



COOPERAÇÃO  
PORTUGUESA

**IPAD** Instituto Português  
de Apoio ao Desenvolvimento

# LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA A AUDITORIA INTERNA

Fevereiro de 2008



***Ficha técnica***

**Título:**

Manual de Auditoria Interna

**Autores:**

Maria João Magalhães  
Pedro Amaral  
Issuf Ahmad

**Edição:**

Gabinete de Avaliação e Auditoria Interna  
Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento  
Ministério dos Negócios Estrangeiros

**Contacto:**

Av. da Liberdade, 192, 6º 1250-147 Lisboa  
Tel. (351) 21 317 67 00

**Website:**

<http://www.ipad.mne.gov.pt>



## ÍNDICE

|   |          |
|---|----------|
| <b>1. Introdução.....</b>                           | <b>4</b> |
| <b>2. Contexto.....</b>                             | <b>5</b> |
| <b>3. Objectivo.....</b>                            | <b>5</b> |
| <b>4. Âmbito da auditoria interna.....</b>          | <b>5</b> |
| <b>5. Estrutura da auditoria interna.....</b>       | <b>6</b> |
| <b>6. Condições para a auditoria interna.....</b>   | <b>6</b> |
| <b>7. Implementação.....</b>                        | <b>7</b> |
| <b>7.1. Plano anual de auditoria.....</b>           | <b>7</b> |
| <b>7.2. Programa de trabalho.....</b>               | <b>7</b> |
| <b>7.3. Relatórios de auditoria.....</b>            | <b>8</b> |
| <b>7.4. Acompanhamento da execução.....</b>         | <b>8</b> |
| <b>7.5. Instrumentos de Gestão.....</b>             | <b>8</b> |
| <b>8. Troca de experiências.....</b>                | <b>9</b> |
| <b>9. Contratação de serviços de auditoria.....</b> | <b>9</b> |

## 1. Introdução

No presente contexto de mudança, derivado do progresso realizado na execução das reformas da política estrutural da Administração Pública, em que as disponibilidades financeiras do Estado vão sendo cada vez mais reduzidas, põe-se como desafio obrigatório a procura de economia, eficácia e eficiência operacional. Daí que, à semelhança do que acontece em muitos organismos da Administração Pública, o IPAD tenha visto associado estatutariamente às tarefas da avaliação a auditoria interna, integrada no Gabinete de Avaliação e Auditoria Interna (GAAI)<sup>1</sup>.

A auditoria interna deverá direccionar-se para a análise do desempenho organizacional, fundamental para uma gestão de qualidade centrada nos resultados. Por outro lado, a natureza da actividade do IPAD, centrada na ajuda internacional ao desenvolvimento, implica uma análise mais atenta dos riscos envolventes na prossecução dos objectivos internacionais de desenvolvimento.

Tal como o acompanhamento e a avaliação, a auditoria interna contribui para a verificação do rendimento dinâmico do Instituto, competindo-lhe não só propor, acompanhar e avaliar todas as medidas de inovação e modernização que se destinem a melhorar o desempenho dos respectivos Serviços, como identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, propondo superiormente as soluções mais adequadas e eficazes.

O processo de auditoria interna baseia-se num conjunto de procedimentos que visam assegurar que o IPAD alcance maior produtividade, qualidade e nível de conhecimentos que produzam informação necessária para:

- Apoiar tomadas de decisão eficazes em matéria de gestão;
- Reforçar a responsabilidade da gestão a todos os níveis, assegurando, nomeadamente, a observância das políticas, dos objectivos, dos planos, das normas e dos regulamentos;
- Prevenir ou minimizar os potenciais riscos organizacionais e bem assim a futura ocorrência de problemas.

---

<sup>1</sup> Portaria 510/2007 (1ª Série), de 30 de Abril.

## **2. Contexto**

A auditoria interna surge num contexto de procura de grande rigor na gestão pública, visando desenvolver soluções, instrumentos e modelos que potenciem essa gestão.

A auditoria interna é levada a cabo pelos técnicos do IPAD e rege-se pelos padrões comumente aceites para a auditoria interna nos organismos nacionais e comunitários devendo, com o resultado do trabalho efectuado, experiência adquirida e da própria cultura da instituição, ser progressivamente redefinido o papel da auditoria interna e os respectivos termos de referência.

