

1. Introdução

1.1 Motivação e enquadramento

Tendo por base o contexto económico globalizado e concorrencial em que as organizações operam atualmente, o processo de tomada de decisão ganha contornos cada vez mais complexos na medida em que a pressão para uma correta tomada de decisão e que satisfaça os interesses de todos os *stakeholders*¹, aumenta de dia para dia, pressionando a gestão² para decidir em função dos resultados pretendidos pelos acionistas.

O processo de gestão das organizações exige conhecimentos, competências, visão estratégica e, principalmente, métodos que suportem o processo de tomada de decisão. As organizações estão a rever os seus modelos de governação, com vista a responder adequadamente a uma envolvente em constante mutação. A auditoria, em sentido amplo, pode constituir um importante instrumento ao serviço da gestão para a prossecução desses objetivos. No entanto, para tomar em consideração as necessidades da gestão das organizações, tornou-se necessária uma atuação mais efetiva da auditoria, com maior grau de detalhe e visando múltiplas áreas da organização.

Decorrente da separação que se verifica entre os detentores e os gestores do capital, a fiscalização ao desempenho dos segundos, efetuada pela auditoria interna, poderá assumir um papel muito relevante no conforto proporcionado aos acionistas e demais *stakeholders*, garantindo que as operações são desenvolvidas em estrito cumprimento das normas, procedimentos e leis aplicáveis à organização.

A sociedade, maioritariamente estruturada numa ótica de economia de mercado, exige que a função de Auditoria seja cada vez mais interveniente, pelo que os auditores internos devem ser facilitadores da mudança ao fornecerem conhecimentos sobre o verdadeiro estado da organização e sobre a velocidade da mudança que está a ter lugar nos processos da organização.

A auditoria interna tem vindo a adquirir uma relevância crescente, sendo atualmente entendida como um parceiro da organização. Diversos fatores têm contribuído para este reconhecimento, ainda que não seja unânime, pelo que é crítico perceber qual tem sido o

¹ Sem perda de outros significados, pode-se definir *stakeholder* como as partes interessadas (pessoa ou um grupo) nas práticas de governação de uma organização. Alguns exemplos são os acionistas, clientes, fornecedores, Estado, trabalhadores, entre outros.

² Gestores e Conselhos de Administração

papel desempenhado por esta função e perspetivar qual será o seu papel no futuro, antecipando eventuais desafios para a profissão.

A escolha deste tema visa avaliar a realidade da auditoria interna nas organizações, numa época em que a veracidade da informação (financeira e não financeira) que é por elas divulgada assume cada vez maior destaque e em que os princípios de governação são discutidos e escamoteados pela imprensa especializada, pelos investidores e inclusive pela sociedade civil, em alguns casos mais mediatizados.

Importa também analisar o grau de proximidade que o órgão de auditoria interna tem da gestão, seja o Conselho de Administração (CA), a Comissão Executiva (CE), ou o/a Comité/Comissão de Auditoria, de forma a aferir qual a ligação que existe entre ambos, o nível de confiança existente, o tipo de apoio prestado e, por fim, perceber qual o papel da auditoria interna nas questões de governação.

Pretende-se que esta investigação constitua um contributo relevante nas dimensões profissional, científica e social:

- **Profissional**, dado que visa proporcionar reflexões aos profissionais da auditoria sobre a contribuição da auditoria interna para a gestão eficaz das organizações e o reconhecimento da sua atividade;
- **Científica**, por se tratar de uma temática recente em Portugal, podendo contribuir para o meio científico, uma vez que o assunto suscita reflexões, quanto ao desempenho da auditoria interna e a sua eficácia no domínio da governação;
- **Social**, pois poderá evidenciar para a sociedade civil, o âmbito de atuação da auditoria interna no seio das organizações.

1.2 Objeto e objetivo

Decorrente do contexto exposto no ponto anterior, torna-se relevante aprofundar reflexões acerca da seguinte questão: **Qual é o papel da auditoria interna na monitorização do processo de governação das organizações?**

O objeto da investigação é o âmbito de atuação da função auditoria interna nas organizações que operam em Portugal, com enfoque no seu processo de governação. Relativamente ao objetivo a atingir com esta investigação, pretende-se aferir qual é o papel da auditoria interna no processo de governação das organizações. É igualmente possível identificar alguns objetivos específicos que irão permitir detalhar a apreciação do

desempenho da auditoria interna e contribuir para o enriquecimento da valia desta investigação:

- Compreender o comportamento dos auditores internos em face da natureza da organização;
- Avaliar o grau de envolvimento da auditoria interna na governação das organizações;
- Avaliar o contributo da auditoria interna para a eficácia das organizações;
- Avaliar a aderência da auditoria interna às práticas preconizadas pelo *The Institute of Internal Auditors* (IIA).

1.3 Metodologia de investigação

Esta investigação tem como ponto de partida o previsto no documento de Proposta de Dissertação de abril de 2011, nomeadamente nos pontos: Objeto e Objetivos da investigação, Fundamentos para a escolha do tema, Hipóteses, Metodologia e Referências Bibliográficas.

A metodologia adotada implicou a recolha, análise e sistematização da documentação específica sobre o processo de governação das organizações, primeiramente numa dimensão jurídica e posteriormente na interação com a função auditoria interna, sendo um domínio de manifesta escassez de bibliografia, no âmbito da auditoria interna.

Para estudar este tema, optou-se por consultar os profissionais de auditoria interna, em virtude de serem um grupo diretamente interessado. Considerando a dispersão e elevado número de profissionais de auditoria interna existentes em Portugal (estima-se que existam aproximadamente 1.000 auditores internos), elaborou-se um inquérito que permitiu recolher informação sobre o modo de atuação e as áreas em que a auditoria interna está envolvida, no que respeita ao tema governação.

O inquérito foi remetido a um conjunto alargado de auditores internos e profissionais de áreas conexas³ com auditoria interna, parte deles membros do Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI).

No final serão apresentados os resultados obtidos e respetivas conclusões.

³ Incluem-se neste grupo contabilistas, controladores de gestão e técnicos oficiais de contas.

1.4 Estrutura da dissertação

O presente trabalho apresenta-se estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo é feita uma introdução de todo o trabalho, identificando as motivações que conduziram à escolha do tema, o objetivo e objeto do estudo, bem como um enquadramento da metodologia de investigação.

O segundo capítulo apresenta o enquadramento teórico da auditoria interna e da governação das organizações, percorrendo a origem e evolução histórica de ambos os conceitos, o papel dos principais institutos, a tipificação das atividades desenvolvidas pela auditoria interna e o seu posicionamento nas organizações. Inclui igualmente a identificação dos principais modelos de governação, o enquadramento legal nacional e comunitário, menções aos principais códigos internacionais de governação e uma introdução aos códigos de valores e ética. Por último é descrito o enquadramento normativo destes temas no âmbito do IIA.

No terceiro capítulo efetua-se uma descrição sobre a metodologia de investigação adotada, são descritas as hipóteses do estudo e respetivas variáveis consideradas. É descrito o processo de definição da amostra e sua caracterização, as datas e os procedimentos de recolha de dados.

No quarto capítulo procede-se à apresentação e interpretação dos resultados obtidos, repartidos numa análise inicial e numa análise mais específica incluindo tratamento estatístico.

No quinto capítulo apresenta-se uma súpula das conclusões consideradas mais relevantes resultantes deste trabalho, as quais permitem caracterizar e identificar o envolvimento da auditoria interna no âmbito do processo de governação. São também identificadas áreas de futura investigação neste domínio.

Foram incluídos como apêndices outros documentos e figuras que pela sua pertinência permitem complementar e enriquecer este trabalho.

2. A auditoria interna e a governação das organizações

2.1 Auditoria Interna

2.1.1 O que é a Auditoria Interna

A principal organização mundial que agrega os profissionais de auditoria interna, define auditoria interna como sendo:

Uma atividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Assiste a organização na consecução dos seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, controlo e governação (IIA, 2004)⁴.

