

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

COMUNICAÇÃO EM AUDITORIA
INTERNA E A PROGRAMAÇÃO
NEUROLINGUÍSTICA

Paulo Miguel Forjaz de Campos Henriques

Lisboa, setembro de 2020

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

COMUNICAÇÃO EM AUDITORIA
INTERNA E A PROGRAMAÇÃO
NEUROLINGUÍSTICA

Paulo Miguel Forjaz de Campos Henriques

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Auditoria, realizada sob a orientação científica de Vítor Massena Batista, Professor Especialista do ISCAL.

Constituição do Júri:

Presidente - Especialista (Mestre) Gabriel Alves

Arguente - Especialista (Mestre) Maria da Luz Miranda

Vogal - Especialista (Mestre) Vítor Massena Batista

Lisboa, setembro de 2020

Declaração

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

Agradecimentos

Expresso o meu sincero agradecimento a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, ajudaram na realização da presente Dissertação.

O meu profundo agradecimento ao meu orientador, Mestre Vítor Massena Batista, por ter aceite desempenhar este papel e pela sua preciosa ajuda, sem a qual eu nunca teria terminado esta Dissertação.

À minha família, por todo o apoio que sempre me deram neste percurso.

Resumo

A função da Auditoria Interna nas organizações tem vindo a obter progressivamente uma maior importância e relevo, quer face à necessidade das organizações minimizarem os seus riscos, quer face ao intuito da função de Auditoria Interna, que é acrescentar valor e melhorar as operações.

Para que qualquer área de Auditoria Interna tenha sucesso, para além das competências técnicas de que os elementos da equipa devem dispor, também são cada vez mais relevantes as competências pessoais, ou *soft skills*.

De entre as diversas competências pessoais relevantes para um auditor interno, a capacidade de comunicação ocupa um dos principais lugares, sendo bastante valorizada pelos responsáveis das áreas de auditoria interna.

A Programação Neurolinguística tem vindo a surgir em Portugal, nos últimos anos, como uma ciência que permite expandir o potencial cognitivo de cada indivíduo, promovendo o desenvolvimento da inteligência emocional e proporcionando excelentes ferramentas ao nível da comunicação.

Assim, parece fazer todo o sentido que os elementos das equipas de Auditoria Interna desenvolvam as suas competências comunicacionais, recorrendo para esse efeito às ferramentas que a Programação Neurolinguística proporciona.

Para realizar esta investigação foi efetuada uma revisão de literatura sobre a temática da Programação Neurolinguística, com principal enfoque na componente relacionada com a comunicação, procurou-se ainda recolher informação fidedigna que ilustre a necessidade de competências comunicacionais nas equipas de Auditoria Interna e a possibilidade de se recorrer às ferramentas que a Programação Neurolinguística proporciona no sentido de se colmatarem eventuais lacunas na área da comunicação.

Com este estudo, que incluiu ainda uma componente de investigação quantitativa, nomeadamente a realização de inquéritos junto de profissionais de Auditoria Interna, foi possível concluir que as capacidades de comunicação são uma componente de extrema importância para os elementos das equipas de Auditoria Interna e que a formação em Programação Neurolinguística pode proporcionar aos auditores, e mesmo aos responsáveis das áreas de Auditoria Interna, as ferramentas de que necessitam para melhorar, não só as suas competências comunicacionais, mas também para melhorarem o seu desempenho em outras áreas.

Palavras-chave: Auditoria Interna, Comunicação, Competências Pessoais, Programação Neurolinguística.

Abstract

The role of Internal Audit in organizations is progressively becoming more important and relevant, not only because organizations need to minimize their risks and also because of the main purpose of the Internal Audit function, which is to add value and improve operations.

For any department of Internal Audit to succeed, in addition to the technical skills that team members must possess, personal skills, or soft skills, are also increasingly relevant.

Among the several personal skills, considered to be relevant to an internal auditor, communication skills ranks high on the scale, and is also highly valued by those responsible for internal audit departments.

Neurolinguistic Programming has been emerging in Portugal, in recent years, as a science that allows the cognitive potential of each individual to be expanded, promoting the development of emotional intelligence and providing excellent tools in communication.

Thus, it seems to make perfect sense that team members in Internal Audit develop their communication skills, using the tools provided by Neurolinguistic Programming.

To undertake this research, a literature review, on the theme of Neurolinguistic Programming, was conducted focusing mainly on the communication issues. It was also sought the collection of reliable information that would illustrate the need for communication skills in the Internal Audit human resources and also on the possibility of resorting to tools that Neurolinguistic Programming provides, in order to fill any gaps in the area of communication.

With this research, that also included a quantitative investigation component, specifically the use of inquiries among Internal Audit professionals, it was possible to conclude that communication skills are an extremely important skill for team members in Internal Audit and that training in Neurolinguistic Programming can provide auditors, and even those responsible for Internal Audit departments, the tools they need to improve, not only their communication skills, but also to improve their performance in other areas.

Key-words: Internal Audit, Communication, Soft Skills, Neurolinguistic Programming.

Índice

1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento e relevância do tema	1
1.2. Objeto da investigação	2
1.3. Objetivo da investigação.....	2
1.4. Metodologia	3
1.5. Estrutura da dissertação	3
2. Enquadramento teórico.....	5
2.1. Auditoria Interna	5
2.1.1. Enquadramento histórico	5
2.1.2. Enquadramento Normativo da Auditoria Interna.	8
2.1.3. Principais Classificações da Auditoria Interna.....	14
2.1.4. Princípios Chave de Auditoria Interna.....	15
2.2. Programação Neurolinguística.....	16
2.2.1. Introdução à Programação Neurolinguística	16
2.2.2. O modelo de comunicação em PNL	18
2.2.3. As ferramentas de comunicação em PNL.....	20
2.2.3.1. Rapport, ou Espelhamento	21
2.2.3.2. Sistema Representacional	22
2.2.3.3. Acessos Oculares.....	26
2.2.3.4. Ancoragem	29
2.3. Análise dos diversos estudos	31
2.3.1. A comunicação em Auditoria Interna	31
2.3.2. A PNL no contexto empresarial	35
3. Pesquisa Quantitativa.....	39
3.1. Amostra e Recolha de Dados	39
3.2. Análise dos Dados.....	40
3.2.1. Caracterização da amostra.....	40
3.2.2. Hipóteses em Estudo.....	44
3.3. Conclusão da Pesquisa Quantitativa	50
4. Conclusões.....	51
4.1. Limitações	52
4.2. Perspetivas futuras	52
Bibliografia.....	53

Índice de Figuras

Figura 2-1 IPPF	11
Figura 2-2 Modelo de percepção	19
Figura 2-3 Rapport	21
Figura 2-4 Acessos Oculares	27
Figura 2-5 Principais Competências	33
Figura 2-6 Principais Competências CAE	34
Figura 3-7 Setor de Atividade	43
Figura 3-8 Número de Trabalhadores.....	44
Figura 3-9 Conhecimento sobre PNL.....	45
Figura 3-10 Formação Especifica em PNL.....	45
Figura 3-11 Formação onde foram abordados conceitos de PNL.....	46
Figura 3-12 Formação em contexto empresarial onde foram abordados conceitos de PNL.....	47
Figura 3-13 Utilidade da formação em PNL para o desempenho das funções	47
Figura 3-14 Utilidade da formação em PNL para o desenvolvimento de competências comunicacionais	48
Figura 3-15 Utilidade da formação em PNL para o desenvolvimento de competências pessoais....	49
Figura 3-16 Utilidade da formação em PNL para o desenvolvimento de competências profissionais	49

Índice de Tabelas

Tabela 2-1 Datas Históricas	7
Tabela 2-2 Palavras.....	24
Tabela 2-3 Frases	25

Lista de Abreviaturas

AI	Auditoria Interna
AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accountants</i>
CBOK	<i>Common Body of Knowledge</i>
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
ERM	<i>Enterprise Risk Management</i>
HR	<i>Human Resources</i>
IAPC	<i>International Auditing Practices Committee</i>
IIA	<i>Institute of Internal Auditors</i>
IIARF	<i>Institute of Internal Auditors Research Foundation</i>
IPAI	Instituto Português de Auditoria Interna
IPPF	<i>International Professional Practices Framework</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
NLP	<i>Neurolinguistic Programming</i>
PNL	Programação Neurolinguística
PwC	PricewaterhouseCoopers
SEC	<i>Securities Exchange Commission</i>
SOX	<i>Sarbanes-Oxley Act</i>

1. Introdução

1.1. Enquadramento e relevância do tema

A função de Auditoria Interna tem vindo a ter um papel cada vez mais relevante nas organizações de maior dimensão e complexidade, não só para fazer face aos imperativos legais que regulamentam certos setores, mas também porque a gestão de topo começa cada vez mais a reconhecer a capacidade da Auditoria Interna de analisar e avaliar a eficácia e eficiência dos controlos implementados na organização, emitindo pareceres e eventuais sugestões de melhoria para os diversos processos de negócio.

Atualmente, consoante o modelo organizacional adotado, a Auditoria Interna dependerá diretamente do Órgão de Gestão ou da Comissão de Auditoria, quando esta exista. Qualquer que seja o modelo organizacional adotado, a Auditoria Interna terá sempre de ter um relacionamento estreito com a gestão de topo, uma vez que caberá a essa gestão de topo aprovar o planeamento de atividades da Auditoria Interna, aprovar os relatórios e pareceres elaborados e decidir relativamente às sugestões formuladas pela Auditoria Interna.

A evolução da própria função de Auditoria Interna fez com que esta deixasse de se preocupar quase exclusivamente com as matérias de índole financeiro, para passar a atuar de uma forma transversal em todas as áreas de negócio de uma empresa ou organização.

Assim, a comunicação é uma ferramenta que se reveste de grande importância para a Auditoria Interna, seja a comunicação com a gestão de topo, a comunicação com os diversos departamentos da organização que são auditados, incluindo um manancial de colaboradores de diversos níveis, ou a comunicação com outras partes interessadas, os *stakeholders*. Em todas estas situações será desejável que tanto os auditores como os responsáveis pela Auditoria Interna possuam elevadas capacidades de comunicação por forma a conseguirem obter os melhores resultados para a organização.

A Programação Neurolinguística oferece ferramentas que visam um desenvolvimento pessoal, em diversas áreas, possibilitando a adoção de modelos cognitivos consoante os objetivos a atingir e oferecendo ferramentas robustas a nível da comunicação. A Programação Neurolinguística pode também ser entendida como um conjunto de técnicas que ajudam a entender e a modificar os processos cognitivos por meio da identificação dos padrões de linguagem que se estabelecem de forma verbal e não-verbal (nomeadamente a linguagem corporal), responsáveis pelas nossas reações nos mais diversos contextos.

Assim, será possível organizar os nossos sentimentos e emoções, e a forma como nos visualizamos e como visualizamos os outros e a realidade que nos rodeia.

Face ao exposto, parece ser de todo pertinente analisar se a formação em Programação Neurolinguística e utilização das respetivas técnicas de comunicação poderá trazer benefícios para o desempenho da função de Auditoria Interna.

1.2. Objeto da investigação

Inserindo-se no tema escolhido para a presente investigação “Comunicação em AI e a PNL”, face à elevada importância das competências em comunicação para os auditores internos, no desempenho das suas funções, e considerando a crescente divulgação em Portugal da Programação Neurolinguística e das mais diversas formações, a nível empresarial, que têm vindo a surgir nos últimos anos utilizando técnicas relacionadas com Programação Neurolinguística, pretende-se analisar a importância que é efetivamente atribuída às competências comunicacionais para os profissionais de Auditoria Interna e, nesse sentido, analisar igualmente algumas das ferramentas que a Programação Neurolinguística nos pode proporcionar, relacionadas com a comunicação, e que eventualmente permitam melhorar as competências pessoais e profissionais ao nível da comunicação em Auditoria Interna.

1.3. Objetivo da investigação

Este estudo tem como principal objetivo analisar se será útil proporcionar formação em Programação Neurolinguística aos auditores internos, por forma a melhorar as competências comunicacionais dos mesmos.

Para a obtenção das conclusões serão analisados diversos estudos realizados por entidades, a nível internacional, sobre a importância da comunicação para a função de Auditoria Interna, serão igualmente analisados estudos que incidem sobre a utilização da Programação Neurolinguística em contexto empresarial, além da realização de um inquérito junto de auditores internos e responsáveis por funções de auditoria interna, com o objetivo de obter a perceção destes sobre qual o grau de penetração da Programação Neurolinguística na área da Auditoria Interna e qual a opinião dos profissionais de Auditoria Interna sobre as eventuais vantagens na utilização da Programação Neurolinguística, quer a nível profissional, quer a nível pessoal. Com esta investigação pretende-se verificar se existe, ou não, utilidade na utilização de ferramentas de PNL para o desempenho de

funções em Auditoria Interna e se será relevante proporcionar formação em PNL aos profissionais de AI.

1.4. Metodologia

Em primeiro lugar será efetuada uma revisão da literatura relacionada com a temática da Auditoria Interna, direcionada principalmente ao enquadramento da atividade de Auditoria Interna. Será igualmente efetuada uma revisão de literatura sobre a Programação Neurolinguística, incidindo esta, mais especificamente, sobre os modelos de comunicação em Programação Neurolinguística e as diversas técnicas utilizadas na comunicação em Programação Neurolinguística.

Após a elaboração da revisão da literatura, a investigação incidirá sobre alguns estudos elaborados por diversas entidades sobre a importância da comunicação para a função de Auditoria Interna, assim como a sobre alguns estudos existentes sobre a utilização da Programação Neurolinguística nas Organizações.

Serão ainda apresentados os resultados de um *survey*, efetuado entre profissionais de Auditoria Interna em Portugal, onde, conforme já referido, se procura aferir qual o nível de utilização e a relevância que é atribuída por esses profissionais às ferramentas que a PNL disponibiliza, para o exercício das suas funções.

1.5. Estrutura da dissertação

A presente investigação encontra-se organizada da seguinte forma:

O primeiro capítulo que se destina à Introdução, na qual são abordados a relevância do tema, objeto e objetivos da investigação, bem como a metodologia e a estrutura adotadas.

No segundo capítulo é apresentado o Enquadramento Teórico, no qual constarão os principais fundamentos que servirão de base para a compreensão do tema.

Este encontra-se dividido em três subcapítulos, nomeadamente o da Auditoria Interna, nos quais são explanados alguns pontos como a evolução da Auditoria Interna, os seus conceitos, o quadro normativo e outros aspetos pertinentes relativos à Auditoria Interna, um subcapítulo referente à Programação Neurolinguística, onde se procura explicar o que é a Programação Neurolinguística, como funciona o modelo de comunicação da Programação Neurolinguística e quais as principais ferramentas que a mesma nos oferece ao nível da comunicação. Finalmente, um terceiro subcapítulo onde se procede à análise de um estudo sobre a importância da comunicação para a Auditoria Interna, mais

especificamente as competências comunicacionais dos auditores internos e responsáveis pela função de Auditoria Interna.

No quarto e último capítulo são apresentadas as conclusões desta investigação.

2. Enquadramento teórico

2.1. Auditoria Interna

A auditoria interna é uma atividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Ajuda a organização a alcançar os seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, de controlo e de governação. (The Institute of Internal Auditors).

Desta definição é possível inferir que os principais objetivos da auditoria interna são:

- Acrescentar valor à organização;
- Melhorar as operações;
- Ajudar a organização a alcançar os seus objetivos.

Na prossecução destes objetivos, a auditoria interna avalia:

- A confiabilidade e a integridade da informação;
- A conformidade com as políticas, planos, procedimentos, leis, regulamentos e contratos;
- A salvaguarda dos ativos;
- A utilização económica e eficiente dos recursos;
- As operações ou programas (avalia o cumprimento de objetivos e metas).

