

Função de Auditoria Interna

ESTUDO DO MERCADO BANCÁRIO ANGOLANO

MARÇO 2026

O nosso benchmark em números

O nosso Benchmark foi efectuado no âmbito das reuniões anuais que realizamos com os responsáveis das Funções de Auditoria Interna, em que apresentamos um conjunto de Hot Topics relacionados com a temática da Auditoria Interna.

Na sequência das informações recolhidas, foram também identificadas um conjunto de recomendações e oportunidades de melhoria, que sistematizámos ao longo do documento, com vista à melhoria contínua das várias Funções e assim fortalecimento do sector e alinhamento com as melhores práticas internacionais.

13 bancos

Classificação em 2 Tiers de acordo com a sua dimensão (valor dos activos a dez-2024):

Tier 1 - 6 Bancos

Tier 2 - 7 Bancos

Direcções de AI

Realização de reuniões com Directores e Subdirectores de Auditoria Interna

22 questões

Questionários interactivos, de resposta aberta, com 22 questões

Jun-Out de 2025

Reuniões realizadas entre os meses de Junho e Outubro de 2025

¹ Normas do *Institute of Internal Auditors* ("IIA Standards")

O nosso benchmark em números

Representatividade

+200
auditores

188 Auditores de negócio

19 Auditores IT

~ 850

Missões de Auditoria Interna (anuais)

88%

Quota de mercado

¹ Normas do *Institute of Internal Auditors* ("IIA Standards")

A importância da Função de Auditoria Interna

A Função de Auditoria Interna tem ganho especial relevo nas Instituições, não só como terceira linha de defesa, mas também como suporte aos Órgãos de Administração e de Fiscalização no desenvolvimento do seu trabalho e aposta na melhoria contínua. Entendemos que a importância da Função de Auditoria Interna está essencialmente relacionada com os factores destacados em seguida:

Objectivos estratégicos

Função chave na prossecução dos objectivos da Instituição, através de uma abordagem sistemática e disciplinada na avaliação da eficácia da gestão de risco, dos controlos e dos processos de governação (3.ª linha de defesa).

Cumprimento de requisitos regulamentares

Nomeadamente com a regulamentação emitida pelo Banco Nacional de Angola, relativa à Governança Corporativa e Controlo Interno (Aviso n.º 01/2022).

Alinhamento com as boas práticas

A Função de Auditoria Interna das Instituições tem evoluído bastante nos últimos anos, sendo relevante o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento constante.

Cumprimento dos IIA Standards¹

Princípios relevantes para a profissão e prática de auditoria interna reconhecidos e aceites a nível internacional, que proporcionam a realização de auditorias de valor acrescentado e que promovem a melhoria dos processos e das operações das organizações.

¹ Normas do *Institute of Internal Auditors* ("IIA Standards")

Nota introdutória

“

A evolução do sector bancário angolano exige a existência de Funções de Auditoria Interna (“FAI”) cada vez mais robustas e alinhadas com as melhores práticas internacionais. Devem ainda assumir um papel estratégico nos Bancos, não apenas como mecanismo de controlo, mas como criadores de valor e de confiança.

Este Estudo de Mercado foi desenvolvido com um propósito claro: oferecer às Direções de Auditoria Interna uma visão comparativa e objectiva sobre o posicionamento das suas Funções face ao mercado. Mais do que números, trazer *insights* que podem orientar decisões, fortalecer processos e antecipar riscos num ambiente em constante transformação.

Este documento é um convite à reflexão e à acção, para que cada Banco possa evoluir e, em conjunto, elevar o padrão de governança do sector.

Estamos convictos de que este trabalho será um ponto de partida para iniciativas que reforcem a credibilidade do sistema financeiro angolano e consolidem a confiança dos seus *stakeholders*.



Hugo Duarte
Associate Partner



Mónica Figueira
Senior Manager



Fábio Pereira
Manager

Temáticas abordadas no Estudo

1

Recursos
Humanos

PÁG. 6

2

Organização
e revisão da
metodologia

PÁG. 9

3

Planeamento
e execução
do Plano
de Auditoria

PÁG. 12

4

Ferramentas
de suporte
à auditoria

PÁG. 16

5

Monitorização
e QAIP

PÁG. 19

RESULTADOS DO ESTUDO

Recursos Humanos

Em média, a Direcção de Auditoria Interna (“DAI”) conta com:

23 Colaboradores
TIER 1
Máx. 34 | Mín. 10

+

10 Colaboradores
TIER 2
Máx. 16 | Mín. 6

80%

das Funções de Auditoria Interna têm 1 ou nenhum colaborador afecto à auditoria IT.

Foi-nos transmitida a dificuldade existente ao nível da contratação e retenção de talento nesta área (Auditoria IT).