Esta definição vigora desde 2002, data da última revisão realizada pelo IIA e considera a auditoria uma atividade desenvolvida de forma independente, em virtude de reportar aos órgãos de topo da organização, preferencialmente ao Comité de Auditoria ou ao presidente do CA, o que lhe confere uma particular capacidade para discutir os assuntos que carecem de revisão ou melhoria. Por outro lado, tem como principais características o facto de ser desenvolvida em contínuo e ser executada normalmente por recursos qualificados da própria organização.

A definição de auditoria interna permite identificar quatro áreas de atuação/responsabilidades que estão cometidas à auditoria interna, nomeadamente:

1. Avaliar o sistema de controlo interno, proporcionando informação para os órgãos adequados no seio da organização sobre o funcionamento do sistema de controlo interno, identificar as principais fragilidades no sistema e as atividades que possam estar com níveis de controlo inadequados, bem como oportunidades de melhoria aos processos.
2. Avaliar o processo de gestão de risco, tendo como principais objetivos aferir se é compreendido e corretamente executado pelos diferentes *stakeholders* da organização (desde a execução até à monitorização). Dependendo da maturidade da organização e do próprio processo, a auditoria interna poderá ter uma função de facilitadora (nos casos em que o processo seja inexistente ou esteja num estágio

⁴ Tradução livre do autor. No original “Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.”

inicial) ou de avaliadora da sua implementação e execução (nos casos em que o processo já esteja num estágio avançado de maturidade).

3. Contribuir para a melhoria do processo de governação da organização, avaliando periodicamente o seu desenho e a forma como está a ser desenvolvido, procurando assegurar a consistência com o modelo conceptual instituído e promovendo uma adequada partilha de informação, a par de um acompanhamento do nível de cumprimento das funções dos órgãos de gestão.
4. Assessorar a organização em todas as matérias para as quais seja convidada a colaborar, através de uma abordagem sistemática e colocando ao serviço da organização boas práticas que potenciem o seu desempenho. O conhecimento do funcionamento dos processos e das pessoas que compõem a organização, deverá ser conjugado com os objetivos que a organização se propõe atingir e é nesse domínio que a auditoria interna poderá acrescentar valor através de uma atuação pró-ativa, identificando os riscos potenciais e propondo medidas que permitam, desde logo, mitigá-los. Emerge uma nova dimensão da auditoria interna – a vertente de consultoria, a qual tem a vantagem de ser desenvolvida por recursos internos, por oposição à “compra”, no mercado, de conhecimento técnico e/ou estratégico, sem conhecimento específico das particularidades da organização.

A definição de auditoria interna foi evoluindo ao longo do tempo, no entanto, Morais e Martins (2003: 63) ilustram alguns aspetos da anterior definição de auditoria interna, na qual referem que tinha como principais atribuições:

- Examinar e apreciar a razoabilidade, a suficiência e aplicação dos controlos contabilísticos, financeiros e operacionais e promover um controlo eficaz a um custo razoável – relação custo/benefício, com base na avaliação do risco;
- Verificar até que ponto os ativos da entidade estão justificados e livres de ónus bem como se os processos de governação são adequados;
- Avaliar a qualidade e eficácia do trabalho desenvolvido pelos trabalhadores;
- Recomendar melhorias no sistema.

Uma visão ainda ligada às anteriores competências da auditoria interna é resumida por Lajoso (2005), referindo que a auditoria interna devia fornecer análises, apreciações, perspetivas, recomendações, resultados, sugestões e informações em qualquer atividade

auditada, incluindo a promoção do controlo mais eficaz a custo razoável. O mesmo autor considerava que a auditoria interna devia supervisionar a eficácia e eficiência do sistema implementado, revelar as fraquezas, determinar as causas, avaliar as consequências e recomendar uma solução que levasse os responsáveis a agir.

Mais recentemente, Pinheiro (2008: 29) destaca que a auditoria interna:

[D]everá nascer da vontade clara da Administração da empresa/organização e dos seus accionistas. A Auditoria Interna deverá posicionar-se, na estrutura da empresa, ao mais alto nível e deverá assumir um papel preponderante de crítica às rotinas estabelecidas e métodos de trabalho, sempre com o objetivo de contribuir para a melhoria da performance e rentabilidade da empresa/organização (fornecer valor accionista).

Pinheiro (2008) enquadra o âmbito de atuação da auditoria interna nas seguintes funções:

- Fornecer valor aos acionistas e aos demais *stakeholders*;
- Avaliar os sistemas de controlo interno;
- Avaliar as metodologias de trabalho, numa ótica de eliminação de tarefas redundantes ou sem valor acrescentado;
- Promover a partilha da informação;
- Contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização;
- Estabelecer o plano de ações de auditoria face a uma matriz de riscos identificados;
- Promover comportamentos éticos, pelo exemplo de atuação no desenvolvimento das ações, e não pela exibição de molduras de regras;
- Auxiliar a gestão operacional na identificação de oportunidades de melhoria;
- Promover recomendações numa lógica de custo/benefício.

2.1.2 Evolução da Auditoria Interna: marcos históricos

A história da auditoria interna e a sua crescente importância são indissociáveis do aparecimento do IIA, nos Estados Unidos da América (EUA) em 1941. Ramamoorti (2003) refere que existem registos de há 6.000 anos, indiciando que os grandes comerciantes e inclusive o Estado, utilizavam registos contabilísticos para identificar os

gastos e rendimentos operacionais e apurar os rendimentos resultantes da coleta de impostos, permitindo dessa forma verificar a razoabilidade dos mesmos.

Ramamoorti (2003) refere que foram identificados registos nos sistemas de finanças públicas de Babilónia, Grécia e do império romano, resultantes de preocupações quanto aos erros nos registos, corrupção e apropriação de verbas por terceiros. Deste modo, emergem conceitos como a segregação de funções, controlos, salvaguarda de ativos, nitidamente alinhados com as áreas de intervenção da auditoria interna.

Morais e Martins (2003) referem que nos estados feudais e herdades privadas já existia uma pessoa que tinha como incumbência inspecionar os rendimentos das contas dos funcionários. Referem, adicionalmente, que no ano de 1164 existiam, em Itália, auditores profissionais ao serviço da Catedral de Milão, tendo, em 1581, sido criada em Veneza a primeira associação de auditores profissionais com carácter oficial.

O desenvolvimento económico associado à revolução industrial e o conseqüente aparecimento de inúmeras indústrias, fez com que as funções da auditoria interna evoluíssem, deixando de ser apenas o “polícia” ou vigilante que existia nas organizações, preocupado com a deteção de erros, irregularidades ou fraudes através da análise detalhada das transações.

Ramamoorti (2003) destaca que a função auditoria interna ficou responsável pela compilação e interpretação cuidadosa dos factos relevantes do negócio, a par da obrigação de reportar conclusões sobre aspetos críticos do negócio aos gestores. Nos EUA, as companhias que operavam no negócio do caminho-de-ferro, da defesa e indústrias de retalho, passaram a incluir nas funções da auditoria interna informações que extravasavam o âmbito financeiro, tais como a análise de *stocks*, cumprimento das normas e qualidade dos produtos produzidos.

Desde os primórdios que a função auditoria teve uma conotação muito acentuada com a auditoria financeira (auditoria externa), resultante do foco na fiabilidade/correção das demonstrações financeiras.

À medida que as operações das organizações cresceram em dimensão, âmbito e complexidade, surgiu a necessidade de separar as ações de verificação interna, que deveriam avaliar a informação financeira utilizada para o processo de tomada de decisão pelos gestores das organizações. Os gestores precisavam de meios para avaliar não apenas

a eficiência do trabalho desenvolvido pela organização, mas também de informação sobre a honestidade dos trabalhadores.

No início do século 20, a instituição formal da função auditoria interna, a quem estas responsabilidades seriam cometidas, era entendida com a resposta lógica a este movimento.

Nos anos que se seguiram à criação do IIA⁵, a auditoria interna ainda era percebida como uma extensão do trabalho da auditoria externa, dado que os auditores eram frequentemente chamados a apoiar os auditores externos na revisão das demonstrações financeiras ou a realizar atividades relacionadas com a contabilidade – ex: reconciliações bancárias.