Atualmente é indiscutível a importância da função de auditoria interna nas organizações e é cada vez mais reconhecida como uma função que acrescenta valor às organizações.

2.1.1. Enquadramento histórico

A palavra auditoria tem a sua origem no latim “audire”, aquele que ouve (Costa, 2007), posteriormente, os ingleses passaram a utilizar o termo “auditing” com o significado de exame, revisão e certificação da contabilidade (Attie, 1998), atualmente possui um sentido muito mais abrangente.

Historicamente, é possível encontrar atividades relacionadas com auditoria durante o Império Persa, no qual Dario I, ao realizar a reforma político-administrativa, criou a função de “olhos e ouvidos do rei”, funcionários encarregados de vigiar a ação dos sátrapas

(governadores das províncias persas), garantir o cumprimento das ordens imperiais e fiscalizar a cobrança de impostos e o uso do tesouro real, anos mais tarde, os imperadores romanos nomeavam altos funcionários, inicialmente designados de Questores, com a missão de supervisionar as operações financeiras dos governadores provinciais (IBRACOM, 2019).

Os referidos questores eram funcionários financeiros que examinavam as contas dos governadores das províncias, desempenhavam as tarefas de contabilista e guardavam as chaves da tesouraria. (Lira & Marques, 2019)

Em França, no século III, os Barões tinham de realizar uma leitura pública das contas referentes aos seus domínios, na presença de funcionários designados pela coroa.

A primeira referência à palavra “auditor” remonta ao ano de 1285, no reinado do rei Eduardo I de Inglaterra para designar aquele que realizava o exame às contas públicas e cujo testemunho poderia conduzir à punição de possíveis infratores.

A primeira associação de auditores foi criada em 1581 na cidade de Veneza, sob o nome de “Collegio dei Raxonati” e o primeiro tribunal de contas surgiu em França no ano de 1640, nomeadamente, “O Tribunal de Contas de Paris”, por iniciativa do ministro Colbert.

Após a crise de 1929 (grande depressão), foi instituída a obrigatoriedade das empresas cotadas em bolsa serem auditadas (auditoria financeira).

Em 1934, é criada a Security Exchange Commission. A comissão regulatória dos Estados Unidos foi criada pelo congresso em 1934, depois do comité do senado para a banca e moeda ter investigado as operações da bolsa de Nova York. O propósito da comissão foi de repor a confiança dos investidores pondo fim a práticas erradas de vendas e manipulações dos valores de ações que levaram ao colapso dos mercados de capitais em 1929. Esta comissão estipulou também que as companhias cotadas em bolsa deveriam relatar toda informação relevante.

Neste sentido (Pinheiro, 2014) e (IBRACOM, 2019).

Algumas datas relevantes da auditoria podem ser observadas na Tabela 2-1.

Tabela 2-1 *Datas Históricas*

1314	Criação do cargo Auditor do Tesouro, em Inglaterra
1581	Criação do “Collegio dei Raxonati”, em Veneza
1640	Criação do “Tribunal de Contas de Paris”, em França
1880	Criação do Institute of Chartered Accountant in Wales and England
1886	Criação da AICPA – American Institute of Certified Public Accountants
1894	Holanda – Criação do Institute of Certified Public Accountants
1929	Crise de 1929 Grande depressão
1934	Criação da SEC – Securities Exchange Commission e exigência para as contas das empresas cotadas serem auditadas
1941	Criação do IIA – The Institute of Internal Auditors
1947	Declaração de responsabilidades do auditor interno, elaborada pelo IIA
1978	Criação do IAPC - International Auditing Practices Committee, reconfigurado posteriormente, em 2002, como IAASB - International Auditing and Assurance Standards Board
1992	Criação do IPAI, Instituto Português de Auditoria Interna
2002	Lei Sabarnes-Oxley (SOX), em resultado do escândalo Enron/Arthur Andersson

Fonte Elaboração própria

2.1.2. Enquadramento Normativo da Auditoria Interna.

Sendo a auditoria interna uma atividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização, os auditores internos devem possuir um conjunto de princípios fundamentais para que as ações realizadas tenham sucesso na empresa e, fundamentalmente, junto dos operacionais responsáveis pelo exercício quotidiano de tarefas essenciais para o sucesso da empresa.

Segundo (Pinheiro, 2014), Lawrence B, Sawyer, afirma que os auditores internos devem observar “mandamentos” fundamentais, na perspetiva de que são, igualmente importantes para a empresa e com o objetivo de fornecer valor.

Os dez princípios fundamentais, segundo Sawyer:

1. Conhecer os objetivos da ação e da atividade a auditar:

O auditor interno deverá conhecer claramente os objetivos definidos e a estratégia estabelecida para a empresa, na atividade que tem por finalidade avaliar. Só assim poderá efetuar auditorias no sentido de avaliar o cumprimento dos mesmos.

2. Conhecer a estrutura de controlo interno:

O auditor interno deverá conhecer as políticas, os regulamentos, normativos e procedimentos instituídos na empresa. Deverá saber identificar os controlos-chave das diversas atividades e os sistemas de informação estratégicos para a consecução das diversas operações.

3. Conhecer os padrões:

O auditor interno deve conhecer os padrões (standards) para efetuar análises comparativas, estabelecidas na empresa ou em empresas congéneres. Se a administração não estabeleceu padrões, os auditores internos deverão procurar apurar os padrões adequados para a atividade a auditar e informar disso os gestores operacionais.

4. Conhecer os factos:

O auditor deve basear o seu trabalho em factos devidamente comprovados, segregados por importância, tendo em consideração os riscos e devidamente fundamentados nos papéis de trabalho elaborados durante a

execução do trabalho de campo. Um auditor deve evitar elaborar um papel de trabalho de campo se for possível recolher tal informação por outra via, de modo a reduzir o tempo de execução.

5. Conhecer as causas:

Conhecer as causas, é condição essencial para se identificar a proposta de recomendação mais adequada para superar o problema e convencer o operacional/auditado a implementá-la, tendo em vista a melhoria dos procedimentos de controlo e a performance da empresa.

6. Conhecer os efeitos:

Apurar adequadamente os efeitos dos problemas diagnosticados é condição essencial para convencer da sua importância o responsável pelas operações auditadas. Deverá ser tomada em linha de conta a materialidade dos valores envolvidos para se relançar o problema identificado e o custo da implementação.

7. Conhecer as pessoas:

Uma empresa não existe sem pessoas. O auditor interno deve, pelo seu comportamento e respeito que demonstra pela função desempenhada pelos operacionais/auditados, conhecer o ambiente empresarial de modo a criar um bom relacionamento no desempenho das ações de auditoria. Para isso é fundamental que o auditor interno tenha um comportamento ético exemplar, praticado no quotidiano e no relacionamento com os operacionais.

8. Conhecer os meios de comunicação dos resultados:

Uma comunicação adequada dos resultados de auditoria (não fazer as coisas às escondidas) é essencial para que as pessoas partilhem a informação e consigam em conjunto elaborar as recomendações necessárias à superação dos problemas identificados. Um relatório equilibrado deverá ser elaborado no final da ação de auditoria e incluir os comentários da gestão.

9. Conhecer os processos e os riscos críticos:

Definir o plano de ações de auditoria interna em função de uma matriz de risco devidamente atualizada visando fornecer valor ao acionista.

10. Follow-up's (Monitorização ou acompanhamento):

Acompanhar e avaliar a implementação das recomendações críticas ou de prioridade elevada, conducentes à melhoria dos processos de controlo interno visando a mitigação do risco.

Como já referido, em 1941 foi criado o The Institute of Internal Auditors (IIA) nos Estados Unidos da América (constituído inicialmente por 25 membros) sendo um marco determinante para o desenvolvimento da atividade dos auditores internos a nível mundial, surgindo em Portugal, em 1992, o Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI).

Segundo (Ribeiro, 2016), «no ano de 1947 surge o *statement of responsibilities of the internal auditor* do IIA, passando a auditoria a abordar não só as áreas económico financeiras como também as áreas operacionais. Em 1978 foram aprovados os *standards for the professional practice of Internal Auditing*, normas orientadoras para o exercício da profissão. Estas normas serviam de orientação para o exercício da profissão de auditoria interna. Em 1981 foram reforçadas as responsabilidades das atividades da auditoria interna ao serviço da organização, em conformidade com as normas para a prática da profissão e com as normas de conduta do código de ética. Em 1982 surgiu na europa o *European confederation of institutes of international auditing*, associação que unia os membros europeus com sede na Bélgica. Em junho de 1999 o IIA aprovou uma nova definição de auditoria interna, considerando-a como uma atividade independente, completa e contínua que se destina a acrescentar valor e a melhorar as operações da organização, de maneira a ajudá-la a alcançar os seus objetivos.

Em 2004, o IIA publicou uma declaração sobre a função de auditoria Interna em Enterprise Risk Management (ERM) emitido pelo COSO – grupo de trabalho constituído por vários organismos internacionais com o objetivo de definir um novo conceito de controlo interno focalizada nas atividades de gestão de risco. Desde o início da criação do IIA, notou-se um elevado crescimento, tendo agora esta associação mais de 90.000 membros. Em 2012 foram atualizadas as normas orientadoras para o exercício da profissão de auditoria interna, as quais, mais uma vez, contribuíram para a evolução da auditoria interna, procurando abranger todas as áreas de gestão, permitindo assim aos responsáveis um maior controlo e agir com maior segurança. O papel do auditor interno visa contribuir para a eliminação e redução dos erros e para um crescente grau de economia, eficiência e eficácia.»

Finalmente, em outubro de 2016, o IIA aprovou algumas modificações aos *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*, que incluíram a adição de dois

novos standards, o alinhamento dos standards com os princípios fundamentais e algumas atualizações de standards existentes.

Em suma, as Normas consistem em:

- Declarações de requisitos básicos para a prática profissional de AI e para a avaliação da eficácia do desempenho, aplicáveis internacionalmente quer ao nível das organizações quer dos indivíduos.
- Interpretações que clarificam os termos ou conceitos das Normas.

Sendo que se encontram divididas em dois grupos, nomeadamente:

- Normas de Atributos - Estão relacionadas com as características das organizações e das entidades que desempenham atividades de AI.
- Normas de Desempenho - Descrevem a natureza das atividades de AI e proporcionam critérios de qualidade que permitem medir o desempenho de tais serviços.

Mas estas Normas inserem-se em algo mais abrangente que é o Enquadramento Internacional da Práticas Profissionais (IPPF - International Professional Practices Framework), conforme se pode ver na Figura 2-1 infra.



Figura 2-1 IPPF

Fonte www.theiia.org

Temos assim que a IPPF, como estrutura, é composta pela Missão da Auditoria Interna e inclui uma componente de Orientações Obrigatórias (Mandatory Guidance) e uma componente de Orientações Recomendadas (Recommended Guidance).

Segundo o IIA, na componente de Orientações Obrigatórias encontramos:

- Princípios Fundamentais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (Core Principles) - Os Princípios Fundamentais, vistos como um todo, articulam a eficácia da auditoria interna. Para uma função de auditoria interna ser considerada eficaz, todos os Princípios devem estar presentes e atuantes com eficácia. A forma como um auditor interno, assim como uma atividade de auditoria interna, demonstra a conquista dos Princípios Fundamentais pode ser bem diferente de uma organização para outra, mas não conseguir alcançar um dos Princípios significaria que a atividade de auditoria interna não é tão eficaz quanto poderia ser no alcance da missão de auditoria interna. Os Princípios Fundamentais são:
 - Demonstrar integridade.
 - Demonstrar competência e zelo profissional devido.
 - Ser objetivo e livre de influências indevidas (independente).
 - Estar alinhado com as estratégias, objetivos e riscos da organização.
 - Estar apropriadamente posicionado e adequadamente equipado.
 - Demonstrar qualidade e melhoria contínua.
 - Comunicar-se com eficácia.
 - Prestar avaliações com base em riscos.
 - Ser perspicaz, proativo e focado no futuro.
 - Promover a melhoria organizacional.
- Definição de Auditoria Interna – Vimos já qual a definição de Auditoria Interna
- Código de Ética – O Código de Ética contém os Princípios relevantes para a profissão e prática de auditoria interna e as Normas de conduta que regem o comportamento que se espera dos auditores internos. Tais normas são uma ajuda na interpretação dos Princípios em aplicações práticas e destinam-se a orientar a conduta ética dos auditores internos.

- Princípios: 1. Integridade - A integridade dos auditores internos gera confiança e, por conseguinte, proporciona o fundamento para confiar no seu julgamento; 2. Objetividade - Os auditores internos manifestam o mais elevado grau de objetividade profissional ao coligirem, avaliarem e comunicarem a informação sobre a atividade ou processo em análise. Os auditores internos fazem uma avaliação equilibrada de todas as circunstâncias relevantes e os seus julgamentos não são influenciados por interesses particulares e por opiniões alheias; 3. Confidencialidade - Os auditores internos respeitam o valor e a propriedade da informação que recebem e não divulgam a informação sem a devida autorização, exceto em caso de obrigação legal ou profissional de o fazer; 4. Competência - Os auditores internos aplicam os conhecimentos, técnicas e experiência necessárias no desempenho dos serviços de auditoria interna.
- Normas de Conduta: 1. Integridade - Os auditores internos: 1.1 Deverão executar o seu trabalho com honestidade, diligência e responsabilidade. 1.2 Deverão respeitar as leis e divulgar o que se espera seja feito ao abrigo das leis e da profissão. 1.3 Não deverão, em consciência, participar em atividades ilegais, ou em atos que desacreditem a profissão de auditoria interna ou a organização. 1.4 Deverão respeitar e contribuir para os objetivos legítimos e éticos da organização; 2. Objetividade - Os auditores internos: 2.1 Não deverão participar em qualquer atividade ou manter uma relação que prejudique ou que se presume possa prejudicar o seu julgamento imparcial. A participação inclui atividades ou relações tais, que possam estar em conflito com os interesses da organização. 2.2 Não deverão aceitar nada que possa prejudicar ou que se presume possa prejudicar o seu julgamento profissional. 2.3 Divulgarão todos os factos materiais de que tenham conhecimento, os quais, a não serem divulgados, possam distorcer a informação das atividades em análise; 3. Confidencialidade - Os auditores internos: 3.1 Deverão ser prudentes na utilização e proteção da informação obtida no desempenho das suas atividades. 3.2 Não deverão utilizar a informação para qualquer benefício próprio ou que de outra maneira estaria em desacordo com as leis ou em detrimento dos objetivos legítimos e éticos da organização; 4. Competência - Os auditores

internos: 4.1 Aceitarão apenas serviços para os quais disponham do necessário conhecimento, proficiência e experiência. 4.2 Desempenharão os serviços de auditoria interna de acordo com as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna 4.3 Deverão continuamente aperfeiçoar a sua proficiência e a eficiência e qualidade dos seus serviços.

- Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (Standards)

Relativamente à componente de Orientações Recomendadas, estas são promovidas pelo IIA Global através de um processo de aprovação formal. Elas descrevem as práticas para a implementação eficaz de Princípios Básicos do IIA Global, nomeadamente, a Definição de Auditoria Interna, Código de Ética e Normas, sendo composta por duas componentes:

- Orientações de Implementação
- Orientações Suplementar

Temos assim uma imagem geral do enquadramento normativo aplicado à atividade de Auditoria Interna.

2.1.3. Principais Classificações da Auditoria Interna

Segundo (Pinheiro, 2014) a Auditoria Interna pode ter as seguintes classificações:

«Auditoria Financeira - Avaliar se a informação financeira é credível, avaliar a salvaguarda dos ativos, avaliação do cumprimento dos normativos estabelecidos pela administração e deteção de erros com materialidade (impacto significativo no apuramento de resultados).