30%

dos Bancos ainda não tinham concluído as formações ao abrigo da Carta Circular n.º 08/2023 do BNA.

Verificou-se alguma indefinição relativamente ao plano de formação dos colaboradores e ao número de horas de formação anual.

Apesar de algumas Direcções terem como objectivo certificar os seus auditores internos (CIA ou CISA), o número de auditores certificados ainda é bastante reduzido.

RESULTADOS DO ESTUDO

Recursos Humanos

NORMA DO IIA 10.2

Gestão dos Recursos Humanos

- “Recrutar, desenvolver e reter auditores internos qualificados”;
- “Garantir que os recursos humanos têm os conhecimentos, habilidades e capacidades suficientes”;
- “Devem ser avaliadas as competências dos auditores e incentivar o desenvolvimento profissional”.

Principais recomendações



Avaliação da suficiência do número de recursos humanos necessários para cumprimento do plano de auditoria.



Definição do plano de formação e do número de horas de formação anual, garantindo o cumprimento da regulamentação aplicável.



Garantir a existência de capacidade e conhecimento para realização de auditorias IT, através de recursos internos ou de *outsourcing*.



Incentivar a certificação dos auditores internos:

- Certified Internal Auditor (CIA);
- Certified Information Systems Auditor (CISA).

Temáticas abordadas no Estudo

1

Recursos
Humanos

PÁG. 6

2

Organização
e revisão da
metodologia

PÁG. 9

3

Planeamento
e execução
do Plano
de Auditoria

PÁG. 12

4

Ferramentas
de suporte
à auditoria

PÁG. 16

5

Monitorização
e QAIP

PÁG. 19

RESULTADOS DO ESTUDO

Organização e revisão da metodologia

O *Institute of Internal Auditors* ("IIA") publicou em 9 de Janeiro de 2024 as novas Normas Globais de Auditoria Interna de 2024 ("GIAS"). Estas novas Normas entraram em vigor a partir de 9 de Janeiro de 2025.

46%

dos Bancos efetuaram a revisão da sua metodologia de acordo com as novas Normas do IIA.

70%

dos Bancos não têm uma estratégia de Auditoria Interna definida.

93%

dos Bancos têm *templates* de trabalho definidos (*standards*), apesar de identificarem oportunidades de melhoria a este nível.

RESULTADOS DO ESTUDO

Organização e revisão da metodologia

NORMA DO IIA 9.2

Estratégia de Auditoria Interna

- “Desenvolver e implementar uma estratégia para a FAI que apoie os objectivos estratégicos e o sucesso da organização”.

NORMA DO IIA 9.3

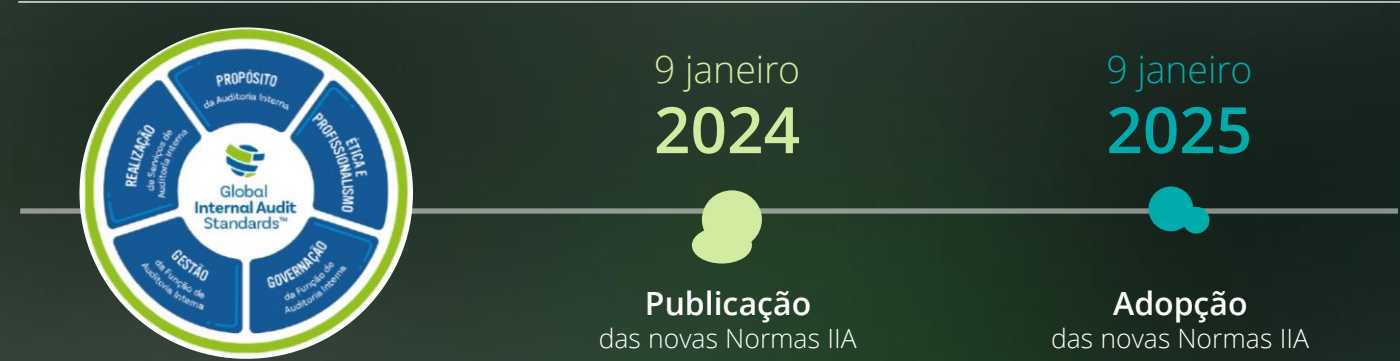
Metodologias

- “Estabelecer metodologias para orientar a FAI”;
- “Avaliar a eficácia das metodologias e atualizá-las conforme necessário”;
- “Fornecer formação aos auditores internos sobre as metodologias”.

Principais recomendações

- Definição de uma estratégia de Auditoria Interna, alinhada com a estratégia do Banco.

- Revisão da metodologia e dos *templates* de trabalho, de acordo com as melhores práticas de mercado e em cumprimento com as Normas do IIA.