Em 1947 foi publicado pelo IIA o *Statement of Responsibilities of Internal Auditing*⁶, que veio clarificar que, apesar de inicialmente a auditoria interna só abarcar as áreas financeira e contabilística, as questões operacionais também se incluíam no âmbito das suas atividades. Este documento viria a ser revisto em 1957, incluindo no âmbito de atuação da auditoria interna as seguintes temáticas:

- Revisão e avaliação da adequação e funcionamento dos controlos contabilísticos, financeiros e operacionais;
- Avaliação do nível de cumprimento das políticas, planos e procedimentos;
- Avaliação do nível de salvaguarda dos ativos das organizações;
- Avaliação da fiabilidade dos dados contabilísticos e operacionais produzidos pelas organizações;
- Avaliação do desempenho e o atingimento dos objetivos.

Morais e Martins (2003: 60) destacam que em 1971, o *Statement of Responsibilities of Internal Auditing* do IIA passou a descrever a auditoria interna como «revisão das operações empresariais ao serviço da Direcção».

Em 1978 ocorreu a aprovação dos *Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*⁷ do IIA, cujos objetivos eram os seguintes:

⁵ Fundado em 1941.

⁶ Tradução livre do autor: “Declaração de Responsabilidades da Auditoria Interna”.

⁷ Tradução livre do autor: “Normas para a Prática Profissional da Auditoria Interna”.

1. Facilitar a divulgação da função auditoria interna, o âmbito, o desempenho e os seus objetivos a terceiros;
2. Unificar a auditoria interna no mundo;
3. Fomentar a melhoria da função auditoria interna;
4. Estabelecer bases que permitissem avaliar de forma consistente o desempenho da auditoria interna;
5. Fornecer um veículo através do qual a auditoria interna pudesse ser reconhecida como uma função.

Em 1981 foi aprovado o Código de Ética do IIA, que veio trazer credibilidade e clarificação quanto aos princípios e conduta a adotar pelos profissionais de auditoria interna.

O *Statement of Responsibilities of Internal Auditing* (1993) preconizava que «[o] âmbito da auditoria interna inclui o exame e avaliação da adequação e eficácia do sistema de controlo interno da organização e a avaliação da qualidade do desempenho na execução das responsabilidades que lhe estão cometidas».⁸(IIA, 2012b)

Em virtude das solicitações e responsabilidades que vinham sendo cometidas à auditoria interna e do crescente destaque que a função adquiriu nas organizações, em 1999, o IIA promoveu uma revisão profunda das normas, do código de ética e da própria definição de Auditoria Interna.

Mais recentemente, de forma a sistematizar a relação e posicionamento dos vários intervenientes nos domínios do risco e controlo, foi desenvolvido o Modelo das três linhas de defesa, promovido pela *European Confederation of Institutes of Internal Auditing* (ECIIA) e pela *Federation of European Risk Management Associations* (FERMA), representado na figura 2.1. Este modelo visa assegurar uma articulação eficaz entre os vários intervenientes nos processos de gestão de risco e controlo interno, clarificando quais as funções e principais responsabilidades dos vários agentes internos e externos das organizações, para assegurar uma eficaz monitorização do processo de governação.

⁸ Tradução livre do autor. No original «the scope of internal auditing encompasses the examination and evaluation of the adequacy and effectiveness of the organization's system of internal control and the quality of performance in carrying out assigned responsibilities».

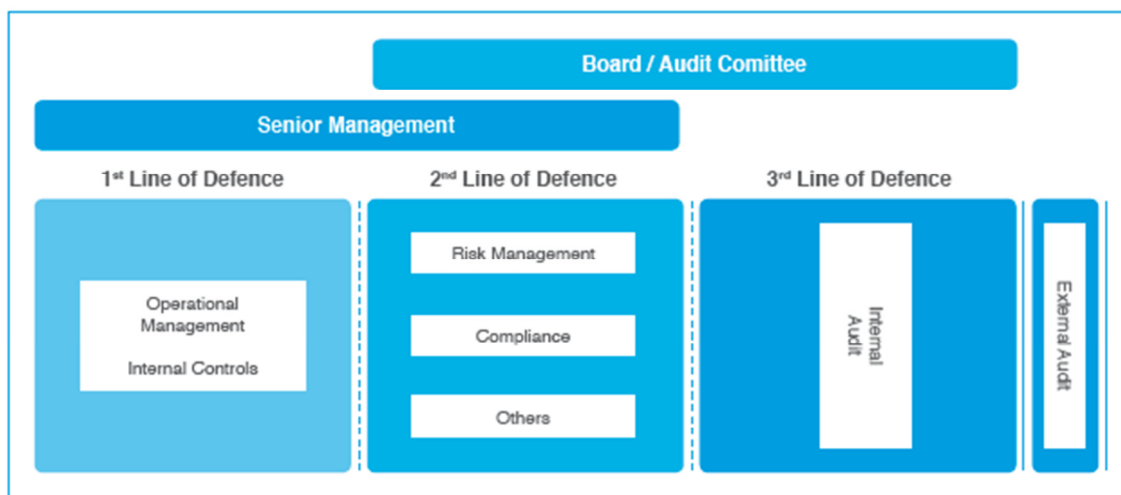


Figura 2.1 Modelo das três linhas de defesa

Fonte: ECIIA e FERMA (2010: 9)

Verifica-se que a função Auditoria Interna tem, ao longo dos anos, adquirido uma notoriedade crescente, a par de uma progressiva relevância enquanto órgão de controlo sobre o funcionamento das organizações, o que a obrigou a evoluir e adaptar-se a um novo paradigma quanto ao grau de exigência e tipo de intervenção nas organizações.

2.1.3 O papel do IIA e do IPAI

The Institute of Internal Auditors

O IIA foi criado em 1941 com sede nos EUA e é uma associação profissional de cariz internacional. É a voz global dos profissionais de auditoria interna, com reconhecida autoridade, competência e capacidade formativa. Os seus membros exercem funções nos domínios da auditoria interna, gestão do risco, governação, controlo interno e auditoria a sistemas de informação.

Em 2011 agregava mais de 170.000 membros no mundo inteiro, pelo que é considerada uma das maiores associações profissionais internacionais e é tida como a principal fonte de formação e partilha de conhecimento entre auditores internos.

Tem como missão dotar os seus membros de capacidades e conhecimentos para que a profissão de auditoria interna possa ser realizada harmoniosamente em todos os países que a representam.

O IIA define que as atividades que suportam esta missão incluem, sem se limitar a:

- Advogar e promover o valor que os profissionais de auditoria interna acrescentam às suas organizações;

- Fornecer oportunidades de formação e de desenvolvimento, normas e outras orientações para a prática profissional, e programas de certificação;
- Pesquisar, divulgar, promover o conhecimento dos praticantes e das partes interessadas em auditoria interna e o seu papel apropriado no controlo, na gestão de risco, e na governação das sociedades;
- Formar profissionais e outros interessados nas melhores práticas de auditoria interna;
- Juntar auditores internos de todos os países para partilhar informação e experiências (IIA, 2012a)⁹.

Para o desenvolvimento da missão acima descrita, o IIA (2011) definiu no seu plano estratégico, para o período 2010 a 2014, os seguintes objetivos estratégicos:

- Assegurar o reconhecimento mundial da auditoria interna como uma profissão;
- Definir os princípios da profissão e assegurar que os mesmos são difundidos a nível mundial;
- Assegurar o cumprimento dos requisitos profissionais;
- Ser o principal responsável pelo desenvolvimento da pesquisa e divulgação do conhecimento para o avanço da profissão;
- Ser entendido pelos seus membros e operar como uma organização global;
- Assegurar a viabilidade financeira a longo prazo da organização.¹⁰

⁹ Tradução livre do autor. No original «- Advocating and promoting the value internal audit professionals add to their organizations.

- Providing comprehensive professional educational and development opportunities, standards and other professional practice guidance, and certification programs.
 - Researching, disseminating, and promoting knowledge concerning internal auditing and its appropriate role in control, risk management, and governance to practitioners and stakeholders.
 - Educating practitioners and other relevant audiences on best practices in internal auditing.
 - Bringing together internal auditors from all countries to share information and experiences».

¹⁰ Tradução livre do autor. No original «I. Internal auditing is universally recognized as a profession.