## **3. Objectivo**

A auditoria interna do IPAD é independente e consultiva, constituindo um processo que envolve a gestão e os recursos humanos e tem como objectivos:

- Contribuir para a eficácia e eficiência dos serviços de acordo com os objectivos estabelecidos;
- Facilitar o processo de comunicação interna dos diferentes serviços do IPAD;
- Assegurar a fiabilidade na apresentação dos resultados;
- Participar no controlo interno e de autocorreção do sistema.

## **4. Âmbito da auditoria interna**

A auditoria interna abrange todas as actividades prosseguidas pelo IPAD ou pelas quais o IPAD seja responsável. Deverá medir o grau de cumprimento dos objectivos, assegurar a qualidade e utilizar eficientemente os recursos do IPAD.

A auditoria interna e o planeamento estratégico cooperam proximamente para assegurar um maior enfoque nas prioridades estratégicas e um maior envolvimento e responsabilização dos recursos humanos, contribuindo para um alinhamento organizacional e um aumento da produtividade.

Os serviços de auditoria interna trabalham em estreita articulação com os restantes serviços do IPAD para em conjunto delinear soluções e implementarem instrumentos e modelos que melhorem a gestão interna.

## **5. Estrutura da auditoria interna**

O chefe de divisão do GAAI é o responsável pelo núcleo de auditoria interna e está directamente subordinado ao Presidente do IPAD. O núcleo de auditoria interna deve ser constituído por quatro elementos, sendo um sénior coordenador do núcleo, dois técnicos responsáveis pelo trabalho de auditoria e um quarto elemento prestando apoio técnico-administrativo.

O chefe de divisão do GAAI é responsável por assegurar que:

- Os objectivos das actividades de auditoria sejam claramente definidos e acompanhados regularmente;
- Os recursos sejam utilizados prudente e eficientemente;
- A auditoria interna esteja preparada para se adaptar às alterações introduzidas;
- Os técnicos afectos à auditoria recebam formação adequada nas áreas de interesse para o IPAD;
- O trabalho de auditoria seja realizado de forma profissional e num espírito positivo;
- A independência da auditoria interna seja respeitada;
- As auditorias internas e externas, sempre que existam, sejam devidamente coordenadas.

## **6. Condições para a auditoria interna**

A auditoria interna do IPAD deve caracterizar-se pela objectividade e ética profissional. Neste sentido, entende-se que objectividade significa que os juízos de valor são mantidos à parte das constatações de facto e divulgados de uma forma franca e aberta. Por outro lado, as constatações de facto são baseadas em métodos fiáveis de recolha de dados e de elaboração de conclusões e recomendações.

A auditoria deverá ter técnicos com qualificações e experiência nos métodos modernos de auditoria, de gestão financeira e operacional.

Os auditores internos deverão estar altamente familiarizados com as actividades do IPAD, sabendo identificar, dada a sua experiência, os riscos que podem ameaçar os objectivos estratégicos. O auditor deve ser adaptável e criativo, com capacidade para visualizar riscos que ainda não sejam perceptíveis. Aos auditores deverá ser facultada formação regular com base nas necessidades identificadas.

## **7. Implementação**

O processo de implementação da auditoria interna é constituído pelo conjunto das seguintes componentes:

- Plano anual de auditoria
- Programa de trabalho
- Relatórios de auditoria
- Aplicação dos resultados da auditoria
- Acompanhamento da execução

### **7.1. Plano anual de auditoria**

O núcleo de auditoria interna deverá fazer um levantamento das necessidades de auditoria, uma análise preliminar das questões, sobretudo de natureza operacional e de gestão, identificando os recursos e custos ligados à implementação dessas auditorias. Assim, deverá ser definido, no último trimestre, um Plano Anual de Auditoria Interna para o ano seguinte, descrevendo os sectores e as questões a auditar.

O plano de auditoria será distribuído, para apreciação, a toda a organização através da intranet e, no caso dos serviços de cooperação junto das Embaixadas, por e-mail, sendo posteriormente aprovado pelo Presidente do IPAD.

