acrescentar.

Obrigada. Chegamos então ao fim das questões. Gostaria de lhe agradecer pelo seu tempo e pelas informações valiosas que partilhou. A sua experiência e perspetivas irão enriquecer bastante a minha pesquisa. Se tiver alguma dúvida ou se precisar de mais informações sobre a minha pesquisa, não hesite em me contactar.

Mais uma vez, muito obrigada pela sua colaboração. Caso queira, como referi antes, posso enviar-lhe um resumo dos resultados da pesquisa assim que estiver concluída. Conte comigo para qualquer esclarecimento adicional no futuro. Boa tarde.”

Prompt List:

- “Summarize the main information to retain from this paper, such as the research question, methodology used and main conclusions.”
- “Regarding the research question defined, please highlight some topics to elaborate the Literature Review.”
- “Can you please translate this text in a more formal language.”