II. Defines the principles of the profession and assures that the principles are available seamlessly worldwide.

III. Assures adherence to professional requirements.

IV. Is the preferred provider in the research development and dissemination of knowledge to advance the profession.

V. Is seen by its members and operates as one global organization.

VI. Ensures long-term financial viability as an organization».

Instituto Português de Auditoria Interna

O IPAI é uma associação profissional sem fins lucrativos, criada em 1992. É reconhecido pelo IIA e representa-o em Portugal e à profissão de auditor interno, promovendo a associação de todos os profissionais e estudiosos de auditoria interna nas organizações, sejam elas privadas ou públicas.

O IPAI organiza anualmente em Portugal uma conferência sobre temas relevantes de auditoria interna, promove e colabora em ações de formação, edita, na versão portuguesa, as Normas para a Prática Profissional da Auditoria Interna (última edição em 2009) e outras publicações, edita a revista "Auditoria Interna" e distribui a revista *Internal Auditor*, do IIA.

A criação do IPAI resultou da vontade de um conjunto de auditores internos baseada nos seguintes factos:

- A existência, em quase todos os países europeus, de Institutos de Auditoria Interna, na sua maioria filiados em duas organizações: na ECIIA e no IIA;
- A necessidade dos profissionais de auditoria interna portugueses poderem dispor de uma organização profissional que lhes desse apoio na sua formação profissional, na possibilidade de intercâmbio profissional com colegas de outros países e na participação em conferências profissionais organizadas por outros institutos, nomeadamente o IIA;
- A possibilidade que tal organização (a dos profissionais de auditoria interna) teria em desenvolver estudos e técnicas para o bom desempenho da profissão, principalmente no início do exercício da mesma.

O IPAI foi fundado com o intuito de promover a classe dos profissionais de Auditoria Interna, seguindo o lema aprovado pelo IIA "Progresso pela Partilha" que significa o desenvolvimento dos conhecimentos e da prática da Auditoria Interna pela divulgação pelos auditores e para os auditores, de todos os desenvolvimentos e descobertas que se vão realizando.

Os objetivos preconizados pelo IPAI (2010) são:

- Defesa dos interesses dos profissionais de auditoria interna;
- Promoção dos princípios éticos no desempenho da auditoria interna;

- Contribuição para a formação em conhecimentos, metodologias e práticas da Auditoria Interna atualizados, permitindo uma evolução permanente;
- Desenvolvimento da atividade associativa, por forma a estabelecer relações entre os membros;
- Organização de conferências e debates e estabelecimento de uma biblioteca relativa a auditoria e a matérias conexas.

2.1.4 Posicionamento da Auditoria Interna na organização

A posição da auditoria interna nas organizações varia consoante a relevância lhe que é atribuída pelos órgãos de gestão. Assim, nos casos em que a auditoria interna é compreendida e valorizado o seu contributo, a sua posição na organização tende a ser mais independente, em cumprimento com as orientações emanadas pelo IIA.

Teixeira (2006: 32) refere que «[q]ualquer que seja o posicionamento da auditoria interna no organigrama da organização é importante garantir uma boa relação desta, com todos os restantes serviços, sendo para tal necessário que exista um conhecimento generalizado sobre a sua existência, suas funções, objectivos e meios».

Deste modo, Teixeira (2006) reforça que à auditoria interna não deve estar associada uma conotação negativa, que a faça ser entendida como uma atividade de vigilância ou como o “polícia” da organização, mas como uma atividade que pretende acrescentar valor à organização, contribuindo para o atingimento dos seus objetivos.

A norma de atributos do IIA 1110 - Independência Organizacional, determina que o responsável pela auditoria interna tem de reportar a um nível no interior da organização que permita que a função de auditoria interna cumpra com as suas responsabilidades. O responsável pela auditoria tem que confirmar ao Comité de Auditoria, pelo menos uma vez em cada ano, a independência da atividade de auditoria interna.

De acordo com a interpretação da Prática Recomendada 1110-1 do IIA, o reporte funcional ao CA representa, na prática, o seu envolvimento nas seguintes situações:

- Aprovação do estatuto da atividade de auditoria interna;
- Aprovação da avaliação do risco feita pela auditoria interna e no plano de auditoria;

- Comunicações do *Chief Audit Executive*¹¹ (CAE) sobre os resultados das atividades de auditoria interna ou de outras questões que o CAE determine serem necessárias, incluindo as reuniões em privado com o CAE sem a presença da gestão executiva, bem como a confirmação anual da independência orgânica da atividade de auditoria interna;
- Aprovação de todas as decisões relativas ao desempenho, avaliação, nomeação ou destituição do CAE;
- Aprovação do pacote remuneratório anual do CAE;
- Indagação à gestão executiva e ao CAE sobre limitações de âmbito ou orçamentais que impeçam a atividade de auditoria interna de cumprir com as suas responsabilidades.

O CAE tem de reportar a uma entidade no interior da organização, com autoridade suficiente para proporcionar independência e assegurar uma cobertura ampla de auditoria, uma comunicação adequada das recomendações do trabalho e uma ação apropriada às recomendações apresentadas.

A KPMG (2003) publicou um documento no qual corrobora a posição do IIA, considerando que a função Auditoria Interna deve reportar hierarquicamente à Comissão de Auditoria, ao presidente do CA ou ao órgão máximo equivalente na organização, reconhecendo porém que na relação diária, por forma a facilitar o seu trabalho, a auditoria interna poderá reportar funcionalmente ao *Chief Executive Officer* (CEO) ou ao órgão executivo equivalente da organização.

O IIA recomenda que independentemente do modelo de reporte que a organização adote, existe um conjunto limitado de medidas que visam assegurar que as linhas de reporte suportam e potenciam a eficácia e independência da função auditoria interna. Estas medidas são, entre outras, as seguintes:

- O responsável pela auditoria interna deve reunir com o Comité de Auditoria/CA em privado sem a presença dos administradores executivos. Isto permitirá reforçar a independência e o modelo de reporte direto;
- O Comité de Auditoria/CA deve ter autoridade para rever e aprovar o plano anual de auditoria bem como eventuais alterações;

¹¹ Tradução livre do autor. “Responsável pela função Auditoria Interna”

- O estatuto da auditoria interna deve clarificar o modelo de reporte funcional e administrativo da função, bem como as suas principais atividades e responsabilidades;
- A linha de reporte instituída deve facilitar o acesso ao CEO, à gestão de topo e à gestão operacional;
- O reporte deve permitir que a informação flua de modo a que a auditoria interna receba atempadamente informação sobre as atividades, planos e objetivos da organização.

No que respeita ao reporte da função auditoria interna, é prudente ter presente os seguintes princípios:

- Tem de ser independente das atividades que estiverem a ser auditadas;
- Tem de ter autoridade para desenvolver trabalhos de auditoria, por sua iniciativa, em todas as áreas/departamentos da organização;
- Tem de ter autoridade para reportar internamente as situações identificadas e respetivas avaliações;
- O responsável pela auditoria interna deve ter autonomia para comunicar diretamente, por sua iniciativa, com o Comité de Auditoria/CA.

2.1.5 Principais atividades desenvolvidas pela Auditoria Interna

Considerando a definição de Auditoria Interna preconizada pelo IIA, conjugado com a norma de desempenho 2100 – Natureza do trabalho, conclui-se que as principais atividades desenvolvidas se centram em três grandes temas:

- Controlo interno;
- Gestão de risco;
- Governação.

Sawyer (2005) considera que a auditoria interna moderna assenta a sua atividade em três categorias fundamentais de auditorias, nomeadamente a financeira, a operacional e a de conformidade. No entanto, o âmbito, a profundidade e as estruturas de cada uma destas auditorias é passível de ser divergente, consoante o país e a organização em que sejam desenvolvidas.

Adicionalmente, Sawyer (2005) considera que a auditoria interna pode incluir as seguintes atividades, no rol de trabalhos passíveis de serem por si desenvolvidos:

- Analisar o funcionamento do sistema de controlo interno;
- Monitorizar atividades que a gestão de topo não consiga por si só monitorizar;
- Identificar e minimizar riscos;
- Validar os relatórios utilizados para a tomada de decisão da gestão de topo;
- Auxiliar a gestão de topo na análise de informações técnicas;
- Auxiliar no processo de tomada de decisão;
- Rever informação com enfoque no futuro e não apenas analisar dados históricos;
- Auxiliar os gestores a gerir.