Auditoria Operacional - Avaliar as diversas atividades ou processos da empresa, tendo em conta a complexidade das operações, o controlo interno instituído e a dispersão geográfica, numa ótica de contribuir para a melhoria da performance da empresa ou organização.

Auditoria Social - Visa avaliar a imagem da empresa ou organização na comunidade, a cultura da empresa, a qualidade dos produtos lançados no mercado, o cumprimento da legislação sobre proteção dos consumidores.

Auditoria de Qualidade - Avaliação sistemática e independente para determinar se as atividades da qualidade e os correspondentes

resultados estão em conformidade com as medidas planeadas, se essas medidas estão implementadas efetivamente e se garantem a proteção dos objetivos. Determina o grau de conformidade do sistema de qualidade com os requisitos especificados. Determina a efetividade do sistema de qualidade implementado em alcançar os objetivos de qualidade especificados. A auditoria de qualidade visa ajudar a garantir a certificação da empresa realizada segundo as normas de qualidade ISO 9000 e podem ser auditoria ao processo, ao produto ou ao serviço.

Auditoria Informática - Visa avaliar a adequação das aplicações informáticas aos fins a que se propõem, avaliar a gestão e tratamento dos dados relativos a informação estratégica para a empresa, e avaliar a qualidade do sistema de informação numa ótica de fornecimento de informação fidedigna e oportuna à gestão.

Auditoria Ambiental - Instrumento de gestão, a auditoria ambiental é, essencialmente, uma forma de controlo de qualidade, do ponto de vista ambiental. Permite assegurar uma gestão mais equilibrada dos recursos e a utilização tecnologias menos ofensivas ao ambiente. Prevenir, reduzir, e na medida do possível, eliminar a poluição na fonte, torna-se então mais viável. Compreende uma avaliação sistemática, documentada, periódica e objetiva da eficácia das organizações, gestão e equipamentos, relativamente ao objetivo de proteção ambiental.

Auditoria de gestão - Visa avaliar e rever o desempenho da empresa ou organização, face aos padrões estabelecidos e alcance dos objetivos ao minuto, custo, numa ótica de economia, eficácia e eficiência das operações. Apesar da evolução verificada nos últimos anos, a auditoria interna é ainda objeto por parte de algumas pessoas, de dúvidas quanto ao papel a desempenhar nas empresas modernas e na abordagem proactiva do seu exercício.»

2.1.4. Princípios Chave de Auditoria Interna

Assim, segundo (Pinheiro, 2014), poderemos considerar como princípios chave da AI os seguintes aspetos:

- Ser dinâmica
- Ser proactiva

- Ser participativa
- Ser pedagógica
- Ser evolutiva
- Promover o diálogo
- Reconhecer a multiplicidade e complexidade das situações
- Focalizar a atenção na recomendação em vez do problema
- Ouvir a opinião da gestão
- Partilhar a informação.

O auditor interno deverá influenciar positivamente o comportamento do resto da organização, não só pela aceitação do código de ética formalmente estabelecido mas e, sobretudo pelo exemplo demonstrado no desenvolvimento das ações de auditoria, sabendo ouvir, respeitando opiniões dos outros intervenientes, sem nunca perder de vista a responsabilidade de opinião e das recomendações que deverá formular sobre o trabalho realizado (Pinheiro, 2014).

2.2. Programação Neurolinguística

2.2.1. Introdução à Programação Neurolinguística

All that we are is the result of what we have thought.

The mind is everything. What we think we become.

Buddha

A Programação Neurolinguística (PNL) é uma das mais sofisticadas e eficazes metodologias atualmente disponíveis para ajudar a promover uma comunicação eficaz, centrando-se essencialmente em comunicação e mudança.

Todos os seres humanos capazes nascem com o mesmo sistema neurológico básico. O sistema neurológico transmite as informações que são recebidas do ambiente que nos rodeia através dos sentidos para o cérebro. O ambiente, neste contexto, é tudo o que nos

é externo, mas também inclui os nossos órgãos, como os olhos, os ouvidos, a pele, o estômago e os pulmões. O cérebro processa as informações e transmite mensagens de volta aos órgãos. Por exemplo, a informação transmitida aos olhos poderá fazê-los piscar. A informação também pode criar emoções, pelo que em virtude da informação recebida podemos sentir alegria, chorar ou rir. Em suma, comportamo-nos de uma certa maneira em função da informação recebida (Ready & Burton, 2004).

A nossa capacidade de fazer qualquer coisa na vida - seja nadar na piscina, cozinhar uma refeição ou ler este trabalho - depende de como respondemos aos estímulos no nosso sistema nervoso. Portanto, grande parte da Programação Neurolinguística é dedicada à descoberta de como pensar e comunicar mais eficazmente conosco e com os outros. (Ready & Burton, 2004).

Decompondo o conceito de Programação Neurolinguística nos termos que a compõem, temos que: Programação, baseia-se fortemente na teoria da aprendizagem e aborda a forma como são codificadas ou representadas mentalmente as experiências. A programação pessoal consiste nos processos e estratégias internos (padrões de pensamento) que cada indivíduo utiliza para tomar decisões, resolver problemas, aprender, avaliar e obter resultados. A PNL mostra como recodificar as experiências e organizar a programação interna para que se possa obter os resultados desejados;

Neuro, refere-se ao sistema neurológico. A Programação Neurolinguística é baseada na ideia de que o mundo é experienciado através dos sentidos e informação sensorial é traduzida em processos de pensamento, tanto conscientes como inconscientes.

Os processos de pensamento ativam o sistema neurológico, o que vai afetar a parte fisiológica, as emoções e o comportamento.

Linguística, refere-se à forma como a linguagem é utilizada para dar sentido ao mundo que nos rodeia, para capturar e conceptualizar experiências e comunicar essas experiências aos outros. Na Programação Neurolinguística, linguística é o estudo de como as palavras que são proferidas e a linguagem corporal influenciam as experiências pessoais.

A Programação Neurolinguística surgiu na Califórnia no início dos anos 70 na Universidade de Santa Cruz, Califórnia, nos Estados Unidos da América.

Richard Bandler, estudante de Mestrado em ciências da informação e matemática, e John Grinder, professor de linguística, estudaram pessoas que eles consideravam excelentes comunicadores e brilhantes na forma como ajudavam os seus clientes a mudar. Eles ficaram fascinados com o modo como algumas pessoas desafiavam todas as probabilidades e conseguiam chegar a determinadas pessoas, mais complicadas ou muito

doentes, onde outros já haviam falhado de forma miserável todas as tentativas em estabelecer uma ligação (Bodenhamer & Hall, 1999).

Assim, a PNL tem as suas raízes num ambiente vocacionado para a terapia, graças a três célebres psicoterapeutas que Bandler e Grinder tiveram a oportunidade de estudar, nomeadamente, Virginia Satir (conhecida sobretudo pela sua abordagem de terapia familiar e pelo seu trabalho com constelações sistêmicas), Fritz Perls (fundador do movimento de psicologia Gestalt-terapia) e Milton H. Erickson (em grande parte responsável pelos avanços da hipnoterapia clínica) (Ready & Burton, 2004).

No desenvolvimento do seu trabalho, Bandler e Grinder também se basearam nas competências dos linguistas Alfred Korzybski e Noam Chomsky, do antropólogo social Gregory Bateson e do psicoterapeuta Paul Watzlawick.

2.2.2. O modelo de comunicação em PNL

Segundo (Bodenhamer & Hall, 1999), a Programação Neurolinguística define um modelo de perceção, em que a realidade externa, ou seja, tudo aquilo que nos rodeia e tudo o que acontece à nossa volta é apreendido pelo nosso cérebro seguindo certas etapas.

Em primeiro lugar é construída uma representação da realidade através da utilização dos sentidos, nomeadamente, a visão, a audição, o olfato, o tato e o paladar.

Essa representação pode ser obtida utilizando apenas um dos sentidos ou vários em simultâneo, o que acaba por ser o mais usual. Enquanto a realidade externa vai sendo percecionada pelos sentidos, ela vai passar por alguns filtros, em primeiro lugar os designados por meta modelos, que incluem a Omissão, a Generalização e a Distorção, depois passam ainda por outro conjunto de filtros, desta vez os meta programas, que incluem os Valores, as Crenças, as Decisões e as Memórias, também nesse sentido (Grinder & Bandler, 1976).

Só após esse percurso é que é criada no cérebro uma representação interna da realidade externa. A criação desta representação interna da realidade externa gera um estado emocional que vai afetar a fisiologia, ou seja, se um determinado individuo estiver num estado emocional de alegria o seu corpo adotará uma postura aberta e mais ereta e o seu olhar dirige-se para cima, por outro lado, se o mesmo individuo se encontrar num estado emocional de tristeza, o seu corpo terá tendência a ficar mais encolhido, os braços para baixo, a cabeça cabisbaixa e o olhar dirigido para baixo.

Na prática, a nossa percepção da realidade vai influenciar o nosso estado emocional e é esse estado emocional que vai definir o nosso comportamento.

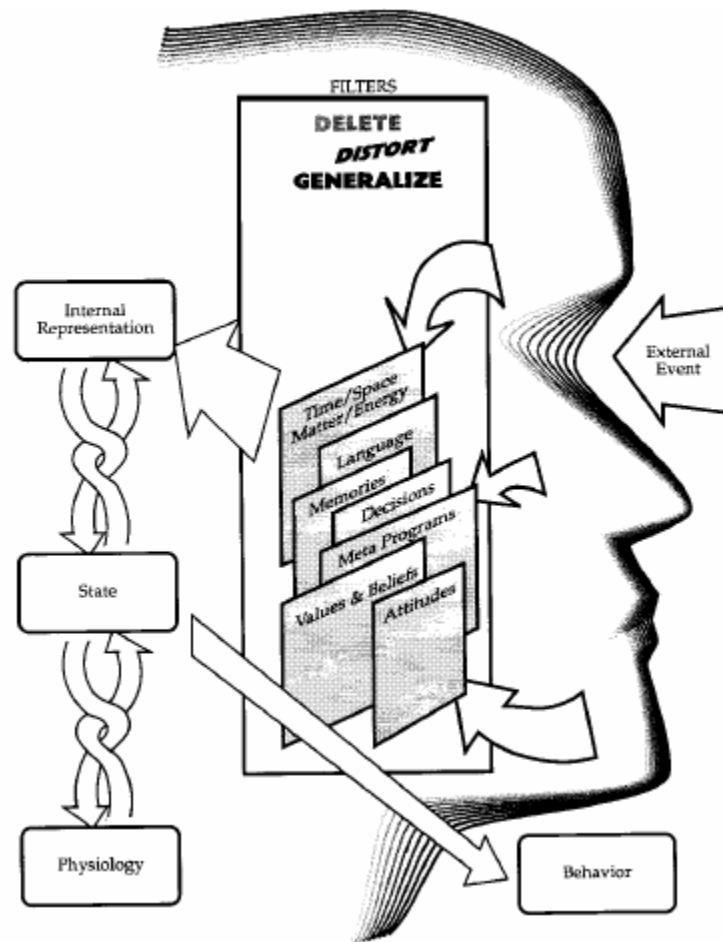


Figura 2-2 Modelo de percepção

Fonte (Bodenhamer & Hall, 1999)

O seguinte exemplo permite ilustrar o funcionamento deste modelo de percepção (Figura 2-2 supra) – Alguém que se encontra sozinho em casa a dormir, subitamente ouve um ruído forte na porta da casa e desperta, olha para o relógio e são três da manhã, tem a realidade externa que é o ruído forte e apreende essa realidade externa através da audição, depois o cérebro vai procurar criar uma representação interna dessa realidade, considerando que essa pessoa habita no Rio de Janeiro ou em São Paulo¹, o cérebro irá generalizar e vai acreditar que é um ladrão, o que deixará essa pessoa num estado emocional de medo, assustado, o que, tendencialmente, levará a encolher e o comportamento, com base no

¹ A ONG Social Progress Imperative mantém um ranking da qualidade de vida em 149 países, sendo que um dos aspetos analisados é a segurança pessoal. O Brasil ocupava o 21º lugar no ranking dos países mais inseguros do mundo num estudo de 2019.

(continuação da notas de rodapé)

medo, será esconder, ligar para a policia, fugir ou atacar. Agora, considerando que o mesmo individuo está sozinho em casa a dormir, subitamente ouve um ruído forte na porta da casa que o desperta, olha para o relógio e são três da manhã, porque vive na Islândia², cria uma representação interna de que é apenas o vento, nada mais, assim, o estado emocional mantém-se calmo, tranquilo, e volta a dormir. – Olhando para ambas as situações, a realidade externa existente é apenas um ruído forte na porta da casa, mas no primeiro caso foi criada uma representação interna de um intruso, um ladrão, que levou a um estado emocional de medo e ao respetivo comportamento, esconder, fugir ou chamar as autoridades. No segundo caso, a representação interna criada foi de que seria apenas o vento a fazer bater a porta da casa, o que levou a manter um estado emocional de tranquilidade e serenidade, sendo que o comportamento terá sido voltar a adormecer.

Assim, analisado o exemplo, verifica-se que, segundo a Programação Neurolinguística, a generalidade dos indivíduos não vive de acordo com a realidade, vive sim de acordo com a representação interna que fazem da realidade.

Os respetivos comportamentos e ações, são ditados pelo estado emocional em que a representação interna que é construída coloca esses mesmos indivíduos. Esta é a base do modelo de comunicação da Programação Neurolinguística.

2.2.3. As ferramentas de comunicação em PNL

Se falares a um homem numa linguagem que ele compreenda, a tua mensagem entra na sua cabeça. Se lhe falares na sua própria linguagem, a tua mensagem entra-lhe diretamente no coração.

Nelson Mandela

Iremos de seguida proceder à análise de algumas das principais ferramentas que a Programação Neurolinguística proporciona, no sentido de melhor a nossa comunicação com os outros. De entre as várias técnicas utilizadas na Programação Neurolinguística iremos abordar o Rapport, ou Espelhamento, o Sistema Representacional, os Acessos

² A Islândia aparecia no referido estudo da Social Progress Imperative como sendo o 3º país mais seguro do mundo.

Oculares e a Ancoragem. Existem muitas outras técnicas em Programação Neurolinguística que, embora influenciando a comunicação, ou o fazem de uma forma indireta, uma vez que estarão mais vocacionadas para o auto conhecimento e desenvolvimento pessoal, ou aproximam-se perigosamente de técnicas de manipulação como as Ordens Ocultas ou a Ilusão Alternativa, pelo que se optou por abordar apenas algumas das principais técnicas que estão diretamente relacionadas com a comunicação.

2.2.3.1. Rapport, ou Espelhamento



Figura 2-3 Rapport

Fonte (DAVIS, 2017)

A palavra francesa “rapport” pode ser traduzida por “relação” e no presente contexto refere-se a procurar gerar uma relação com a pessoa, ou pessoas, com quem se comunica, mais precisamente, procurar criar uma relação empática.

Esta será talvez uma das técnicas mais importantes a nível da comunicação, pois permite criar uma ligação com o destinatário, ou destinatários, da comunicação, criando uma relação mais aberta e facilitando a fluidez e a troca de informação (Ready & Burton, 2004).

O rapport pode acontecer naturalmente ou pode ser criado através da técnica de espelhamento, ou seja, durante uma conversação um dos interlocutores irá subtilmente espelhar o outro.