O plano de auditoria deve ser flexível, podendo ser revisto no decurso do ano. Contudo, qualquer revisão terá necessariamente que ser aprovada pelo Presidente do IPAD.

### **7.2. Programa de trabalho**

A auditoria interna prepara igualmente o programa de trabalho relativo a cada uma das auditorias a efectuar, com o detalhe necessário à compreensão dos procedimentos a aplicar em termos de natureza, oportunidade e extensão.

O programa de trabalho deverá ser estruturado de forma a servir como guia e meio de controlo e deverá ser actualizado ou revisto se necessário, descrevendo os procedimentos e metodologias de auditoria interna a aplicar.

Caso a auditoria seja realizada nas delegações da cooperação junto das Embaixadas, deverá ser feita uma sessão de informação no local, baseada nas primeiras constatações.

### 7.3. Relatórios de auditoria

É através de relatórios que a auditoria interna comunica o trabalho realizado, as conclusões a que chegou, as recomendações a serem implementadas pelo IPAD e as ferramentas necessárias a essa implementação.

A auditoria interna pode elaborar diferentes tipos de relatórios:

- **Relatório Inicial** – Trata-se de um relatório claro e inequívoco sobre o problema existente / diagnóstico feito;
- **Relatório de Progresso** – Ainda que o modelo de relatório fique dependente do critério da equipa de auditores, este tipo de relatório deverá descrever o contexto em que a auditoria se efectuou, indicação do mandato que lhe deu origem, objectivos da auditoria, métodos utilizados nas diligências efectuadas, observações, conclusões e recomendações, bem como as ferramentas necessárias para a implementação dos processos de melhoria. Estes relatórios, fundamentais para o acompanhamento da execução (ver ponto 7.4), deverão, também, identificar os progressos alcançados e os desvios detectados;
- **Relatório anual de auditoria** – Relatório que resume todas as actividades de auditoria levadas a efeito durante o ano. Deverá incluir as auditorias efectuadas, mencionar os desvios em relação ao plano de auditoria, a experiência genérica ou específica adquirida e observações feitas durante as auditorias. Conterá, igualmente, informação sobre as medidas tomadas em consequência das auditorias anteriormente efectuadas.

### 7.4. Acompanhamento da execução

Os serviços de auditoria interna acompanham a implementação das medidas preconizadas no processo de auditoria, através dos relatórios de progresso (ponto 7.3). Os desvios que venham a ser detectados, depois de filtrados e validados pelo Presidente do IPAD, deverão constar e ser comentados no relatório anual da auditoria interna.

### 7.5. Instrumentos de Gestão

A auditoria interna deverá apoiar a definição de indicadores de desempenho organizacional e as escolhas em termos de ferramentas de apoio a uma gestão mais eficaz. Entre outros, o recurso ao Balanced Scorecard (ferramenta de análise dinâmica que permite visualizar, em tempo real, o desempenho de uma organização), aliado à implementação do SIADAP (nas suas atribuições relacionadas com a avaliação do desempenho organizacional) e da



Estrutura Comum de Avaliação (instrumento de auto-avaliação na Administração Pública, através do modelo CAF 2006), pode constituir um valioso conjunto de instrumentos de alinhamento estratégico com as acções operacionais.

### **8. Troca de experiências**

A auditoria interna deverá procurar assegurar que o pessoal do IPAD, não só através de *newsletter* como de outros meios de informação interna, vá acompanhando toda a experiência obtida e observações recolhidas durante as auditorias e outras actividades desenvolvidas nesse âmbito. De igual modo, o site Internet do IPAD deverá conter os resumos dos relatórios mais importantes, bem como outras questões de auditoria, controle e gestão consideradas relevantes.

### **9. Contratação de serviços de auditoria**

As auditorias podem ser realizadas por auditores externos em nome da auditoria interna. A contratação de auditores externos deverá ser feita de acordo com a política seguida do IPAD para a contratação de serviços.

Os auditores externos contratados em nome da auditoria interna deverão seguir os termos de referência determinados pela auditoria interna do IPAD.

Se a auditoria interna, depois de apreciar o relatório produzido pelos auditores externos, considerar que não foram cumpridos os critérios de clareza ou de qualidade requeridos, pode propor ao Presidente do IPAD a não-aceitação ou a reformulação do respectivo relatório.