Relativamente ao tema Controlo Interno, a auditoria interna tem assumido um papel de extrema relevância ao longo do tempo, sendo nesta dimensão que se tem evidenciado mais o trabalho do auditor, quer enquanto entidade que assegura o correto funcionamento do mesmo e por conseguinte a sua eficácia, quer enquanto consultor que opina e sugere melhorias ao seu desenho. Em ambos os casos, é determinante que o auditor interno possua um adequado conhecimento do funcionamento das operações da organização, quer quanto à estrutura organizativa, quer quanto aos processos e operações.

No âmbito do controlo interno, o modelo divulgado pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) (1992) define Controlo Interno como um processo levado a cabo pelo CA, diretores e outros membros da organização com o objetivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seus objetivos em três categorias:

- Eficácia e eficiência das operações;
- Fiabilidade do relato financeiro;
- Conformidade com leis e regulamentos.

Assim, o papel da auditoria interna neste domínio consiste em dar segurança à administração que estão a ser cumpridos os objetivos da organização nas três categorias referidas.

Considerando que as Normas do IIA definem Gestão de Risco como um processo para identificar, avaliar, gerir e controlar potenciais eventos ou situações, que forneça uma segurança razoável de que os objetivos da organização serão alcançados, o papel a

desempenhar pela auditoria interna irá variar em função do grau de maturidade do processo na organização.

Uma visão mais generalista é conferida pela norma 31000 da *International Organization for Standardization (ISO)* que define Gestão de Risco como o conjunto de «atividades organizadas com o objetivo de estruturar e controlar uma entidade no que respeita ao Risco»¹²

Sendo a monitorização do modelo de gestão de risco e a verificação de que este está a funcionar eficazmente, responsabilidades da gestão de topo, a auditoria interna assume, neste domínio, um papel de avaliador, aferindo a eficácia do funcionamento do processo, dentro de limites perfeitamente estabelecidos pelo IIA.

Assim, observando as três componentes da figura 2.2, é possível identificar as atividades que podem e devem ser cometidas à auditoria interna, no âmbito do processo de gestão de risco, bem como as que poderão ser desenvolvidas pela auditoria interna mediante algumas condições específicas (casos em que não esteja instituído o processo de gestão de risco e a auditoria interna proceda como facilitador) e, por último, as atividades que estão claramente vedadas à auditoria interna por comprometerem a sua independência.

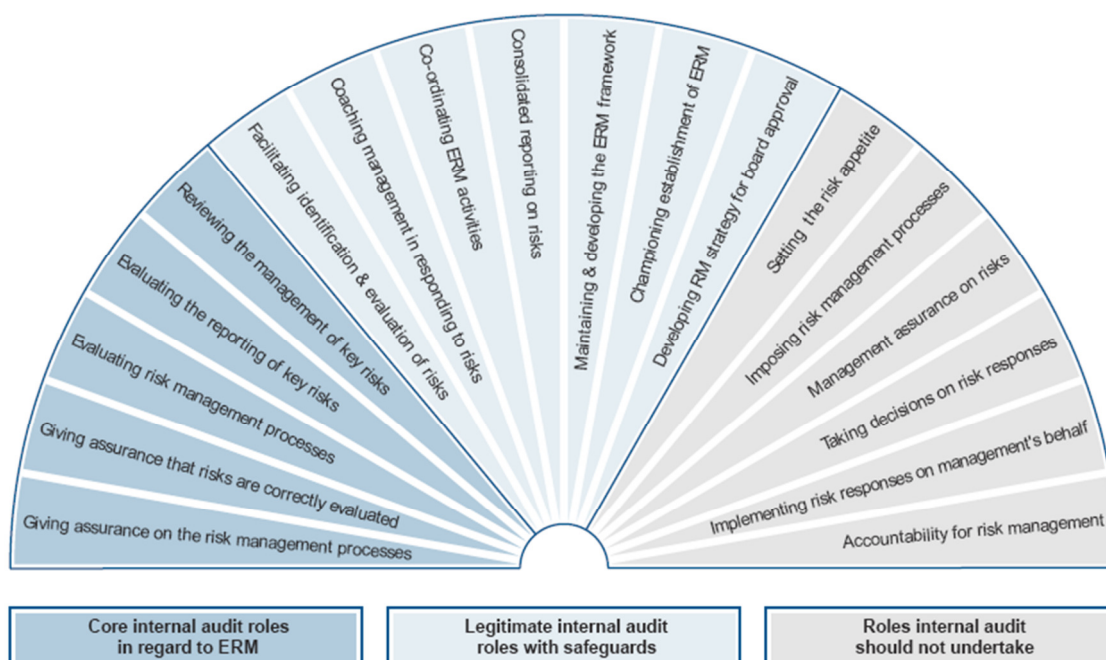


Figura 2.2 Atividades da auditoria interna no âmbito do *Enterprise Risk Management*

Fonte: IIA (2009: 4)

¹² Tradução livre do autor. No original “coordinated activities to direct and control an organization with regard to risk”.

Quanto aos trabalhos no domínio da Governação, a intervenção da auditoria interna deverá estar centrada na avaliação do processo de governação e posterior emissão de recomendações apropriadas para a melhoria do processo, no cumprimento dos seguintes objetivos:

- Promover a ética e valores apropriados no seio da organização;
- Assegurar a gestão do desempenho organizacional e sua responsabilização de forma eficaz;
- Transmitir de forma eficaz a informação sobre risco e controlo, às áreas apropriadas da organização;
- Coordenar eficazmente as atividades de comunicação e informação ao Conselho, aos auditores externos e internos e aos gestores.

Analisando os resultados divulgados pelo *Common Body of Knowledge* (CBOK) de 2010 e ilustrados por Alkafaji et. al. (2010: 24) é possível constatar que as cinco atividades mais realizadas pela Auditoria Interna eram¹³:

- Auditorias operacionais (88,9%);
- Auditorias de conformidade com códigos regulatórios (75,1%);
- Auditoria aos riscos financeiros (71,6%);
- Investigação de fraudes e irregularidades (71,2%);
- Avaliação da eficácia do sistema de controlo interno (68,8%).

É igualmente interessante avaliar quais as atividades que foram identificadas como sendo expectáveis que viessem a ser realizadas nos próximos cinco anos. Assim, Alkafaji et. al. (2010: 26) refere que as atividades mais votadas foram¹⁴:

- Revisões sobre a governação corporativa (23,0%);
- Auditoria ao processo de gestão do risco empresarial (20,4%);
- Trabalhos específicos sobre a articulação entre estratégia e desempenho da organização (19,9%);
- Auditorias relacionadas com ética (19,3%);

¹³ Dado que era possível selecionar mais que uma resposta, a soma destas cinco atividades excede 100%.

¹⁴ Dado que era possível selecionar mais que uma resposta, a soma destas cinco atividades excede 100%.

- Migração para as *International Financial Reporting Standards* (18,8%).

2.1.6 Principais áreas analisadas pela Auditoria Interna

De acordo com as normas de auditoria preconizadas pelo IIA, a auditoria interna terá uma intervenção transversal e com livre acesso em toda a organização. No entanto, em cada organização e de acordo com a visão que a organização e o seu CA tiverem da função auditoria interna, assim esta terá um âmbito de atuação mais ou menos alargado. Este âmbito de atuação deve estar previsto no estatuto da auditoria interna, o qual, de acordo com a norma de atributos 1000 do IIA deverá ser formalmente definido, contendo o objetivo, a autoridade e a responsabilidade da atividade de auditoria interna, devendo ser consistente com a Definição de Auditoria Interna, o Código de Ética e com as Normas.

Morais e Martins (2003: 140) destacam as áreas de compras, produção, financeira, vendas e gestão de pessoal, como sendo «as mais representativas no organigrama de uma pequena e média empresa, abarcando a maioria das funções conexas financeiras e operacionais».

Pinheiro (2008) destaca como exemplos de áreas em que a auditoria interna intervém a seguintes: financeira, produção, logística, fornecedores, vendas, recursos humanos, sistemas de informação.