Durante uma conversa entre duas pessoas, se uma pessoa estiver de braços cruzados, a outra pessoa irá também cruzar os braços, se a pessoa descruzar os braços, a outra aguarda alguns segundos e vai igualmente descruzar os braços, se a pessoa passar a mão pelo rosto, pelo cabelo, coçar a face, colocar os braços sobre a mesa, cruzar as pernas, após um ou dois segundos, a outra fará a mesma coisa. Este espelhamento da linguagem

corporal irá criar uma ligação a nível subconsciente que deixará a pessoa alvo da técnica de espelhamento muito mais à vontade facilitando bastante a comunicação.

Durante uma formação em Programação Neurolinguística (InPNL, 2018), a dado momento, a formadora pediu a metade dos formandos para saírem da sala com ela, deixando a outra metade da turma dentro da sala. Quando voltaram, a formadora pediu para se juntarem em grupos de dois, uma pessoa das que saíram e uma das que ficaram na sala, e conversarem um pouco sobre qualquer assunto que desejassem durante uns 10 minutos. Quando terminou o tempo, a formadora questionou os formandos que tinham ficado na sala sobre como tinha corrido a conversa e a esmagadora maioria dos formandos referiu que tinha sido uma experiência agradável e que tinham gostado de conversar com a outra pessoa. O que na realidade aconteceu foi que, quando saíram da sala, a formadora instruiu aquele grupo de formandos para espelharem a outra pessoa enquanto estivessem a conversar, isso fez com que os formandos que não sabiam que estavam a ser espelhados desenvolvessem instintivamente um rapport com o seu interlocutor, tornando a conversa muito mais agradável.

A criação de rapport permite inclusive a possibilidade de discordar do respetivo interlocutor subtilmente de uma forma indireta sem que seja adotada uma posição defensiva por parte do mesmo. Supondo que durante uma conversa, já foi efetuado algum espelhamento do outro interlocutor e foi estabelecido um certo nível de rapport, em certo momento o interlocutor diz algo com o qual não se concorda, em vez de o referir expressamente, efetua-se um anti rapport, ou seja, de repente, torna-se a respiração um pouco mais perceptível, como se de um suspiro se tratasse e, se ambos estiverem sentados a uma mesa, o individuo que pretende demonstrar discordância afasta-se da mesa chegando o corpo para as costas da cadeira. O interlocutor vai perceber que aquilo que acabou de dizer criou um certo efeito demonstrativo de discordância, mas como essa discordância não foi expressamente referida o interlocutor não irá adotar uma posição defensiva e irá tentar continuar a conversa dando mais argumentos, ou outro ponto de vista, que suportem a sua posição. Em suma, o espelhamento e a criação de rapport atuam diretamente no subconsciente da outra pessoa de uma forma quase instantânea, sendo uma ferramenta bastante útil a nível da comunicação.

2.2.3.2. Sistema Representacional

Conforme referido anteriormente, os sentidos são utilizados externamente para perceber o mundo e internamente para representar as experiências (Grinder & Bandler, 1976). As

formas como é absorvida, armazenada e codificada a informação na mente são conhecidas como sistemas representacionais.

Os seres humanos representam internamente a informação apreendida por intermédio dos sentidos básicos, ou seja, em imagens (visual), sons (auditivo), sensações (cinestésico), sabores (gustativo) e odores (olfativo). As palavras dentro de parênteses são a terminologia utilizada na Programação Neurolinguística para se referir aos sentidos (InPNL, 2018). Cada um dos sistemas recebe informação ativando memórias que irão produzir comportamentos, sendo que esta atividade ocorre ao nível dos neurónios conetores. Quando é recebida informação através dos sentidos, o cérebro codifica essa informação da mesma forma, por exemplo, quando é recebida informação visual, o cérebro codifica a informação em forma de imagem, quando é recebida informação de forma auditiva, o cérebro codifica a informação em sons e palavras e a informação obtida através dos sentimentos, o cérebro codifica como sentimentos ou emoções. Quando se recorda informação armazenada, o cérebro irá aceder e expressar a informação em memória da mesma forma que a armazenou. Se armazena uma memória visualmente, essa memória irá ser recordada e descrita utilizando linguagem visual, se é ouvido algo que foi armazenado como uma memória de sons, essa memória irá ser recordada e descrita através de linguagem auditiva (O'Connor, 2013).

Exemplo: Enquanto um determinado leitor **olha** para esta página da dissertação, o **toque** do telefone pode causar alguma distração. Enquanto **ouve** a voz do gestor de conta, o leitor **sente** algum nervosismo e uma ligeira apreensão, pensando na aprovação de um empréstimo. O leitor diz para consigo que, se tiver sucesso, irá ao seu restaurante preferido, recordando-se da última vez que comeu lá, o **cheiro** das ervas e condimentos e o **paladar** de quando deu a primeira garfada.

É possível questionar quantos dos seus sentidos terá utilizado o hipotético leitor para ler a frase de exemplo. O leitor poderá ter achado mais fácil imaginar as pessoas ou os lugares conforme ia lendo, poderá ter-se sentido mais confortável recriando sons ou notando sensações e sentimentos, os sentidos do olfato e do paladar podem ter causado alguma salivação ao leitor. O que o leitor estava a fazer era simplesmente utilizar os sentidos internos para representar as experiências externas descritas por meio das palavras.

Pessoas diferentes terão reações diferentes, nenhuma é certa ou errada, apenas são o que são.

Claro que a maioria das memórias são codificadas e guardadas utilizando mais do que um dos cinco sentidos, no entanto a Programação Neurolinguística enfatiza primariamente a utilização de três sentidos, nomeadamente, visual, auditivo e cinestésico (Ready & Burton,

2004). Se as componentes gustativa e olfativa fizerem também parte da memória, a mente irá recordar-se delas, no entanto, esses dois sentidos desempenham um papel menor e encontram-se habitualmente associados à parte cinestésica. Conforme ocorre uma evolução da infância para a idade adulta a maioria das pessoas acabam por favorecer um dos sistemas representacionais sobre os outros (visual, auditivo ou cinestésico), esse será o sistema representacional primário, principal ou preferencial (Bodenhamer & Hall, 1999).

Um bom comunicador conseguirá reconhecer, sem julgar, os sistemas representacionais que estão a ser utilizados e trabalhar com eles adaptando o seu discurso de forma a utilizar as palavras mais apropriadas consoante o sistema representacional do seu interlocutor, ou interlocutores (ver Tabela 2-2). Se perante uma audiência, um bom comunicador utilizará todos os três sistemas representacionais principais (visual, auditivo e cinestésico) para se assegurar que todos podem ver, ouvir ou fazer sentido da informação que está a transmitir.

Uma forma de detetar o sistema representacional dominante de uma pessoa é ouvi-la falar, estando-se particularmente atento às palavras de base sensorial.

Tabela 2-2 *Palavras*

Palavras de base sensorial		
Visual	Auditivo	Cinestésico
Aparência	Acordo	Agarrar
Brilhante	Alto	Amargo
Brilho	Audível	Caloroso
Brumoso	Cacofonia	Carregado
Cena	Comentar	Cheiro
Clarão	Conversar	Contato
Claro	Desacordo	Concreto
Colorido	Dialogar	Delicado
Cor	Discutir	Descarregado
Embaçado	Dizer	Duro
Escuro	Escutar	Empurrar
Foco	Estalido	Excitado
Fotográfico	Estouro	Firme
Horizonte	Falar	Gosto
Iluminar	Gritar	Imobilizado
Ilusão	Harmonioso	Insensível
Ilustrar	Melodioso	Leve
Imagem	Mudo	Mole
Impreciso	Musical	Manusear
Luminoso	Ouvir	Pesado
Mostrar	Perguntar	Pressão

Nítido	Proclamar	Relaxado
Notar	Pronúncia	Segurar
Nebuloso	Quieto	Sensitivo
Observar	Reclamar	Sensível
Olhar	Ritmo	Sentir
Panorama	Ruído	Sofrer
Perspetiva	Sem fala	Sólido
Prever	Sinfonia	Stress
Revelar	Sintoniza	Suave
Sombrio	Soar	Tangível
Vago	Tom	Tensão
Ver	Tonalidade	Tenso
Visão	Urrar	Tocar
Visualizar	Volume	Toque

Fonte *Elaboração Própria*

Quando alguém descreve uma experiência pessoal seleciona, em geral num nível inconsciente, as palavras que a representam melhor, ou seja, a sua linguagem reflete o seu pensamento. As palavras escolhidas por quem fala, seja para uma audiência numerosa, seja para apenas uma pessoa, são o reflexo dos processos internos que utilizam para construir a sua experiência presente.

Quando são ouvidos os predicados (os verbos, os adjetivos e os advérbios), sendo que os predicados são palavras e frases que repousam sobre uma base sensorial, é possível determinar que sistema de representação uma pessoa utiliza num dado momento.

Quando alguém diz que está a ver claramente o cerne da questão, essa pessoa indica que naquele momento está a construir a sua experiência interna de forma visual. Quando alguém diz que algo não lhe soa nada bem, essa pessoa estará a utilizar um sistema representacional auditivo e quando alguém refere que sente que algo irá correr bem, estará a utilizar o sistema cinestésico (InPNL, 2018).

Tabela 2-3 *Frases*

Frases dominantes		
Visual	Auditivo	Cinestésico
Parece ter bom aspeto	Soa-me bem	Dá uma boa sensação
Fora do meu cenário	Nem me consigo ouvir pensar	Debate acalorado
Olhos nos olhos	Explicação clara	Em terreno comum

Lançar luz sobre...	Escutar sinos	Executante ameno
Espectáculo colorido	Cantando a nossa canção	Sinto que isso está certo
Vamos ver o que eu posso fazer	Isso soa como música para os meus ouvidos	Tenho a sensação de que isso vai funcionar bem
Precisamos nos focar no que está à frente	Estou a ouvir o que está a dizer	É como tirar um peso de cima dos meus ombros
Eu vejo o que está a querer dizer	Eu ouvi	Entrarei em contato consigo
Estou a olhar atentamente para a ideia	Eu quero fazer isto alto e nítido	Eu sinto isso nos meus ossos
Temos o mesmo ponto de vista	O que estou a dizer soa bem?	Um homem de coração caloroso
Você vai olhar para trás e rir	Esta informação é correta palavra por palavra	Uma pessoa fria
Isso vai lançar uma luz sobre o assunto	Isso não encontra eco em mim	Arranhar a superfície
Sem sombra de dúvida	Isso não me soa compreensível	Controle-se
O futuro parece brilhante	A vida está em perfeita harmonia	Por o dedo na ferida
Com os olhos da mente		
Mostre-me o seu ponto de vista		

Fonte Elaboração Própria

Assim, conseguir identificar o sistema representacional dominante dos interlocutores permite adaptar o discurso, utilizando os predicados mais indicados consoante o sistema representacional, conforme exemplificado na Tabela 2-3. Isso irá facilitar a comunicação permitindo que a mensagem que se pretende transmitir seja mais facilmente apreendida pelo destinatário ou destinatários.

2.2.3.3. Acessos Oculares

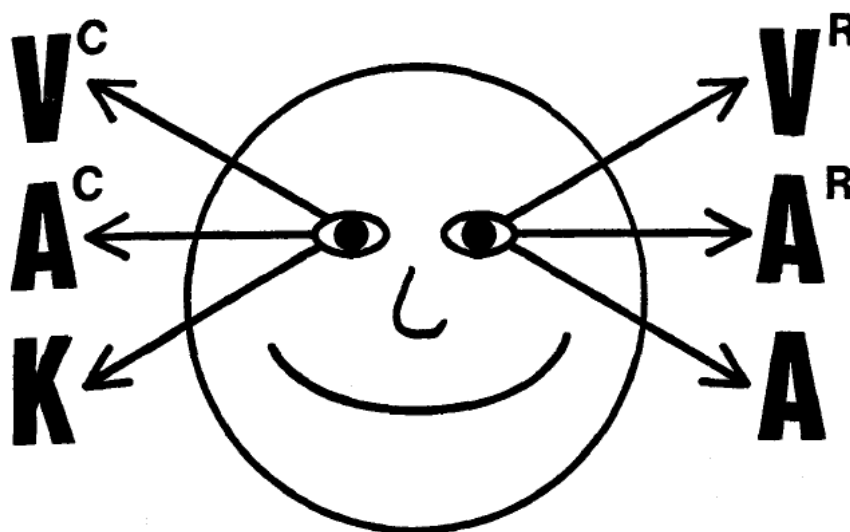
Além dos predicados, os acessos oculares são outra forma de se conseguir identificar qual o sistema representacional dominante de uma pessoa. Os acessos oculares permitem saber qual o sistema que está a ser utilizado e qual a modalidade, ou seja, se está a ser utilizado para aceder a uma memória ou para criar uma nova memória.

Bandler e Grinder notaram que quando faziam certas perguntas as pessoas olhavam tendencialmente para as mesmas direções antes de responderem (Bandler & Grinder, *Frogs into Princes*, 1979).

No seu livro (Bandler & Grinder, Frogs into Princes, 1979) referem, *We're making the claim right now that you've missed something that was totally obvious. We're claiming that you have been speaking to people your whole life and they've been going "Well, the way it looks to me..." (looks up and to his left), "I tell myself..." (looks down and to his left), "I just feel..." (looks down and to his right) – and you haven't consciously noticed that.*

Na mesma obra, publicam o primeiro diagrama que representa os acessos oculares possíveis, conforme se pode verificar na Figura 2-4:

Visual accessing cues for a "normally organized" right-handed person.



V^C Visual constructed images. **V^R** Visual remembered (eidetic) images.

(Eyes defocused and unmoving also indicates visual accessing.)

A^C Auditory constructed sounds or words. **A^R** Auditory remembered sounds or words.

K Kinesthetic feelings (also smell and taste). **A** Auditory sounds or words.

Figura 2-4 Acessos Oculares **Fonte** (Bandler & Grinder, Frogs into Princes, 1979)

O modelo generalizado considera pessoas destras, sendo que no caso da pessoa ser canhota deverá ser lido de forma inversa.

O que o modelo de acessos oculares da Programação Neurolinguística nos diz é que, em geral, as pessoas que usam o sistema representacional visual tendem a olhar para cima ou para a frente, enquanto as que utilizam o sistema representacional auditivo tendem a

olhar para os lados e as que utilizam o sistema representacional cinestésico tendem a olhar para baixo.

Mas o modelo dá-nos ainda mais informação, ele diz-nos que, de forma geral, uma pessoa destra olha para cima para a esquerda quando está a relembrar experiências passadas, ou seja a aceder a memórias visuais, e para cima para a direita quando está a criar uma nova imagem. Por exemplo, se perguntarmos a alguém “Como era o seu primeiro local de trabalho?” os seus olhos irão mover-se para cima e para a esquerda, se dissermos “Imagine o seu chefe com cabelo cor-de-rosa e roupa cor de laranja brilhante.”, os olhos irão mover-se para cima para a direita.

Quando as pessoas pensam em sons, geralmente os seus olhos deslocam-se para a esquerda quando estão a recordar sons e para a direita quando estão a imaginar sons, mantendo-se os olhos ao nível dos ouvidos. Assim, se perguntarmos a alguém “Qual foi a primeira palavra que disse hoje?” os seus olhos irão mover-se tendencialmente para a esquerda e se perguntarmos “Como soaria a sua voz debaixo de água?” os seus olhos deslocam-se para a direita.

Se os olhos da pessoa se dirigem para baixo e para a direita, de uma forma geral, essa pessoa estará a processar a informação em modo cinestésico, entrando em contato com as suas emoções internas. Os modos olfativo ou gustativo também direcionam os olhos da mesma forma. Se perguntarmos “Como reage quando está zangado?”, “Como se sentiria em areias movediças?”, “Qual o sabor de um gelado?” ou “Pense no seu aroma preferido.”, os olhos tendencialmente vão para baixo e para a direita.