Temáticas abordadas no Estudo

1

Recursos
Humanos

PÁG. 6

2

Organização
e revisão da
metodologia

PÁG. 9

3

Planeamento
e execução
do Plano
de Auditoria

PÁG. 12

4

Ferramentas
de suporte
à auditoria

PÁG. 16

5

Monitorização
e QAIP

PÁG. 19

RESULTADOS DO ESTUDO

Planeamento e execução do Plano de Auditoria

62%

das Direcções não preparam Planos de Auditoria Plurianuais.

92%

das Direcções preparam o Plano de Auditoria com base numa avaliação de riscos, apesar de serem identificadas diversas oportunidades de melhoria a este nível.

70%

dos Bancos ainda não realizaram auditorias no âmbito da Directiva n.º 11/DSB/DRO/2021, referente ao Plano de Continuidade de Negócio.

RESULTADOS DO ESTUDO

Planeamento e execução do Plano de Auditoria

Foram-nos transmitidos

**diversos desafios
que condicionam
o cumprimento
do plano**

de auditoria anual aprovado, incluindo a disponibilidade dos recursos necessários e realização de trabalhos *ad-hoc* adicionais.

O número de missões de auditoria varia consoante sejam incluídas as auditorias às agências dos Bancos:

Entre

15 e 211

missões de auditoria - Bancos *TIER 1*

Entre

11 e 94

missões de auditoria - Bancos - *TIER 2*

61%

dos Planos de Auditoria não incluem auditorias IT.

85%

dos Planos de Auditoria incluem a avaliação das Funções de Gestão de Risco e Compliance.

RESULTADOS DO ESTUDO

Planeamento e execução do Plano de Auditoria

NORMA DO IIA 9.4

Plano de Auditoria Interna

- “Basear o plano de auditoria interna numa avaliação documentada das estratégias, objectivos e riscos da organização”;
- “Discutir o plano de auditoria interna, incluindo alterações provisórias significativas, com a Administração”.

Principais recomendações



Realização de Planos de Auditoria Plurianuais, alinhados com a estratégia definida.



Inclusão dos riscos IT no universo e no plano de auditoria, de forma a garantir a avaliação destas temáticas.



Preparação do plano de auditoria com base na avaliação de riscos efectuada pela 2.ª linha de defesa.



Garantir o cumprimento dos requisitos regulamentares ao nível das missões de auditoria a realizar, incluindo auditorias ao Plano de Continuidade de Negócio.



Garantir a completude da execução dos planos de auditoria aprovados.

Temáticas abordadas no Estudo

1

Recursos
Humanos

PÁG. 6

2

Organização
e revisão da
metodologia

PÁG. 9

3

Planeamento
e execução
do Plano
de Auditoria

PÁG. 12

4

Ferramentas
de suporte
à auditoria

PÁG. 16

5

Monitorização
e QAIP

PÁG. 19

RESULTADOS DO ESTUDO

Ferramentas de suporte à auditoria

Sistema de
suporte à DAI

70%

dos Bancos não possuem um *software* de gestão de suporte à DAI.

Recurso a
Data Analytics

62%

dos Bancos não recorrem a *Data Analytics* no processo de auditoria (33% do Tier 1 / 86% do Tier 2).

Auditoria
contínua

62%

dos Bancos não têm procedimentos de auditoria contínua e à distância (50% do Tier 1 / 71% do Tier 2).

RESULTADOS DO ESTUDO

Ferramentas de suporte à auditoria

NORMA DO IIA 10.3

Recursos Tecnológicos

- “Garantir que a FAI dispõe de tecnologias para apoiar o processo de auditoria interna”;
- “Avaliar regularmente as tecnologias usadas pela FAI e procurar oportunidades para melhorar a eficácia e a eficiência”;
- “Comunicar à Administração o impacto das limitações tecnológicas sobre a eficácia ou eficiência da FAI”.

Principais recomendações



Desenvolver uma estratégia digital para a Função de Auditoria Interna.



Avaliar os processos que podem ser automatizados, com vista a obter ganhos de eficiência.



Focar o esforço dos auditores na aplicação de julgamento profissional e no espírito crítico, reduzindo actividades repetitivas e de reduzido valor acrescentado.



Garantir o acesso pleno e irrestrito à informação relevante por parte da FAI.

Temáticas abordadas no Estudo

1 Recursos Humanos
PÁG. 6

2 Organização e revisão da metodologia
PÁG. 9

3 Planeamento e execução do Plano de Auditoria
PÁG. 12

4 Ferramentas de suporte à auditoria
PÁG. 16

5 Monitorização e QAIP
PÁG. 19

RESULTADOS DO ESTUDO

Monitorização e QAIP

Reuniões de acompanhamento

100%

das Direcções de Auditoria Interna realizam, no mínimo, reuniões trimestrais com os respectivos Órgãos de Administração e Fiscalização.

