

OBSERVATÓRIO CONTRA A FRAUDE

A Medição da *Performance* nas Organizações: Presente e Futuro

Os Programas de Garantia de Qualidade e Melhoria são essenciais para determinar se a função de Auditoria Interna está a criar valor para a organização.



Gabriel Magalhães

Os referenciais para a medição da performance nas organizações foram o tema do Fórum Anual de Diretores de Auditoria Interna promovido pelo Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI) nas instalações da Associação Industrial Portuguesa (AIP) em Lisboa, no passado mês de fevereiro. Estiveram presentes várias entidades representando diferentes sectores de atividade, num evento em que o IPAI pretendeu fomentar a troca de experiências e a partilha de conhecimentos ao mais alto nível entre profissionais de auditoria interna. O IPAI é uma entidade profissional sem fins lucrativos, criada em 1992, que representa a profissão de Auditor Interno e promove a associação, formação e certificação de todos os profissionais e estudiosos de Auditoria Interna, sendo também a entidade que representa em Portugal o *Institute of Internal Auditors* (IIA), fundado em 1941, nos Estados Unidos da América.

O Fórum deste ano contou com a participação especial de dois parceiros do IPAI: a PricewaterhouseCoopers (PwC) e a Ernst & Young (EY), que apresentaram diferentes abordagens sobre os

indicadores - chave de desempenho utilizados para medir a performance da função de Auditoria Interna em relação aos seus objetivos, ou seja, os chamados *Key Performance Indicators* (KPI's). A implementação de KPI's em Auditoria Interna é algo que já se encontra previsto nas normas internacionais emitidas pelo IIA, que preveem que os responsáveis da função de Auditoria Interna desenvolvam, implementem e monitorizem um Programa de Garantia de Qualidade e Melhoria. Este deve compreender não só as Avaliações Internas – através de monitorização contínua do desempenho da atividade de Auditoria Interna, com autoavaliações ou avaliações periódicas realizadas por outras pessoas da organização com conhecimento suficiente das práticas de Auditoria Interna – mas também Avaliações Externas – que deverão ser realizadas, no máximo, com um intervalo de 5 anos. Este programa é essencial para determinar se a função de Auditoria Interna está a criar valor para a organização, pois através da definição e mensuração de objetivos e prioridades efetivas, os responsáveis podem direcionar comportamentos e recursos, alinhar o mandato da Auditoria Interna com a estratégia e a evolução da organização e da sua envolvente e, sobretudo, aumentar a satis-

fação e o reconhecimento de todos os *stakeholders*.

Neste contexto foram apresentados vários indicadores-chave de desempenho, de natureza quantitativa e qualitativa, que são tradicionais e usualmente aceites pelas organizações em relação à função de Auditoria Interna, como por exemplo:

1. Nível de cumprimento do plano anual de auditorias;
2. Tempo de duração de uma auditoria;
3. Número de *findings* identificados vs. recomendações implementadas;
4. Número de fraudes encontradas nas auditorias planeadas ou em processos de auditoria contínua;
5. Opinião / *feedback* dos auditados sobre a auditoria realizada.

Contudo, atualmente começam a emergir novos indicadores - chave de desempenho, que podem convergir e complementar as métricas tradicionais, e que advêm em muito da função de Consultoria que pode ser assumida pela atividade de Auditoria Interna nas organizações, mas também da melhor interligação e diálogo entre a função de Auditoria Interna, enquanto

Terceira Linha de Defesa no Sistema de Controlo Interno da organização, com a Segunda Linha de Defesa (ex: Função Compliance e Função Gestão de Risco) e a Primeira Linha de Defesa (ex: unidades operacionais, produtivas e comerciais). Estas novas métricas podem assumir a seguinte natureza:

1. Número de participações em projetos sobre controlo interno;
2. Número de *best practices* partilhadas com os *stakeholders*;
3. Nível de *Awareness* sobre Risco na organização;
4. Número de tendências e potenciais problemas ou fraudes, identificadas à priori;
5. Capacidade de desenvolvimento de *skills* de controlo e gestão de risco nos *stakeholders*.

Em suma, e após as apresentações realizadas, mas sobretudo, com o subsequente debate e troca profícua de experiências entre todos os participantes, as ideias-chaves do Fórum de Diretores de Auditoria Interna foram as seguintes:

- Não existe um conjunto único de indicadores-chave de desempenho, sendo que as organizações deverão procurar um equilíbrio dinâmico e evolutivo entre os KPI's quantitativos e qualitativos, mas também entre os KPI's da atividade tradicional de auditoria interna e a atividade em ascensão de Consultoria;
- As organizações devem desenvolver as métricas

que melhor respondam à sua natureza, às suas necessidades e objetivos, sendo que os KPI's apropriados variam necessariamente de organização para organização, dependendo também da estratégia de Auditoria Interna;

- O estabelecimento de KPI's deve estar alinhado com a envolvente externa e interna da organização, ou seja, às expectativas dos seus *stakeholders*, exógenos e endógenos, e os KPI's deverão ser apropriados para a atividade da auditoria interna, respeitar a *Governance* e o Normativo Interno da organização, mas também os Regulamentos aplicáveis no setor, a Legislação do País, e as Diretivas e as *Best Practices* internacionais.

O IPAI aproveitou este Fórum para promover a realização da Conferência Europeia de Auditoria Interna de 2020 que irá decorrer uma vez mais em Portugal. Será um evento de excelência sobre a temática de Auditoria Interna e outros temas conexos, tais como o Governo das Sociedades, a Conduta das Organizações e dos Profissionais, o Papel dos Reguladores e Legisladores, a Conformidade Legal, a Gestão do Risco, o Combate ao Fenómeno da Fraude e o Papel das novas Tecnologias. Para tal, contará com um leque de oradores nacionais e internacionais, multidisciplinares, do sector público, privado e do chamado terceiro sector, e que irá decorrer sob a chancela do Exmo. Sr. Presidente da República de Portugal, entre os dias 21 e 23 de outubro de 2020.