Existe uma última possibilidade, que é quando os olhos vão para baixo e para a esquerda. Neste caso trata-se, geralmente, de uma situação de diálogo interno, ou seja, as pessoas estão a conversar com elas mesmas. Este é um sistema de pensamento complexo e as pessoas podem levar algum tempo a processar os seus pensamentos antes de responderem. De certa forma as pessoas acabam por ir passando pelas outras modalidades de acessos oculares e vão validando interiormente os seus passos. Bandler e Grinder dão o seguinte exemplo: *For exemple, one guy had a fascinating strategy. I asked him “When was the first time you met John?” And he went inside and said “When was the first time I met John? Hmmm. Let’s see,” and his eyes went up and he made a constructed picture of John. Then he looked over to his left and visually flipped through all the possible places he remembered, until he found one that gave him a feeling of familiarity. Then he named the place auditorily, and then he saw himself telling me the name of that place, and imagined how he would look when he did that. He had the feeling that it would be safe to go ahead and do it, so he told himself “Go ahead and do it,”* (Bandler & Grinder, *Frogs into*

Princes, 1979). A chave para a comunicação com alguém que utiliza este tipo de estratégia complexa é dar tempo para correrem todo o processo, uma vez que podem ficar confusas ou frustradas se ficarmos impacientes e continuarmos a fazer perguntas.

Conhecer e estudar as pistas de acesso ocular, pode trazer muitas vantagens ao nível da comunicação, permitindo identificar os sistemas representacionais que a pessoa utiliza e qual será o dominante, permitindo assim adaptar o discurso em conformidade.

No entanto a utilização desta técnica exige alguma prática e deve ser utilizada em conjunto com outros fatores ou pistas, como a identificação dos predicados sensoriais utilizados pelo interlocutor.

2.2.3.4. Ancoragem

Nem todos se sentem confortáveis a falar em reuniões ou em falar em público, mas a verdade é que, hoje em dia, cada vez mais os auditores internos têm de lidar com esse tipo de situações. Quer sejam reuniões com elementos de outras unidades dentro da organização para apresentar e dar início a uma auditoria, ou para recolha de informação e levantamento de procedimentos ou para aferição de resultados, quer sejam reuniões com entidades externas em acompanhamento a auditorias externas, ou mesmo a apresentação de auditorias realizadas à gestão de topo (Conselho de Administração Executivo, Comissão de Auditoria, etc.).

Se existem pessoas que se sentem perfeitamente confortáveis em falar em público, outras ficam extremamente nervosas, seja por irem falar à frente de desconhecidos, seja porque a audiência tem alguma dimensão ou seja por estarem a fazer uma apresentação para a hierarquia de topo. Teoricamente poderíamos dizer que se vai tornando mais fácil consoante o auditor é mais experiente, mas todas as pessoas são diferentes e existem pessoas que nunca conseguem ultrapassar esse receio/nervosismo de falar em público.

Quando alguém não se sente confiante, por muito seguro que esteja dos factos, conclusões, opiniões e recomendações que expressa, a comunicação é sempre afetada. Se os interlocutores sentirem nervosismo e inquietação por parte do comunicador, podem não o associar ao respetivo estado emocional e podem considerar que não estarão seguros daquilo que está a dizer podendo chegar a duvidar dos resultados que estão a ser apresentados.

A Programação Neurolinguística tem também técnicas que nos podem ajudar a superar estas limitações. De entre algumas técnicas possíveis, vamos analisar a Ancoragem.

A ancoragem é outra técnica muito importante na Programação Neurolinguística. A âncora é um estímulo sensorial que vai permitir a uma pessoa lembrar-se de um estado interior particular. Liga-se um determinado símbolo ao estado desejado, ou estado de recursos, assim chamado porque dispomos de mais recursos quando nos encontramos nesse determinado estado interior. Claro que esses recursos devem ser os indicados para o fim que nos propomos atingir, se nos estamos a referir a falar em público, será conveniente que os recursos que pretendemos sejam tranquilidade, confiança e eloquência. Quando temos o símbolo associado ao estado, basta ativar o símbolo para despoletar o estado interior a ele associado.

A ancoragem encontra-se relacionada com as Teorias Comportamentalistas. O Comportamentalismo, baseado no condicionamento clássico de Ivan Pavlov, diz-nos como podemos modificar comportamentos, sendo que não é necessária uma mente consciente para que a modificação comportamental funcione (Vaknin, 2010). Método semelhante é utilizado para treinar animais, como golfinhos a dar mortais num parque aquático ou os cães nos filmes que colocam as patas sobre os olhos.

A ancoragem utiliza aspetos bastante primitivos, mas igualmente eficientes, do sistema nervoso. Sempre que despoletamos uma âncora quando nos encontramos num determinado estado interior, o nosso corpo vai associar aquela âncora com aquele estado. A partir do momento em que a âncora se encontra associada ao estado, podemos ativar esse estado despoletando a âncora. No âmbito da modificação comportamental, chama-se a isto condicionamento associativo. Condicionamento associativo significa que a resposta no comportamento passa a estar associada a outro estímulo, neste caso, a âncora que podemos utilizar para nosso benefício (Vaknin, 2010).

As âncoras influenciam constantemente o nosso comportamento. Os pais quando vão por os filhos para dormir à noite seguem certos rituais, seja ler uma história ou ouvir uma música, esses rituais não são nada mais que âncoras que vão ativar determinados estados interiores. O soldado que pega no medalhão e olha a fotografia da sua amada está a despoletar uma âncora que lhe tem associado um estado interior que lhe proporciona um sentimento de segurança e conforto (InPNL, 2018).

O número de âncoras é infinito. Elas podem ser visuais; auditivas; cinestésicas; olfativas ou gustativas.

Em suma, a ancoragem é umas das técnicas mais utilizadas em Programação Neurolinguística, sendo utilizada num manancial de situações em que o medo de falar em público é apenas uma ínfima parte. O processo de ancoragem e a construção de novas

possibilidades por intermédio deste processo podem literalmente converter a história pessoal de um indivíduo, partindo de um conjunto de limitações, num conjunto de recursos.

2.3. Análise dos diversos estudos

2.3.1. A comunicação em Auditoria Interna

É irónico mas verdadeiro que, nesta era de comunicações electrónicas, a interacção pessoal está-se a tornar mais importante que nunca.

McKenna , Regis – in Thriving on Chaos (1987)

A cada vez maior complexidade dos processos a auditar, o escrutínio público, cada vez mais rigoroso, a que as entidades se encontram sujeitas e toda a regulamentação emanada nos últimos anos, colocam uma acentuada pressão nos Conselhos de Administração e nas Comissões de Auditoria, quando estas existem. Tudo isso leva a que os órgãos de gestão de topo trabalhem em estreita colaboração com os auditores procurando obter os melhores resultados da atividade de auditoria interna.

Além disso, os auditores têm igualmente necessidade de trabalhar em estreita colaboração com outros membros da organização, procurando analisar em profundidade os respetivos processos de negócio descortinando, ao longo dessa análise, eventuais inconformidades e oportunidades de melhoria. O crescente grau de interação entre os auditores, a Comissão de Auditoria, ou Conselho de Administração, e a restante organização exige cooperação e comunicação eficazes, procurando dessa forma produzir os melhores resultados de auditoria.

Para que isso possa acontecer, os auditores devem desenvolver competências de comunicação, quer seja no que diz respeito à condução de entrevistas com os auditados, quer seja na apresentação de conclusões e recomendações à Comissão de Auditoria ou ao Conselho de Administração. Possuir excelentes habilidades de comunicação facilita não apenas a obtenção das informações necessárias, como também ajuda a transmitir informações úteis para a Comissão de Auditoria ou Conselho de Administração. De referir que o papel principal da Auditoria Interna é facultar à gestão de topo informação que permita alcançar as metas organizacionais de forma mais eficiente. O desenvolvimento das

competências de comunicação permitirá transmitir a informação relevante de uma forma clara, completa, concisa, construtiva, precisa e alinhada com os objetivos da organização, promovendo de uma forma mais fácil a sua aceitação pela gestão de topo e a respetiva implementação de medidas propostas.

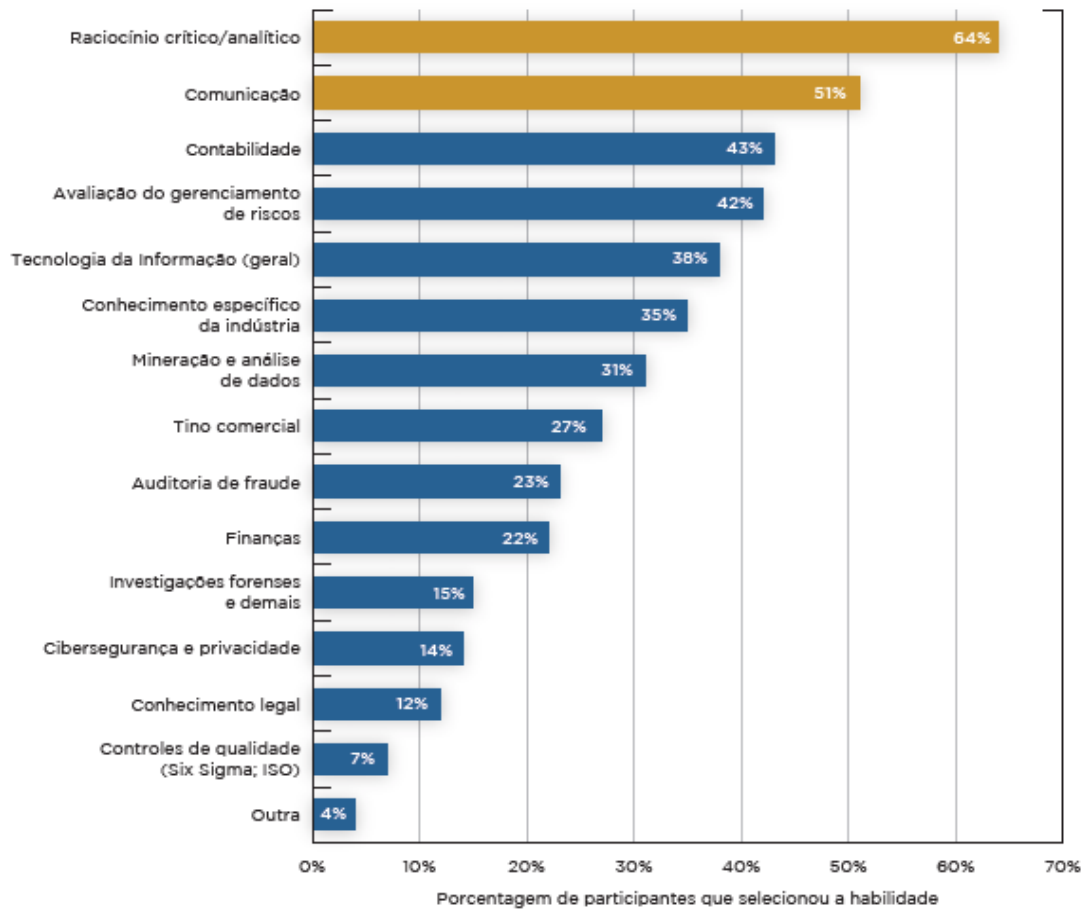
Um estudo de 2016 da PwC, nomeadamente, *State of the Internal Audit Profession – 2016* (PwC, 2016), concluía que a elevada capacidade de comunicação era uma das características presentes nos responsáveis pela função de Auditoria com maior sucesso. O estudo refere que mais de 90% dos responsáveis pela função de Auditoria Interna, considerados como eficazes, demonstravam ter igualmente excecionais capacidades de comunicação. A PwC refere ainda no estudo que a comunicação é crítica porque a Auditoria Interna deve transmitir mensagens-chave para os *stakeholders*, quer sejam externos quer sejam internos, sendo que as respetivas expetativas podem variar.

- *Communication*

Very effective leaders are confident, composed, and authentic. They bring bold perspectives, think broadly about the organisation, and communicate powerfully as peers in executive forums. In fact, very effective leaders excel at communicating with stakeholders, drawing connections, effecting change, and communicating the value delivered. (PwC, 2016)

Em 2016, um relatório elaborado por James Rose para o Common Body of Knowledge (CBOK) (Rose, 2017), administrado pela The IIA Research Foundation (IIARF), apresenta como principais competências pessoais, que os responsáveis pelas áreas de Auditoria Interna procuram nos auditores das suas equipas, o raciocínio analítico/critico e a comunicação, como se pode verificar pela análise de dados constante da Figura 2-5.

Documento 2 Habilidades que CAEs Desejam, Classificadas por Popularidade (5 Principais Prioridades)



Observação: Q30: Quais habilidades você mais está recrutando ou desenvolvendo em seu departamento de auditoria interna? (Escolha até cinco.) CAEs apenas. 3.304 participantes.

Figura 2-5 Principais Competências

Fonte (Rose, 2017)

Verifica-se ainda, no referido relatório, que em algumas regiões do mundo as competências pessoais relacionadas com a comunicação ocupam o primeiro lugar nas listas de preferências dos responsáveis pelas áreas de Auditoria Interna (Figura 2-6):

Documento 6 Habilidades que CAEs Desejam (Cinco Principais Prioridades) (Respostas Regionais)

Class.	Habilidades	América do Norte	Sul da Ásia	Europa	Pacífico (Austrália, Nova Zelândia e Ilhas Pacíficas)	Sudeste Asiático	América Latina e Caribe	África Subsaariana	China, Taiwan, Hong Kong	Oriente Médio e Norte da África	Leste Asiático (Japão e Coreia)
1	Raciocínio analítico/crítico	74%	74%	69%	66%	64%	60%	58%	58%	52%	45%
2	Comunicação	56%	49%	53%	48%	53%	42%	43%	66%	44%	53%
3	Contabilidade	32%	52%	35%	35%	62%	43%	49%	65%	58%	45%
4	Avaliação do gerenciamento de riscos	28%	44%	43%	61%	50%	52%	57%	37%	33%	49%
5	Tecnologia da Informação (geral)	43%	41%	36%	34%	40%	46%	47%	21%	36%	29%
6	Conhecimento específico da Indústria	43%	35%	37%	35%	32%	27%	20%	31%	41%	39%
7	Mineração e análise de dados	48%	38%	30%	35%	29%	20%	26%	27%	34%	11%
8	Tino comercial	39%	26%	20%	48%	31%	28%	22%	12%	28%	36%
9	Auditoria de fraude	13%	22%	22%	10%	24%	31%	28%	22%	25%	36%
10	Finanças	7%	23%	32%	13%	21%	24%	24%	25%	30%	6%
11	Investigações forenses e demais	10%	26%	9%	11%	14%	23%	29%	29%	7%	3%
12	Cibersegurança e privacidade	25%	16%	11%	10%	5%	14%	10%	12%	10%	7%
13	Conhecimento legal	2%	5%	15%	5%	6%	13%	4%	24%	10%	31%
14	Controles de Qualidade (Six Sigma; ISO)	3%	5%	6%	10%	8%	11%	9%	9%	6%	10%
15	Outra	4%	2%	4%	3%	4%	4%	2%	3%	6%	4%

Observação: Q30: Quais habilidades você mais está recrutando ou desenvolvendo em seu departamento de auditoria interna? (Escolha até cinco.) CAEs apenas. O documento mostra a porcentagem de participantes que escolheu cada habilidade. O documento mostra as sub-regiões da Ásia e Pacífico, em vez da média para Ásia e Pacífico, devido às grandes variações entre as sub-regiões. 3.239 participantes.