Saywer (2005) identifica as áreas de publicidade, gestão de ativos, proteção ambiental e sistemas de alarme, inventários, aquisições de terrenos, planos de proteção de saúde de trabalhadores, contas a pagar, gastos com recursos humanos, *pricing*, produção, compras, qualidade, contratos relativos a propriedades, investigação e desenvolvimento e vendas.

2.2 Governação das organizações

2.2.1 Conceito e importância da governação das organizações

Em Portugal, é comum que quaisquer alusões ao conceito *corporate governance* sejam traduzidas como governação ou governo corporativo. De forma a clarificar a minha interpretação, partilho o entendimento de Abreu (2006) quando refere que, ainda que os termos sejam sinónimos, a expressão governo está naturalmente mais conotada com o poder político, razão pela qual se afigurará mais adequado referirmo-nos ao conceito enquanto governação para exprimir o controlo societário.

Ao longo dos últimos anos temos assistido a uma progressiva mediatização do tema da governação, motivando inclusive um considerável envolvimento da sociedade civil nas

questões relacionadas com Princípios de Bom Governo (PBG) das organizações. Este interesse, a par da pouca maturidade que o tema possui, faz com que o próprio conceito não seja ainda unânime, conforme foi enunciado por Barreiros (2010).

Tal como Abreu (2006) alude, em Portugal o tema governação corporativa está fundamentalmente associado às sociedades anónimas e em particular às emitentes de ações admitidas à cotação num qualquer mercado regulamentado. No entanto, este é um tema que não se esgota neste tipo de sociedades e é do interesse de outras entidades (sociedades comerciais e não comerciais).

Câmara (2011: 14) destaca que «o documento fundador do moderno *corporate governance* – o *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance* (1992), popularizado como o relatório *Cadbury* – dirigia-se a sociedades cotadas em bolsa».

Existem diversos autores e fontes que preconizam diversas definições sobre este conceito, enunciando-se seguidamente alguns dos mais significativos:

O relatório *Cadbury*, publicado em 1 de dezembro de 1992, caracteriza governação corporativa como o sistema através do qual as organizações são dirigidas e controladas.

Abreu (2006: 5) designa sucintamente a governação das organizações como «o complexo das regras (legais, estatutárias, jurisprudenciais, deontológicas), instrumentos e questões respeitantes à administração e ao controlo (ou fiscalização) das sociedades».

A definição constante dos “Princípios da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE) sobre o governo das sociedades”, preconiza que:

O governo das sociedades é uma componente fulcral na melhoria da eficiência e do crescimento económicos, bem como no reforço da confiança do investidor. Envolve um conjunto de relações entre a gestão da empresa, o seu órgão de administração, os seus accionistas e outros sujeitos com interesses relevantes. O governo das sociedades estabelece também a estrutura através da qual são fixados os objectivos da empresa e são determinados e controlados os meios para alcançar esses objectivos. Um bom governo das sociedades deve proporcionar incentivos adequados para que o órgão de administração e os gestores prossigam objectivos que sejam do interesse da empresa e dos seus accionistas, devendo facilitar uma fiscalização eficaz (OCDE, 2004).

A OCDE definiu, em 1999, o conceito como um «sistema de regras e condutas relativo ao exercício da direcção e do controlo das sociedades emitentes de acções admitidas à negociação em mercado regulamentado» (OCDE, 1999 *apud* Barreiros, 2010: 124).

Almeida (2005) *apud* Barreiros (2010: 124) definiu o conceito como:

[Um] conjunto de princípios relativos à estrutura e funcionamento dos órgãos sociais, transparência e divulgação da informação, assim como o exercício dos direitos sociais, nas sociedades abertas admitidas à negociação em mercado regulamentado, por influência do direito anglo-saxónico, e constituem marcos orientadores (ou *benchmarks*) para a orientação dos investidores.

Sem prejuízo de poder ser redutor definir governação das organizações numa frase, é possível caracterizá-la como o conjunto de processos, políticas, leis, regulamentos, procedimentos e instituições que regulam a forma como uma organização é dirigida e controlada.

A análise da bibliografia existente sobre este tema permite concluir que a generalidade das obras aponta para três áreas de intervenção, tal como Barreiros (2010) sistematizou:

- a) Regras jurídicas, relacionadas com a administração e prestação de contas;
- b) Princípios de gestão de natureza económica;
- c) Orientações morais e de bom senso (que poderão contribuir para ajudar a definir o conteúdo de conceitos indeterminados).

Habitualmente, este tema engloba a apreciação de vários domínios, nomeadamente:

- A organização, composição e funcionamento do órgão administrativo;
- A repartição de competências entre o órgão deliberativo interno e o órgão de administração;
- A validade das deliberações dos órgãos de administração;
- Os modos de designação e de destituição dos administradores;
- A remuneração, meios de controlo interno e externo das sociedades; e
- Os deveres e responsabilidades dos administradores.

Na perspetiva da auditoria interna, o IIA define governação como a combinação de processos e estruturas implementados pela gestão para informar, dirigir, gerir e monitorizar as atividades da organização de forma a atingir os seus objetivos¹⁵, deixando antever uma

¹⁵ Tradução livre do autor, no original «[...] the combination of processes and structures implemented by the board to inform, direct, manage, and monitor the activities of the organization toward the achievement of its objectives».

interpretação mais simplista do conceito, focada nos processos e estruturas instituídos na organização, tendo em vista a circulação de informação para a gestão.

2.2.2 Evolução histórica

Historicamente, a governação corporativa encontra as suas raízes nos EUA tendo o Reino Unido sido o principal responsável pela sua implantação progressiva na Europa (Abreu, 2006; Barreiros, 2010).

De acordo com Barreiros (2010), nos EUA o conceito de *governance* surgiu inicialmente com os colonos que estavam instalados em zonas distantes e com poucos recursos, e que, em casos de emergência, não poderiam estar à espera de decisões da capital administrativa. Daqui resultou o surgimento de um sentimento de comunidade e de pertença à mesma, acabando por serem introduzidas diversas pequenas formas de regular o seu funcionamento.

O passar dos anos e o protagonismo que a *governance* foi assumindo, levou a que de forma natural este conceito transitasse para a dimensão das sociedades comerciais. A crise dos anos 30 do século passado nos EUA gerou uma necessidade de repensar a forma como as sociedades eram administradas. Surgiram conceitos como os de transparência, eficiência e a definição das pessoas envolvidas na gestão das sociedades, para evitar conflitos de interesses, potenciando uma melhor governação.

Conforme Abreu (2006) destaca, nos anos 90 do século passado, as duas principais associações de juristas norte americanas – *American Bar Association* e *American Law Institute*, promoveram a apresentação de textos recomendatórios sobre o tema governação corporativa. O *American Law Institute* em 1992 publicou os chamados *Principles of corporate governance*, que foram desenvolvidos ao longo de 15 anos e estão na origem da governação corporativa constituindo um modelo de regulamentação jurídica. Destaca-se a recomendação da nomeação de administradores não executivos, os quais iriam integrar comissões de fiscalização e acompanhamento da gestão executiva, nomeadamente, a comissão de auditoria, comissão de nomeações e comissão de remunerações (Abreu, 2006; Barreiros, 2010).

O movimento de governação corporativa chega à Europa no início da década de 90 do século passado. A porta de entrada foi fundamentalmente o Reino Unido, baseado nos escândalos financeiros que assolaram grupos empresariais e empresas, resultantes de desempenhos inadequados das respetivas administrações (Abreu, 2006).

A principal iniciativa desenvolvida na Europa, em forma de código de governação corporativa, foi o relatório *Cadbury* de dezembro de 1992. A partir desta data, e com particular destaque para os anos 2000, sucedeu-se o aparecimento de diversos códigos, relatórios, recomendações, princípios e guias de governação societária.

Os escândalos financeiros do início deste milénio, dos quais se destacam a Worldcom¹⁶ e a Enron¹⁷, expuseram as fragilidades resultantes das relações comerciais entre as empresas e os prestadores de serviços de revisão de contas e auditoria financeira. Ficaram evidentes as falhas relacionadas com a fiscalização, com o trabalho da auditoria externa e do controlo contabilístico, os conflitos de interesses entre as empresas e os seus administradores e práticas contabilísticas de rigor duvidoso.