Percepção generalizada quanto ao **elevado esforço necessário para a realização do follow-up** das situações identificadas.

Avaliação externa da FAI

62%

dos Bancos não efectuaram a avaliação externa da FAI nos últimos 5 anos: 33% do Tier 1; 86% do Tier 2.

As avaliações externas foram **realizadas com data anterior à entrada em vigor das novas Normas do IIA**. No entanto, os maiores Bancos demonstraram intenção de realizá-la no curto prazo.

Programa de avaliação e melhoria da qualidade (QAIP)

69%

dos Bancos não têm um Programa de avaliação e melhoria da qualidade (QAIP) estruturado e implementado: 67% do Tier 1; 71% do Tier 2.

RESULTADOS DO ESTUDO

Monitorização e QAIP

NORMA DO IIA 8.1

Interacção com o Conselho

- “Fornecer ao Conselho as informações necessárias para conduzir suas responsabilidades de supervisão”;
- “As reuniões formais do Conselho permitem uma comunicação formal pelo menos trimestral”.

NORMA DO IIA 8.1

Qualidade

- “Desenvolver, implementar e manter um programa de avaliação e melhoria da qualidade que abranja todos os aspectos da FAI”;
- “Pelo menos anualmente, comunicar os resultados da avaliação interna de qualidade ao Conselho”.

Principais recomendações

 Realização de avaliações externas da FAI, pelo menos uma vez a cada cinco anos.

 Estabelecer uma metodologia para a realização de avaliações internas e proceder à sua implementação.

 Comunicar ao Conselho os resultados das avaliações (internas e externas) efectuadas e definição de planos de acção para a melhoria contínua.

 Optimizar o processo de *follow-up* de situações identificadas.

“

O presente Estudo de Mercado procurou oferecer uma visão abrangente sobre a Função de Auditoria Interna no Mercado Bancário, destacando a sua relevância para o reforço da boa governação, da transparência e da confiança no Sistema Financeiro Nacional.

Trata-se de uma iniciativa inovadora no contexto da Banca Angolana, proporcionando uma visão integrada sobre o grau de maturidade da Função e os seus principais desafios.

A análise desenvolvida permite enquadrar oportunidades de evolução da Função, associadas ao seu nível de maturidade e à necessidade de um alinhamento contínuo entre meios, processos e objectivos estratégicos das Instituições Financeiras Bancárias, num contexto marcado por uma exigência crescente.

A Deloitte reafirma, através deste Estudo, o seu compromisso com Angola e, em particular, com o Mercado Bancário, contribuindo para a promoção de boas práticas, para o fortalecimento institucional e para o desenvolvimento sustentável do Sistema Financeiro Nacional.



José Barata

Country Managing Partner



"Deloitte", "nós" e "nossos" refere-se a uma ou mais firmas-membro e entidades relacionadas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"). A DTTL (também referida como "Deloitte Global") e cada uma das firmas-membro e entidades relacionadas são entidades legais separadas e independentes entre si e, consequentemente, para todos e quaisquer efeitos, não obrigam ou vinculam as demais. A DTTL e cada firma-membro da DTTL e respetivas entidades relacionadas são exclusivamente responsáveis pelos seus próprios atos e omissões não podendo ser responsabilizadas pelos atos e omissões das outras. A DTTL não presta serviços a clientes. Para mais informação, aceda a www.deloitte.com/pt/about.

A Deloitte é líder global na prestação de serviços de Audit & Assurance, Tax & Legal, Consulting | Technology & Transformation e Advisory | Strategy, Risk & Transactions a quase 90% da Fortune Global 500® entre milhares de empresas privadas. Os nossos profissionais apresentam resultados duradouros e mensuráveis, o que reforça a confiança pública nos mercados de capital, permitindo o sucesso dos nossos clientes e direcionando a uma economia mais forte, a uma sociedade mais equitativa e a um mundo mais sustentável. Com 180 anos de história, a Deloitte está presente em mais de 150 países e territórios. Saiba como as 460.000 pessoas da Deloitte criam um impacto relevante no mundo em www.deloitte.com.

Esta comunicação apenas inclui informações gerais, pelo que nem a Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), nem as respetivas firmas-membro ou entidades relacionadas prestam serviços profissionais ou aconselhamento através da mesma. Antes de tomar alguma decisão ou medidas que o afetem financeiramente ou ao seu negócio, com base nesta comunicação, deve consultar um profissional qualificado. Não são dadas garantias (explícitas ou implícitas) relativamente à precisão ou detalhe da informação constante nesta comunicação, pelo que a DTTL, as suas firmas membro, entidades relacionadas ou colaboradores não são responsabilizáveis por quaisquer danos ou perdas decorrentes de ações ou omissões, direta ou indiretamente, baseadas nesta comunicação.