Figura 2-6 Principais Competências CAE

Fonte (Rose, 2017)

Em suma, segundo (Smith, 2005), "Communication skills are critical for internal auditors", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20 No. 5, pp. 513-519., os auditores internos precisam possuir excelentes capacidades de comunicação para ter sucesso e avançar no complexo e sempre em mudança mercado global internacional. Os auditores recorrem a competências comunicacionais em quase todas as situações com que se deparam. Os auditores internos devem pautar por estabelecer e manter uma imagem de criação de valor

acrescentado para a organização e não serem vistos apenas como meros investigadores. Os auditores devem possuir fortes competências de escuta ativa assim como competências interpessoais. Os auditores devem ter cuidado ao usar certas inflexões de voz ao interagir com diferentes tipos de indivíduos em diversos níveis dentro de uma organização. Os auditores devem estar igualmente cientes de como os seus maneirismos, ou seja, a sua comunicação não verbal, provoca impacto nos auditados e em outros interlocutores. Assim, podemos concluir que os auditores de sucesso são comunicadores eficientes que conseguem expressar e transmitir, de forma clara, as suas opiniões, ideias e sugestões no decurso de reuniões, apresentações, entrevistas e negociações com os auditados e gestão de topo.

2.3.2. A PNL no contexto empresarial

Cada vez mais verificamos o surgir de ações de formação nas organizações envolvendo componentes relacionadas com a Programação Neurolinguística. Para além das áreas relacionadas com a psicoterapia ou *coaching*, sem dúvida que a área onde se verifica uma maior utilização de técnicas de Programação Neurolinguística é a área comercial (marketing e vendas), onde diversas técnicas associadas à persuasão (Basu, 2009) são bastante apreciadas. Mas esse paradigma tem recentemente vindo a sofrer algumas alterações. As organizações cada vez procuram novas formas de treinar os seus ativos humanos, cientes de que o aperfeiçoamento pessoal se traduz numa mais-valia, não só para o colaborador, mas para toda a organização.

Na área da gestão de Recursos Humanos existe uma história de autor desconhecido, que se conta de forma jocosa, em que o Diretor Financeiro em conversa com o Diretor de Recursos Humanos diz, “Mas essas ações de formação têm um custo muito elevado. E se eles depois se vão embora?” ao que o Diretor de Recursos Humano responde “E se não lhes dermos a formação e eles acabarem por ficar?”. Isto acaba por ilustrar, de certa forma, a necessidade que as organizações sentem cada vez mais, a de dar formação, de desenvolver, de aperfeiçoar aquilo que atualmente se caracteriza como o ativo mais importante de qualquer organização, o Capital Humano.

Eric Kong, em *The Potential of Neuro-Linguistic Programming in Human Capital Development*, conclui da seguinte forma: *The study of NLP has endured for more than thirty years. This paper reviews the literature and argues that NLP has the potential to foster HC in organisations. NLP aims to develop individuals' skills in relation to other people, by improving understanding of their thought processes, behaviours and language (Pollitt,*

2010). It can help organisational members to develop skills, knowledge and confidence, which improves both their professional and personal lives (Lavan, 2002). It is a field of practice and innovation with a wide range of tools and techniques that learners and professional trainers can apply within both formal and informal learning settings (Tosey and Mathison, 2008).

No mesmo sentido, Shant Gerard Aknadibossian, em *The Perceived Benefits of NLP to the Human Capital of an Organization*, refere que: *The benefit NLP gives to an employee are many and those benefits can develop an employee and make him/her more motivated towards his roles and responsibilities in the organization. Employees with better emotional intelligence, advanced decision making processes and a motivated attitude will contribute to a better environment and a culture in a department and eventually in the organization. Communication will be more effective and smooth whether it's upward or downward communication. An effective communication among the colleagues of one department will decrease the level of conflicts and misunderstandings that decrease the productivity of a department. In addition, NLP coaching if done per employee basis will have significantly faster results than any other coaching method whether it's cognitive behavioral training or other. NLP can also be used in the recruitment and screening stage of employment. NLP techniques will help discover the mental patterns an individual has and according to that evaluate him/her on the position he/she is applying to. NLP has something called Meta programs that categorize thought patterns of different individuals. Using the meta-programs developed in NLP, HR specialists can evaluate candidates or employees to figure out their competencies and personalities. Whether personalities affect Job performance or not is not in the scope of this research.*

Por outro lado, importa referir que segundo a Ordem dos Psicólogos (Ordem dos Psicólogos, 2014), *Para além dos problemas associados à falta de definição e sistematização do próprio conceito PNL e da falta de investigações que comprovem a base empírica dos seus princípios teóricos, alguns autores levantam outras preocupações. Por exemplo, Harman e O'neill (1981) apresentam algumas preocupações face à "moda" da PNL:*

- *Muitas pessoas, não apenas profissionais de saúde, mas também profissionais do negócio, do direito ou de contextos empresariais sentem-se atraídas pela PNL e frequentam workshops e pequenos cursos de formação. No entanto, estes contactos com a PNL são demasiado superficiais e não permitem ao participante dominar os princípios nem as técnicas da PNL, mas deixam a ilusão dessa possibilidade;*

- *Parece provável que o sucesso da PNL seja determinado pelas características pessoais dos seus criadores (como o carisma ou a autoconfiança) o que impediria alguns dos aprendizes da PNL sem essas características de terem o mesmo sucesso.*

(Harman & O'Neill, 1981) *apresentam ainda duas preocupações éticas com a PNL:*

- *A prática de aceitar indiscriminadamente pessoas para fazerem formação em PNL (gestores, advogados, engenheiros, etc.), uma vez que a PNL pode ser utilizada por pessoas sem escrúpulos para ganhar vantagem sobre os outros;*
- *A prática que caracteriza a PNL de fazer tudo por um resultado.*

Assim, temos por um lado o mundo empresarial a olhar a Programação Neurolinguística, como uma poderosa ferramenta que pode ser utilizada nas mais diversas áreas, sempre numa ótica de desenvolvimento e aperfeiçoamento do capital humano, e por outro lado, temos profissionais de saúde da área da psicologia a alertar para os perigos das formações superficiais e de curta duração sobre Programação Neurolinguística e sobre as questões éticas que se colocam com a utilização generalizada de algumas técnicas.

Parece-nos que ambos os lados têm a sua quota de razão. A Programação Neurolinguística realmente tem técnicas que podem proporcionar uma evolução pessoal e profissional em praticamente qualquer área, mas, como já referimos anteriormente, é necessária prática para consolidar e utilizar com sucesso algumas das técnicas de Programação Neurolinguística e isso não se consegue com um *workshop* de um ou dois dias.

Quanto às questões éticas, elas existem e por vezes a fronteira entre persuadir e manipular pode tornar-se ténue. Podemos considerar que manipular será utilizar uma técnica para levar alguém a fazer algo que nós queremos que ela faça mas que à partida elas não queriam fazer ou que não seria o mais indicado para ela, enquanto, persuadir será levar alguém a perceber que algo é de facto indicado para ela e é a pessoa que decide por essa opção face aos argumentos que oferecemos. Na verdade, é perfeitamente possível a utilização de técnicas de Programação Neurolinguística para manipular pessoas. Por vezes assistimos a campanhas publicitárias que procuram afetar o nosso poder de decisão de forma subconsciente. Também assistimos por vezes alguns profissionais de vendas que excedem, de certa forma, aquilo que ainda seria persuasão e começam a entrar perigosamente na área da manipulação.

As questões éticas, neste âmbito, acabam por ser muito do fórum pessoal dependendo do comportamento individual adotado em relação à sociedade.

No caso dos Auditores Internos, existe um Código de Ética, como já foi referido no capítulo sobre Auditoria Interna, e os Auditores Internos devem pautar a sua atuação por uma conduta ética e responsável, pelo que não acreditamos que as técnicas de Programação Neurolinguística venham a ser utilizadas por estes profissionais de forma a manipular os seus interlocutores.

3. Pesquisa Quantitativa

Concluído o enquadramento teórico e a análise de alguns estudos disponíveis, procede-se agora à apresentação da pesquisa efetuada e dos respetivos resultados, relativamente ao posicionamento dos profissionais de Auditoria Interna no que se refere à PNL e à utilização de ferramentas de PNL em formações em contexto empresarial, procurando-se assim complementar o enquadramento teórico da presente dissertação.

A pesquisa quantitativa constitui um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis, baseado na observação de factos objetivos, fenómenos e acontecimentos que existem independentemente do investigador (Freixo, 2011). Este método considera que todos os dados são quantificáveis e podem ser traduzidos em números, opiniões e informações para serem classificados e analisados, normalmente, utilizando métodos estatísticos (Reis, 2010), em suma, o objetivo da pesquisa quantitativa é quantificar dados e generalizar os resultados da amostra para a população alvo.

Sendo o questionário uma ferramenta de medida que procura traduzir os objetivos do estudo com variáveis mensuráveis ajudando a organizar, normalizar e a controlar os dados para que as informações possam ser colhidas de uma maneira rigorosa (Fortin, 2009), considerou-se que o inquérito por questionário seria o método de investigação mais adequado a este estudo.

Esta pesquisa quantitativa decorreu em cinco etapas: (I) elaboração do questionário; (II) pré-teste para identificação de inconsistências ou complexidade nas questões formuladas, eventual ambiguidade na linguagem utilizada, perguntas supérfluas e correto dimensionamento; (III) procedimentos de envio e acompanhamento do questionário; (IV) recolha e tratamento de dados; (V) e análise dos resultados.

3.1. Amostra e Recolha de Dados

O questionário foi elaborado utilizando a ferramenta online Google Forms, conforme consta do Anexo I.

Sendo o campo de aplicação da pesquisa o universo de profissionais de Auditoria Interna em Portugal e ciente das dificuldades associadas à obtenção de respostas em quantidade e tempo úteis, optou-se por não se definir uma amostra mínima, tendo sido efetuada uma seleção da amostragem por conveniência através da disponibilização do *link* do questionário por mail e recorrendo às redes sociais geridas pelo IPAI.

Os dados foram recolhidos de forma automatizada pela própria aplicação Google Forms, tendo sido obtidas 41 respostas ao questionário.

O tratamento estatístico dos dados recolhidos foi efetuado através das ferramentas disponibilizadas na aplicação online.

3.2. Análise dos Dados

3.2.1. Caracterização da amostra

A amostra final inclui 41 questionários respondidos sem omissões a qualquer uma das respostas.

Quanto ao género, a repartição dos respondentes foi relativamente equitativa, conforme se pode observar na Figura 3-1, sendo que 53,7% (22) são do sexo feminino e 46,3% (19) do sexo masculino.

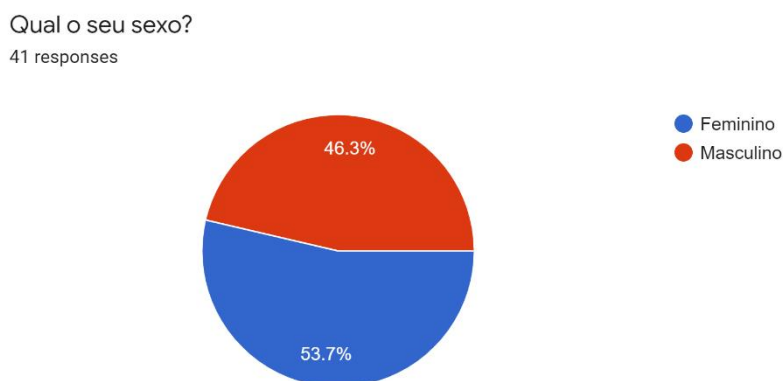


Figura Erro! Não existe nenhum texto com o estilo especificado no documento.-1 *Distribuição por Género*

Relativamente à idade (Figura 3-2) 31,7% dos inquiridos têm entre 25 e 34 anos, 22% situam-se entre os 35 e 44 anos, 26,8% encontram-se entre os 45 e 54, 17,1% com idades compreendidas entre os 55 e 64 anos e 2,4% com idade superior a 64 anos.

Qual a sua idade?

41 responses

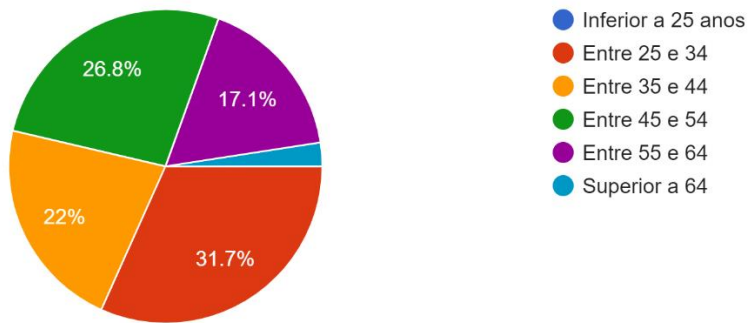


Figura Erro! Não existe nenhum texto com o estilo especificado no documento.-2 *Distribuição Etária*

No que respeita à experiência profissional na área de Auditoria Interna 12,2% exercem funções na área de AI há menos de 2 anos, 24,4% entre 11 e 15 anos, 34,1% entre 6 e 10 anos, 7,3% entre 11 e 15 anos e 22% exercem funções em AI há mais de 15 anos (Figura 3-3).

Indique há quantos anos exerce funções na Auditoria Interna:

41 responses

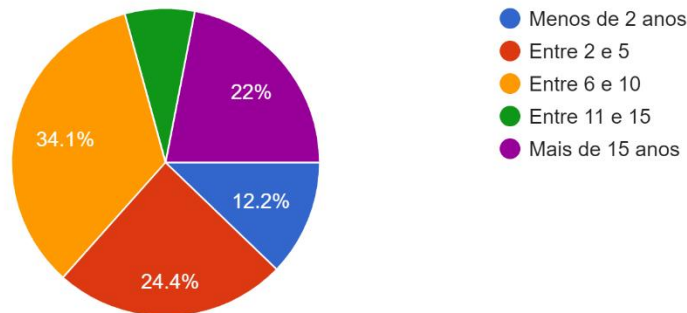


Figura 3-3 *Experiência Profissional*

Quanto à área de formação, verifica-se, na Figura 3-4, uma prevalência nas áreas ligadas à Auditoria/Gestão/Administração com 26,8% e Contabilidade/Fiscalidade com 24,4%, temos de seguida a área de Economia/Finanças com 17,1%, Engenharia com 12,2%, Direito com 9,8%, 4,9% com formação na área de Sistemas de Informação, e finalmente as áreas de Sociologia e Gestão de Recursos Humanos/Psicologia do Trabalho, ambos com 2,4%.

Qual a sua área de Formação?

41 responses

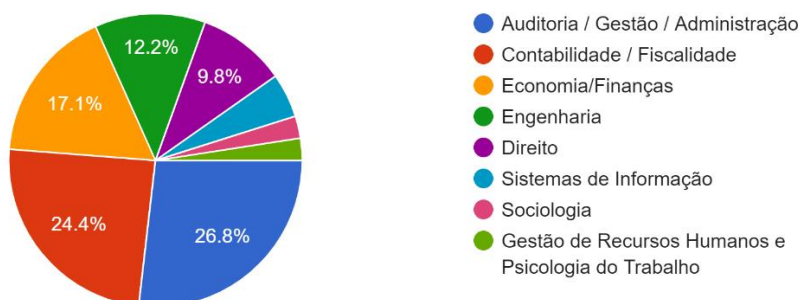


Figura 3-4 Área de Formação

Relativamente ao tipo de função desempenhada (Figura 3-5), dentro da AI, 56,1% dos inquiridos qualificam-se como Auditores Seniores, 36,6% como Auditores, 4,9% como Diretores de AI e 2,4% como Supervisor/Coordenador.

Qual a sua função na estrutura da Auditoria Interna?