Dada a importância das entidades envolvidas e a extensão dos escândalos financeiros que acabaram por contaminar e lançar suspeitas na generalidade dos mercados financeiros mundiais, o congresso norte-americano publicou em 2002 uma Lei, designada por *Sarbanes-Oxley Act*, tendo como um dos objetivos restaurar a confiança do público em geral na governação corporativa.

A própria União Europeia dedicou atenção a este tema e em 2003 publicou uma comunicação intitulada “Modernizar o direito das sociedades e reforçar o governo das sociedades na União Europeia”. Relativamente a esta comunicação, Abreu (2006) destaca o facto de mencionar a necessidade de restabelecer a confiança dos investidores europeus após a recente série de escândalos no domínio da governação das sociedades. Os rendimentos e investimentos de milhões de europeus dependem da natureza adequada e responsável dos resultados e da governação das sociedades cotadas em que investem.

Sobressaem diversas medidas como sejam o reforço da divulgação de informações societárias e dos investidores institucionais, reforço dos direitos dos acionistas, modernização da estrutura do CA (composição, remunerações, responsabilidades) e coordenação dos esforços dos Estados-Membros em matéria de governação das sociedades (União Europeia, 2003).

Conforme Abreu (2006) descreveu, a génese da governação corporativa surgiu nos EUA, influenciada por um tipo de mercado cujas sociedades estão maioritariamente cotadas em bolsa. Numa realidade de dispersão do capital pelos inúmeros acionistas, emerge o

¹⁶ Informação detalhada sobre este caso pode ser consultada em: <http://www.sec.gov/spotlight/worldcom.htm>

¹⁷ Informação detalhada sobre este caso pode ser consultada em: <http://www.enron.com/>

problema da separação entre a propriedade e o controlo das sociedades, suscitando, naturalmente, algumas questões de governação.

Os acionistas de organizações com capital disperso em bolsa, não têm, normalmente, capacidade para intervir na vida das organizações e fiscalizar de modo efetivo a administração, em virtude de serem numerosos. Por outro lado, o facto de os administradores perceberem que existe uma reduzida capacidade de controlo e fiscalização pelos acionistas, potencia um tipo de gestão, em alguns casos em proveito próprio e não em prol dos acionistas, configurando um dos problemas clássicos da teoria da agência.

Neves (2006) refere que existem diversos mecanismos para mitigar estas divergências e alinhar os interesses dos administradores com os dos acionistas. Pode ser conseguido através das estruturas e órgãos societários, bem como através de sistemas de gestão e avaliação da *performance*, incluindo sistemas de remuneração e incentivos. Outras formas são o reforço de deveres e responsabilidades dos administradores, uma maior intervenção dos investidores institucionais, renovação funcional e estrutural do CA através da criação de comités de auditoria, de nomeações e de vencimentos/remunerações, compostos somente por administradores não executivos.

Relativamente aos princípios de boa governação, Pinheiro (2008: 26) refere que:

Os princípios de boa governação visam adequar todo um processo relacional a uma nova metodologia de dirigir as empresas, traduzido num aumento de responsabilidade, numa mais adequada segregação de funções, observância das normas internacionais geralmente aceites, na construção da informação, clarificação das funções operacionais nas empresas face ao controlo accionista, uma melhoria na comparabilidade dos rácios e informação entre os diversos países e empresas.

2.2.3 Modelos de governação e fiscalização das organizações

Os mecanismos de tomada de decisões e de fiscalização variam de país para país, e dentro de um mesmo enquadramento legal e institucional podem variar entre organizações. O Instituto Português de *Corporate Governance* (IPCG) identifica, no Livro Branco sobre *Corporate Governance* em Portugal, dois grandes modelos de governação das sociedades: o Anglo-Saxónico (também referenciado como sistema de controlo externo ou sistema de controlo pelo mercado) e o Continental (igualmente designado por sistema baseado nas relações ou sistema de controlo interno). No caso português, está também implantado um

terceiro modelo designado por modelo Latino, que prevê a existência de um Conselho Fiscal.

Modelo Anglo-Saxónico

De acordo com Silva et. al. (2006), este modelo é associado com os EUA, o Reino Unido e os demais países de expressão e influência anglo-saxónica, em virtude de assumir que existe um *mercado eficiente de controlo das empresas*, o qual exerce um efeito disciplinador sobre os gestores profissionais.

Este modelo assenta no princípio de que se os gestores forem incompetentes ou prosseguirem interesses não coincidentes com os dos seus acionistas, as respetivas organizações não terão o seu valor maximizado, pelo que poderão ser objeto de uma oferta pública de aquisição (*takeover*), na sequência da qual serão substituídos por outros mais competentes e empenhados na criação de riqueza para os seus acionistas (Silva et. al., 2006).

O sistema de remuneração dos gestores é igualmente um elemento nuclear deste sistema, no qual as remunerações variáveis se afiguram como a principal componente da remuneração dos gestores, sendo a sua magnitude, por norma, ligada aos resultados ou à cotação da empresa. Deste modo, promove-se o alinhamento de interesses entre os acionistas e os gestores (Silva et. al., 2006).

Outros dos aspetos relevantes deste sistema são a ampla divulgação de informação ao mercado de capitais, a auditoria externa dessa informação, bem como a estrutura e o modo de funcionamento do CA, sendo este órgão constituído por dois tipos de administradores: os administradores internos (*insiders*) e os administradores externos (*outsiders*). De acordo com Silva et. al. (2006: 22):

Os primeiros são, em regra, executivos e frequentemente fizeram carreira na empresa, ao passo que os segundos são, por norma, não executivos e sem ligação à estrutura interna da empresa. É suposto que os segundos sejam independentes dos primeiros e tenham como funções principais tomar decisões estratégicas, aconselhar, fiscalizar e avaliar a actividade dos administradores executivos.

Este modelo preconiza a existência de comités paralelos aos Conselhos de Administração, nos quais se inclui o Comité de Auditoria. Compete a este comité a nomeação, contratação e despedimento do auditor externo bem como o acompanhamento do seu trabalho, tendo

como objetivo assegurar que a informação divulgada ao público é adequadamente auditada e que, por isso, é merecedora de confiança.

Modelo Continental

Conforme mencionado por Silva et. al. (2006), na Europa continental, a estrutura de propriedade é tida como um mecanismo determinante da estratégia da firma e da sua performance subsequente. Neste modelo, a propriedade está menos fragmentada que nos países anglo-saxónicos, sendo frequente a existência de acionistas com posições relevantes. O controlo dos gestores pelos maiores acionistas é uma característica fundamental deste modelo. Os principais acionistas controlam (internamente) a gestão e tomam as principais decisões estratégicas da organização. Resulta daqui uma fraqueza: a defesa dos pequenos acionistas face aos interesses dos grandes acionistas.

Relativamente à estrutura dos órgãos de administração, em diversos países predomina o chamado modelo dualista, caracterizado pela existência de dois órgãos com responsabilidade pela administração da organização, como seja na Alemanha, Áustria, Dinamarca, Holanda e Suíça.

O modelo dualista visa criar uma estrutura intermédia (Conselho Geral) entre a Assembleia-Geral e os gestores executivos, a qual, além de outras funções, deve desempenhar um papel de fiscalização e de controlo dos administradores executivos. Aquela estrutura intermédia assume alguns dos poderes que na estrutura monista são exercidos pela Assembleia-Geral.

Modelo Latino

Em Portugal, predomina o modelo monista, assim designado por força da existência de um único órgão de administração em cada organização.

Para além dos dois modelos já referidos, Soares (2011) destaca um terceiro modelo designado por Latino, destacando-se pelo facto de incluir um Conselho Fiscal, que tem por missão a supervisão da conformidade com a lei e a adequação das estruturas organizacional, administrativa e contabilística.

2.2.4 Enquadramento legal português

Câmara (2011: 15) caracteriza o conceito de governação das organizações como:

[...] o sistema de normas jurídicas, de práticas e de comportamentos relacionados com a estrutura de poderes decisórios – incluindo a administração, a direcção e demais

órgãos directivos – e a fiscalização das organizações, compreendendo nomeadamente a determinação do perfil funcional dos atores organizativos e titulares de órgãos e corpos organizativos e as relações entres estes, os titulares de capital, os associados ou os fundadores e os outros sujeitos relevantes para a sustentabilidade da organização (*stakeholders*).