41 responses

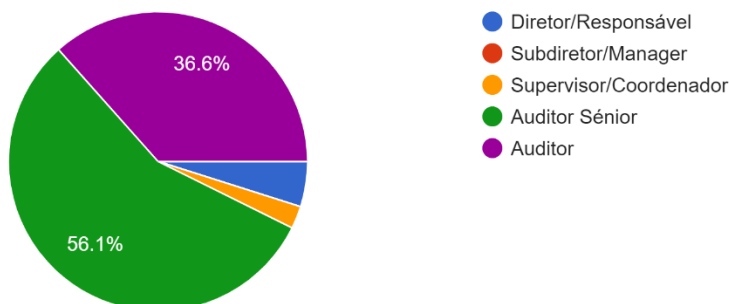


Figura 3-5 Funções

De acordo com a Figura 3-6, verificou-se que 58,5% dos inquiridos que responderam exercem as suas funções em entidades de natureza pública e 41,5% em entidades de natureza privada.

Qual a natureza da sua organização?
41 responses

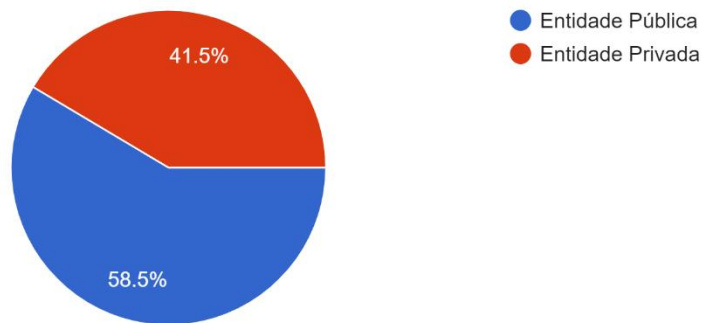


Figura 3-6 *Natureza da Organização*

No que se refere aos setores de atividade (Figura 3-7), as respostas foram algo diversificadas, ou seja, 2,4% em Alimentação e Bebidas, 7,3% na Banca, Seguros e Serviços financeiros, 4,9% em Comércio e distribuição, 2,4% na Construção e produção de materiais de construção, 4,9% na Indústria, 19,5% para as Infraestruturas, 2,4% no setor Petrolífero e Gás, 4,9% em Saúde, 24,4% no setor de Serviços, 9,8% em Telecomunicações e Média, 9,8% no setor dos Transportes e 7,3% no setor de Utilities.

Qual o setor de atividade da sua Organização?
41 responses

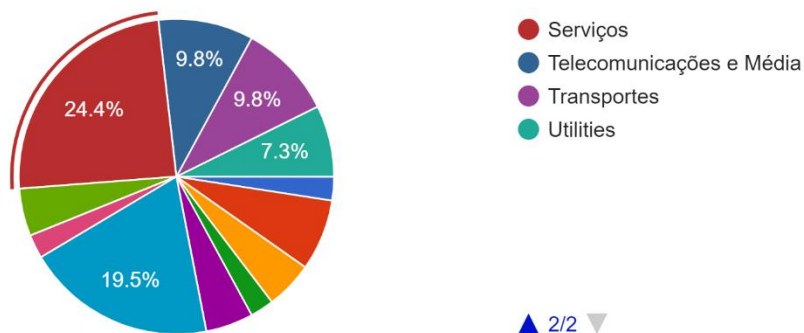


Figura 3-7 *Setor de Atividade*

De acordo com a Figura 3-8 a caracterização das entidades onde os profissionais de AI exercem funções, relativamente ao número de trabalhadores é a seguinte

Qual o número de trabalhadores da sua organização?

41 responses

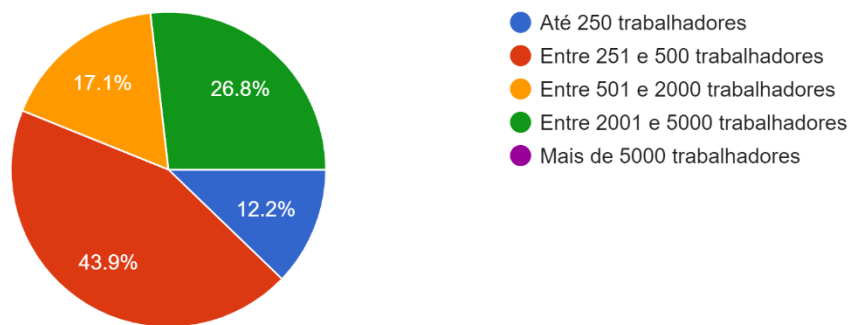


Figura 3-8 *Número de Trabalhadores*

3.2.2. Hipóteses em Estudo

Relativamente a uma das hipóteses em estudo, mais concretamente, qual a importância que é atribuída às competências comunicacionais em Auditoria Interna, de acordo com a Tabela 3-1, verifica-se que é dada bastante relevância às competências relacionadas com a Comunicação, junto com as competências relacionadas com Conhecimento Específico da Área de Negócio, Raciocínio Analítico e Contabilidade.

Tabela 3-1 *Competências (pessoais e técnicas)*

	1- Muito Pouco Relevante	2	3	4	5 - Bastante Relevante
Raciocínio Analítico			6	23	12
Comunicação			1	24	16
Contabilidade			2	28	11
Avaliação e Gestão de Risco		1	7	26	7
Tecnologias de Informação (Geral)		1	20	19	1
Conhecimento Específico da Área de Negócio		1	9	12	19
Recolha e Análise de Dados			4	31	6
Perspicácia Comercial	11	19	9	1	1
Deteção e Investigação da Fraude		1	17	19	4
Finanças		1	26	14	
Investigações Forenses	3	4	19	14	1
Cibersegurança e Privacidade		11	12	15	3
Conhecimentos Legais		7	21	12	1
Controlos de Qualidade			10	28	3

Quando questionados sobre se sabiam o que era a PNL, 80,5% dos inquiridos respondeu afirmativamente, 12,2% disseram desconhecer o que é a PNL e 7,3% referiram ter uma ideia, mas que nunca tinham aprofundado, como se pode ver na Figura 3-9.

Sabe o que é Programação Neurolinguística (PNL)?

41 responses

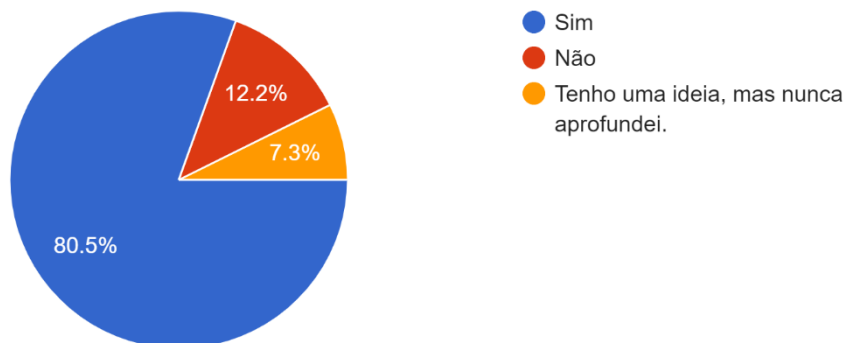


Figura 3-9 *Conhecimento sobre PNL*

Quando questionados sobre se já tinham participado em alguma ação de formação especificamente em PNL, 85,4% responderam que não e 14,6% responderam afirmativamente (Figura 3-10)

Já fez alguma formação especificamente em PNL?

41 responses

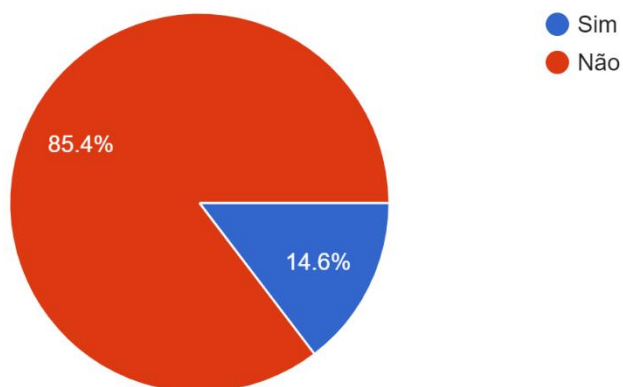


Figura 3-10 *Formação Especifica em PNL*

De acordo com a figura 3-11, 63,4% dos inquiridos já participaram em ações de formação onde foram abordados conceitos de PNL, 19,5% nunca participaram de ações de formação onde foram abordados conceitos de PNL e 17,1% desconhecem se foram abordados conceitos de PNL nas ações de formação em que já participaram.

Já fez alguma formação em que fossem abordados conceitos de PNL?

41 responses

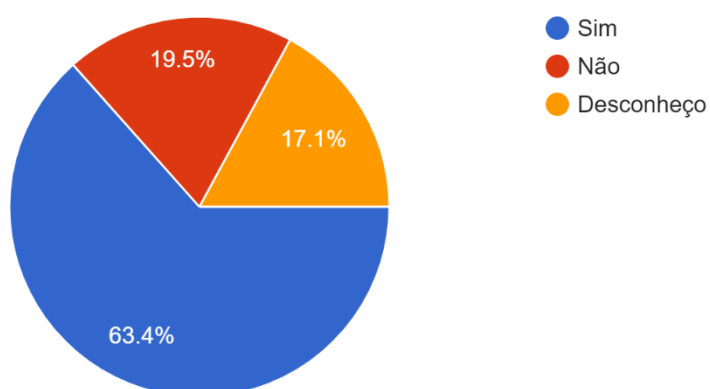


Figura 3-11 Formação onde foram abordados conceitos de PNL

Relativamente a outra das hipóteses em estudo, ou seja, a existência de formação em contexto empresarial em que sejam abordados conceitos de PNL, resulta da análise da Figura 3-12 que 51,2% da amostra já participou em ações de formação em contexto empresarial em que foram abordados conceitos de PNL, 31,7% respondem de forma negativa a esta questão e 17,1% desconhecem se foram abordados conceitos relacionados com PNL em formações em que tenham participado em contexto empresarial.

Já fez alguma formação em contexto empresarial em que fossem abordados conceitos de PNL?

41 respostas

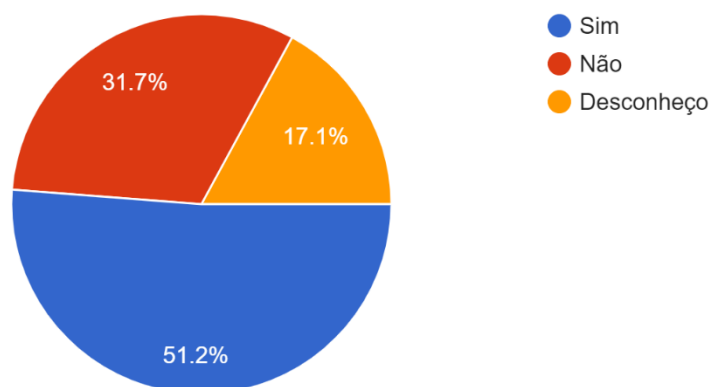


Figura 3-12 Formação em contexto empresarial onde foram abordados conceitos de PNL

Verificou-se que 75,6% dos inquiridos são da opinião que a formação em PNL pode ser útil para o desempenho das funções, 4,9% são de opinião contrária e 19,5% desconhecem se a formação em PNL terá ou não utilidade para o desempenho das funções (Figura 3-13).

Na sua opinião, a formação em PNL pode ser útil para o desempenho das suas funções?

41 respostas

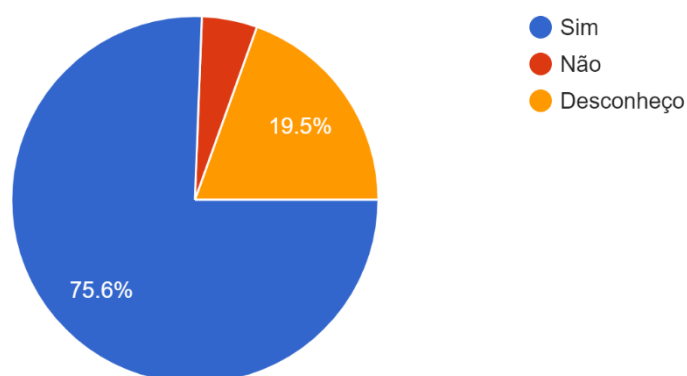


Figura 3-13 Utilidade da formação em PNL para o desempenho das funções

No que se refere a outra das hipóteses em estudo, de acordo com a Figura 3-14, 63,4% dos inquiridos são da opinião que a utilização de ferramentas de PNL pode ser útil para

desenvolver melhores competências comunicacionais, 31,7% desconhecem se será útil ou não e apenas 4,9% expressam a opinião que a utilização de ferramentas de PNL não será útil para desenvolver melhores competências comunicacionais.

Na sua opinião, a utilização de ferramentas de PNL pode ser útil para desenvolver melhores competências comunicacionais?

41 responses

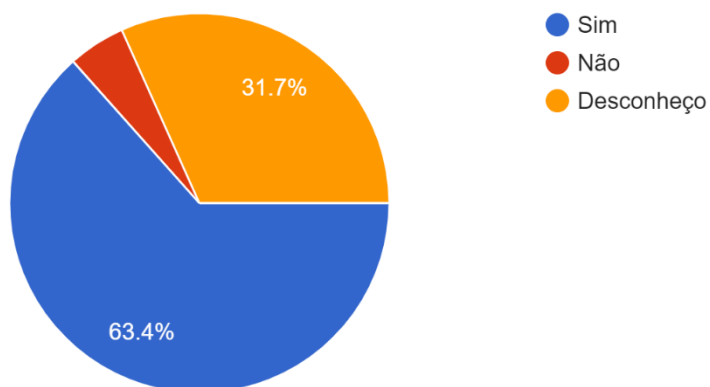


Figura 3-14 *Utilidade da formação em PNL para o desenvolvimento de competências comunicacionais*

Quando questionados sobre se a utilização de ferramentas de PNL poderia ser útil para o desenvolvimento de melhores competências pessoais, 80,5% responderam afirmativamente e 19,5% desconhecem a utilidade, não se tendo verificado qualquer resposta negativa, conforme consta da Figura 3-15.

Na sua opinião, a utilização de ferramentas de PNL pode ser útil para desenvolver melhores competências pessoais?

41 responses

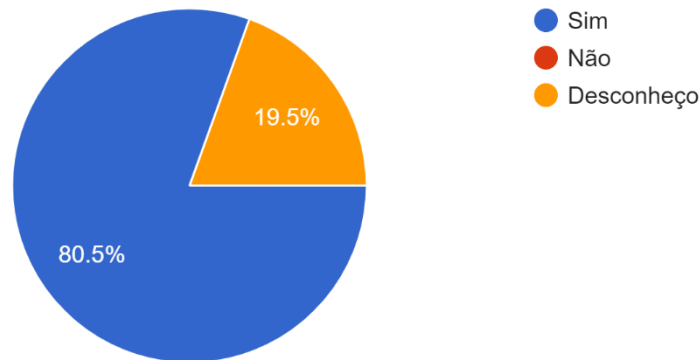


Figura 3-15 Utilidade da formação em PNL para o desenvolvimento de competências pessoais

Finalmente, relativamente à possibilidade de a utilização de ferramentas de PNL se revestir de utilidade para o desenvolvimento de melhores competências profissionais, 78% dos inquiridos expressaram a sua opinião no sentido entenderem como útil a utilização de ferramentas de PNL para o desenvolvimento de melhores competências profissionais e 22% responderam desconhecer se será útil ou não, não se tendo verificado a existência de qualquer resposta contrária (Figura 3-16).

Na sua opinião, a utilização de ferramentas de PNL pode ser útil para desenvolver melhores competências profissionais?

41 responses

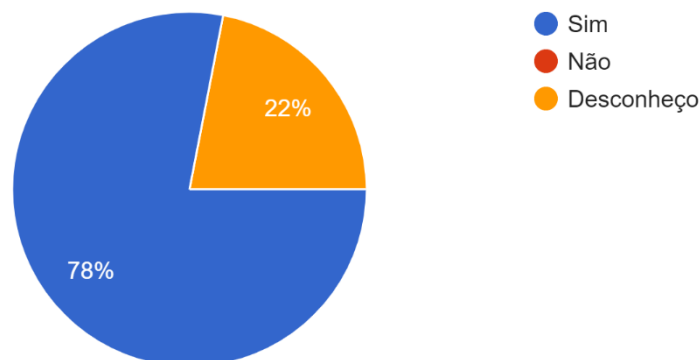


Figura 3-16 Utilidade da formação em PNL para o desenvolvimento de competências profissionais

3.3. Conclusão da Pesquisa Quantitativa

Embora a amostra disponível seja nitidamente reduzida, é possível aferir que existe um conhecimento algo generalizado sobre o que é a PNL e, dentro dos inquiridos que responderam ter conhecimento sobre o que é a PNL, verificou-se que a grande maioria é da opinião que a formação e utilização de ferramentas de PNL se reveste de utilidade não só a nível do desenvolvimento pessoal, mas também ao nível do desenvolvimento profissional, verificando-se igualmente uma tendência generalizada no entendimento que a utilização de ferramentas de PNL pode promover o desenvolvimento de melhores competências comunicacionais.

Verifica-se ainda que é atribuída uma importância elevada às competências relacionadas com a comunicação dentro da atividade de Auditoria Interna.

Finalmente, foi ainda possível verificar que começa a existir alguma incidência em ações de formação em contexto empresarial onde são abordados conceitos de PNL, o que, de certa forma, vem espelhar que se reconhece a utilidade de ferramentas de PNL dentro do contexto profissional/empresarial.

4. Conclusões

É indiscutível a importância da função de Auditoria Interna nas organizações, como a melhor forma de analisar os diversos processos de negócio e avaliar a eficácia e eficiência dos controles implementados, emitindo pareceres e eventuais sugestões de melhoria que permitam tornar os processos de negócio cada vez mais eficientes, trazendo a respetiva mais-valia para as organizações em termos de eficiência das operações e sustentabilidade global.

Das pesquisas efetuadas, onde se incluem os resultados dos inquéritos efetuados, no âmbito da pesquisa quantitativa realizada, resultados esses que, conforma previamente referido, vêm dar suporte às conclusões aqui elencadas, é igualmente seguro afirmar que a comunicação é uma das competências mais valorizadas nos elementos que constituem as equipas de Auditoria Interna, quer seja ao nível dos auditores, quer seja ao nível dos próprios responsáveis pela função de Auditoria Interna. Será também seguro dizer que, o desenvolvimento das competências comunicacionais dos elementos da Auditoria Interna ajuda a promover uma maior eficiência da função de Auditoria, uma vez que a redução, para não dizer eliminação, de diversas barreiras na comunicação com os diversos interlocutores permite a obtenção de informação relevante de uma forma mais expedita e fidedigna, promovendo a celeridade na execução das tarefas e o envolvimento de todas as partes interessadas. Também a própria veiculação dos resultados à gestão de topo se torna mais simples e eficiente, facilitando a implementação das medidas necessárias em alinhamento com as estratégias da organização.

Relativamente à Programação Neurolinguística, tendo em conta as nossas pesquisas bibliográficas, será também possível afirmar que esta dispõe de poderosas ferramentas que permitam melhorar substancialmente as competências comunicacionais de qualquer indivíduo. Além de facultar igualmente diversas técnicas que visam o autoconhecimento e o auto aperfeiçoamento.

Assim, é nosso entendimento que a formação em Programação Neurolinguística, para os elementos que compõem as equipas de Auditoria Interna, e a subsequente utilização de técnicas relacionadas com a comunicação, pode proporcionar as ferramentas de que necessitam para melhorar, não só as suas competências comunicacionais, mas também para melhorarem o seu desempenho em outras áreas. A formação em Programação Neurolinguística permitirá, em primeiro lugar, entender quais são as nossas representações, como é que o nosso cérebro pensa. Como é que o nosso próprio pensamento está estruturado. A partir daí conseguimos desenvolver uma melhor relação com o nosso ser. Depois, entender que os outros também têm as suas representações,

distintas das nossas, conhecendo essa diferença entre representações, ou mapas, conseguimos obter uma interação melhor entre o que nós pensamos e o que os outros pensam, fazendo assim uma ponte entre as duas formas de pensamento. Logo, na medida em se consiga comunicar melhor e mais eficientemente determinado assunto isso irá aumentar o grau de compreensão e aceitação que os outros terão relativamente ao que estamos a comunicar.

4.1. Limitações

Qualquer investigação, seja qual for a sua natureza, encontrar-se-á sempre sujeita a limitações que inevitavelmente acabam por condicionar e influenciar os resultados obtidos.

Se sairmos do universo da psicanálise e terapias relacionadas e enveredarmos pelo âmbito corporativo/empresarial, embora exista já um número significativo de literatura que relaciona a Programação Neurolinguística com áreas associadas ao marketing, publicidade e vendas, escassa, para não dizer inexistente, é a literatura que relaciona a Programação Neurolinguística com a Auditoria Interna, o que nos levou a inferir alguns dos resultados com base em extrapolações por analogia.

Também o facto de algumas ações de formação recorrerem apenas a uma técnica ou outra de Programação Neurolinguística, sem que isso seja direta ou especificamente referido nos conteúdos programáticos da formação, dificulta a perceção sobre a realidade da utilização da Programação Neurolinguística em formações no contexto empresarial.

Por fim, de referir as dificuldades com que qualquer investigação que recorra a questionários se depara, nomeadamente a capacidade de disseminação dos questionários pelo público-alvo e a obtenção das respetivas respostas em tempo e quantidade úteis.

4.2. Perspetivas futuras

Relativamente a perspetivas futuras, julgamos que poderia ser interessante a realização de estudos mais aprofundados junto das áreas responsáveis pela formação nas empresas (Recursos Humanos, Academias, etc.), com o objetivo de ter a perceção destes sobre qual o grau de penetração da Programação Neurolinguística no contexto empresarial.

Parece-nos que esta área de estudo contém bastante potencial, sendo que nos afigura ser útil a realização de pesquisa adicional sobre a utilização da Programação Neurolinguística, não só relacionada com a atividade da Auditoria Interna, mas também relativamente a outras áreas de negócio, para além das áreas de Vendas, Marketing e Publicidade onde já é comum a utilização de ferramentas de PNL.

Bibliografia

- Aknadibossian, S. G. (2015). *The Perceived Benefits of NLP to the Human Capital of an Organization*. Beirut: AMERICAN UNIVERSITY OF BEIRUT.
- Almeida, D. (2013). *A Programação Neurolinguística e o Marketing Pessoal: Efeitos na Comunicação (Dissertação de Mestrado)*. Guarda: Instituto Politécnico da Guard - Escola Superior de Tecnologias e Gestão.
- Attie, W. (1998). *Auditoria: conceitos e aplicações*. São Paulo: Atlas.
- Bandler, R., & Grinder, J. (1975). *Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson, M.D. - Vol I*. California: Meta Publications.
- Bandler, R., & Grinder, J. (1979). *Frogs into Princes*. Utah: Real People Press.
- Bodenhamer, B., & Hall, L. (1999). *The User's Manual For The Brain*. Wales: Crown House Publishing Limited.
- Costa, C. B. (2007). *Auditoria Financeira (8ª Ed.)*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Davis, J. (2017). *O Mundo de Garfield 1978-1983*. Verbo.
- Fortin, M.-F. (2009). *O Processo de Investigação - da Concepção à Realização (5ª Ed.)*. Lisboa: Lusociência.
- Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica - Fundamentos Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Grinder, J., & Bandler, R. (1976). *The Structure of magic*. California: Science and Behavior Books, Inc.
- Group, S. L. (2019). *2016 State of St. Louis Workforce*. Obtido de stlcc.edu: <https://stlcc.edu/docs/st-louis-workforce/state-of-st-louis-workforce-report-2016.pdf>
- Harman, R. L., & O'Neill, C. (1981). Neuro linguistic programming for counselors. *Personnel & Guidance Journal*, pp. 449–453.
- IBRACOM. (3 de Agosto de 2019). *Auditoria Registos de uma Profissão*. Obtido de <http://www.ibracon.com.br/ibracon/Portugues/downloadFile.php?parametro=Li4vLi4vaWJyYWNvbi91cGxvYWQvaW5zdG10dWNpb25hbC8xMzM0NTk1NzA0YXVkaXRvcmlhX3JlZ2lzdHJvc19kZV91bWFfcHJvZmlzc2FvLnppcA==>
- IIA. (s.d.). *The Institute of Internal Auditors*. Obtido de <https://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx>
- IPAI. (s.d.). *Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna*.
- Kong, E. (2012). The Potential of Neuro-Linguistic Programming in Human Capital Development. *Electronic Journal of Knowledge*, 10, pp. 131-141.
- Lira, M., & Marques, M. (2 de Agosto de 2019). *A Evolução da Contabilidade na Civilização Romana*. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/264550531_A_evolucao_da_contabilidade_na_civilizacao_Romana
- Morais, G., & Martins, I. (2013). *Auditoria Interna - Função e Processo 4ª Edição*. Lisboa: Áreas.
- Ordem dos Psicólogos, P. (2014). *A Programação Neurolinguística*. Ordem dos Psicólogos.
- Org, S. P. (2019). *socialprogress.org*. Obtido de 2019 Social Progress Index: <https://www.socialprogress.org/?tab=3&compare=BRA&prop=BHN-PSA>
- Pinheiro, J. (2014). *Auditoria Interna - Auditoria Operacional - Manual Prático para Auditores Internos. (2ª Edição)*. Rei dos Livros.
- PWC. (2016). *State of the Internal Audit Profession 2016*. Obtido de www.pwc.com: https://www.pwc.com/sg/en/risk-assurance/assets/internal_audit_profession_study_2016.pdf
- Ready, R., & Burton, K. (2004). *Neuro-linguistic Programming For Dummies*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Reis, F. (2010). *Como elaborar uma dissertação de Mestrado*. Lisboa: Pactor.
- Rose, J. (2017). *2016-CBOK-Top-7-Skills-CAEs-Want-Portuguese - IIA Global*. Obtido de global.theiia.org: https://global.theiia.org/translations/_layouts/mobile/dispsform.aspx?List=db9f537d%2D67ec%2D4f1d%2D8705%2D880f446f4fe9&View=f4b67280%2Dfe7e%2D4639%2D8451%2D642d7095678a&ID=2129
- Sawyer, B. L. (2005). *Sawyer's Internal Auditing - The Practice of Modern Internal Auditing*. EUA: The Institute of Internal Auditors.
- Smith, G. (junho de 2005). Communicatio skills are critical for internal auditors. *Managerial Auditing Journal*, pp. 513-519.
- Vaknin, S. (2010). *The Big Book of NLP Expanded*. Inner Patch Publishing.

ANEXO I – Questionário



COMUNICAÇÃO EM AUDITORIA INTERNA E A PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA

Chamo-me Paulo Henriques, sou aluno do 2.º Ano do Mestrado em Auditoria, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL) e encontro-me a desenvolver a Dissertação de Mestrado, sobre o tema em referência.

O presente questionário tem como objetivo aferir qual o grau de difusão e aceitação da Programação Neurolinguística na área da Auditoria Interna.

Sendo um tema algo inovador, gostaria de poder contar com a sua experiência para enriquecer esta investigação, o questionário que se segue demora, aproximadamente 5 minutos a responder.

Os dados serão tratados de forma agregada e anónima e a sua utilização será exclusivamente para suportar o estudo referido. Toda a informação recolhida é anónima e confidencial, destinando-se exclusivamente para análise estatística no âmbito da presente investigação.

A resposta a estas questões será de extrema relevância para as conclusões sustentadas do estudo em apreço.

Caso tenha alguma questão ou comentário sobre este questionário, ou pretenda ter acesso aos resultados, pode contactar-me usando o email: 20170190@alunos.iscal.ipl.pt

Agradeço desde já a sua participação.

Paulo Forjaz Henriques

Qual a sua idade?

- Inferior a 25 anos
- Entre 25 e 34
- Entre 35 e 44
- Entre 45 e 54
- Entre 55 e 64
- Superior a 64

Qual o seu sexo?

- Feminino
- Masculino

Indique há quantos anos exerce funções na Auditoria Interna:

- Menos de 2 anos
- Entre 2 e 5
- Entre 6 e 10
- Entre 11 e 15
- Mais de 15 anos

Qual a sua área de Formação?

Auditoria / Gestão / Administração

Contabilidade / Fiscalidade

Economia/Finanças

Engenharia

Direito

Sistemas de Informação

Other: _____

Qual a sua função na estrutura da Auditoria Interna?

Diretor/Responsável

Subdiretor/Manager

Supervisor/Coordenador

Auditor Sênior

Auditor

Other: _____

Qual a natureza da sua organização?

- Entidade Pública
- Entidade Privada
- Other: _____

Qual o setor de atividade da sua Organização?

- Alimentação e Bebidas
- Banca, Seguros e Serviços financeiros
- Comércio e distribuição
- Construção e produção de materiais de construção
- Indústria
- Infraestruturas
- Petrolífero e Gás
- Saúde
- Serviços
- Telecomunicações e Média
- Transportes
- Utilities
- Other: _____

Qual o número de trabalhadores da sua organização?

- Até 250 trabalhadores
- Entre 251 e 500 trabalhadores
- Entre 501 e 2000 trabalhadores
- Entre 2001 e 5000 trabalhadores
- Mais de 5000 trabalhadores

Qual o número de Auditores Internos na sua Organização?

- 1 Auditor
- Entre 2 a 5 Auditores
- Entre 6 a 10 Auditores
- Mais de 10 Auditores

A quem reporta, hierarquicamente a Auditoria Interna, na sua organização?

- Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral
- Vogal do Conselho de Administração
- Comissão de Auditoria
- Conselho Fiscal
- Other: _____

Qualifique as seguintes competências (pessoais e técnicas) por grau de importância, para o exercício da função de Auditor Interno, sendo 1 - Muito Pouco Relevante e 5 - Bastante Relevante.

	1	2	3	4	5
Raciocínio Analítico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação e Gestão de Risco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnologias de Informação (Geral)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento Específico da Área de Negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recolha e Análise de Dados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perspicácia Comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deteção e Investigação da Fraude	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Investigações Forenses

Cibersegurança e Privacidade

Conhecimentos Legais

Controlos de Qualidade

Sabe o que é Programação Neurolinguística (PNL)?

- Sim
- Não
- Tenho uma ideia, mas nunca aprofundi.

Já fez alguma formação especificamente em PNL?

- Sim
- Não

Já fez alguma formação em que fossem abordados conceitos de PNL?

- Sim
- Não
- Desconheço

Já fez alguma formação em contexto empresarial em que fossem abordados conceitos de PNL?

- Sim
- Não
- Desconheço

Na sua opinião, a formação em PNL pode ser útil para o desempenho das suas funções?

- Sim
- Não
- Desconheço

Na sua opinião, a utilização de ferramentas de PNL pode ser útil para desenvolver melhores competências comunicacionais?

- Sim
- Não
- Desconheço

Na sua opinião, a utilização de ferramentas de PNL pode ser útil para desenvolver melhores competências pessoais?

- Sim
- Não
- Desconheço

Na sua opinião, a utilização de ferramentas de PNL pode ser útil para desenvolver melhores competências profissionais?

- Sim
- Não
- Desconheço

Submit