Em Portugal, conforme Câmara (2011) sintetizou, o tema da governação das organizações adquiriu destaque no final da década de noventa do século passado, por ocasião da elaboração de recomendações pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), dirigidas a sociedades cotadas em mercados regulamentados, as quais vieram a ser sucessivamente atualizadas.

Aquela foi a precursora, em Portugal, da aproximação ao tema da governação, fundamentalmente com a publicação em 1999, das designadas Recomendações da CMVM sobre o Governo das Sociedades Cotadas e posteriormente atualizadas e alargadas no que respeita ao âmbito e atualmente conhecidas como o Código de Governo das Sociedades da CMVM (Câmara, 2011).

Em 2006 surgiu o IPCG que viria igualmente a dinamizar a discussão neste domínio, a par do crescente envolvimento do Banco de Portugal e do Instituto de Seguros de Portugal, ainda que os dois últimos na condição de reguladores.

Câmara (2011: 41) sublinha que «os *standard-setters* nacionais na área das recomendações de governance sejam, à data, praticamente em exclusivo, autoridades públicas». Refere ainda que «os ensaios recomendatórios privados no âmbito da governação organizacional (Livro Branco sobre o Governo das Sociedades, F[ó]rum de Administradores de Empresas, ACEGE) não adquiriram ainda significativa notoriedade ou suficiente reconhecimento».

Câmara (2011) sistematiza os textos normativos e recomendatórios relativos à governação das organizações:

- Sociedades comerciais em geral: Código das Sociedades Comerciais (CSC) com destaque para os artigos 64º e 72º e as modificações introduzidas pelo Decreto-Lei (DL) nº 49/2010, de 19 de maio e a alteração ao artigo 70º do CSC introduzida pelo DL nº 185/2009, de 12 de agosto;

- Entidades de interesse público¹⁸: DL n° 225/2008, de 20 de novembro e a Lei n° 28/2009, de 19 de junho;
- Instituições de crédito e sociedades financeiras: Recomendação n° 2009/384/CE, da Comissão Europeia, de 30 de abril de 2009, a Diretiva 2010/76/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 24 de novembro de 2010, o Aviso do Banco de Portugal n° 1/2010 e a Carta-Circular n° 2/2010/DSB, os Princípios do Comité de Basileia sobre governação e o DL n° 88/2011, de 20 de julho;
- Empresas públicas: Regime do Sector Empresarial do Estado (SEE), do Estatuto do Gestor Público, a Resolução do Conselho de Ministros (RCM) n° 49/2007, de 28 de março, os Decretos Legislativos Regionais n°s 12/2008/A, de 19 de maio e 7/2008-A, de 24 de março (Região Autónoma dos Açores) e os Decretos Legislativos Regionais n°s 12/2010/M, de 30 de março e 13/2010/M, de 5 de agosto (Região Autónoma da Madeira).

Quanto às obrigações de prestação de informação, as sociedades cotadas devem elaborar um relatório anual de governação que tenha por referência um código de governo societário, conforme previsto no artigo n° 245º-A do Código dos Valores Mobiliários (CVM)¹⁹ (Câmara, 2011).

Sumariando, Câmara (2011: 42) conclui que «à comprovada expansão do âmbito da governação não corresponde ainda um envolvimento suficientemente mobilizador da sociedade civil na preparação dos modelos de boas práticas de que ela mesmo é indisputavelmente a primeira beneficiária».

2.2.5 Enquadramento legal no espaço europeu

No caso específico europeu, a proteção dos investidores foi um dos fatores que influenciou o desenvolvimento da governação corporativa, na medida em que era necessário lidar com a liberdade de circulação de capitais, bens e serviços, a crescente relevância das bolsas de valores como fonte de financiamento das empresas, a concretização de programas nacionais de privatizações de empresas públicas e a vaga de fusões e aquisições (ocorridas sobretudo nos anos oitenta e noventa do século passado). Assim, emergiram questões

¹⁸ Designação dada pela Diretiva Comunitária n° 2006/43/CE, de 17 de maio que classifica nesta categoria as sociedades emitentes de valores mobiliários admitidos à negociação em mercado regulamentado, as instituições de crédito e as empresas de seguros.

¹⁹ Documento disponível em:

http://www.cmvm.pt/cmvm/legislacao_regulamentos/codigo%20dos%20valores%20mobiliarios/pages/cvm_tituloiv.aspx

relativas à proteção dos interesses dos acionistas, incluindo a transparência da informação financeira e o debate em torno dos mecanismos mais adequados de governação (Silva et. al., 2006).

Conforme foi destacado por Silva et. al. (2006), além dos Princípios da OCDE e do trabalho da União Europeia, outras iniciativas têm sido desenvolvidas, procurando melhorar a qualidade da governação das sociedades e restaurar a confiança dos investidores nos mercados de capitais, destacando-se as seguintes:

- A publicação em 1999 e revisão em 2005, de um *Statement on Global Corporate Governance Principles*, baseado nos Princípios da OCDE, da responsabilidade do *International Corporate Governance Network*²⁰, instituição fundada em 1995 com o objetivo de facilitar o diálogo internacional em temas de governo das sociedades e que agrega associações de investidores, intermediários financeiros, empresas e entidades académicas;
- A publicação, também em 1999, pelo Comité de Basileia para a Supervisão Bancária, de um guia sobre governo das sociedades dirigido às autoridades de supervisão bancária e que toma igualmente por modelo os Princípios da OCDE – *Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations*;
- A publicação, em fevereiro de 2000, pela *Euroshareholders*²¹ (confederação de associações europeias de acionistas) de *Corporate Governance Guidelines*, consistindo em recomendações e princípios orientadores baseados, uma vez mais, nos Princípios da OCDE;
- A publicação, em maio de 2000, de *Corporate Governance Principles & Recommendations*, elaborados por uma comissão nomeada para o efeito pela *European Association of Security Dealers*;
- A publicação do *Report on Strengthening Capital Markets against Financial Fraud*, em março de 2005, contendo os resultados da reflexão levada a efeito pelo grupo de trabalho mandatado pela *International Organisation of Securities Commission* para estudar o reforço da proteção dos mercados de capitais contra as fraudes financeiras e abuso de mercado. Estabeleceu um plano de ação destinado a desenvolver e aperfeiçoar os princípios e padrões que compõem o quadro regulatório sobre governação das sociedades daquela Organização.

²⁰ Informação detalhada disponível em: <https://www.icgn.org/best-practice>

²¹ Informação detalhada disponível em: <http://euroshareholders.eu/>

Relatório Winter II

Tal como destacado por Silva et. al. (2006), outro marco relevante, no espaço europeu, foi o Relatório Winter II²². Em abril de 2002, a Comissão Europeia solicitou a um “Grupo de Alto Nível de Peritos em Direito das Sociedades” – que já se encontrava incumbido de apresentar recomendações para a modernização do direito europeu das sociedades, incluindo aspetos relativos à governação – que alargasse o âmbito da sua análise a um conjunto específico de questões ligadas à governação das sociedades e à auditoria.

O Grupo de Peritos propôs a adoção, a nível europeu, de um conjunto de regras de governação, representando diversos princípios e práticas de um modo geral já consignados em códigos de âmbito nacional. Entre as regras propostas destacavam-se a obrigatoriedade de uma “declaração anual sobre o governo da sociedade”, por parte das sociedades cotadas, a disponibilização de informação aos acionistas em sítio da Internet, o voto por correspondência, a promoção do voto transfronteiras e o encorajamento à criação de comissões de auditoria, de nomeação e de remuneração (dos administradores), as quais deveriam ser compostas por administradores não-executivos, maioritariamente independentes.

Para além destes aspetos, trouxe à discussão qual seria o tipo de estrutura adequado para as sociedades abertas e a questão da oportunidade de um código europeu de governação das sociedades.

Comunicações

Relativamente ao trabalho desenvolvido pela Comissão Europeia, destacam-se os planos de ação divulgados em maio de 2003, através de comunicações dirigidas ao Conselho e ao Parlamento Europeus intituladas “Modernizar o direito das sociedades e reforçar o governo das sociedades: uma estratégia para o futuro” e “Reforçar a revisão oficial de contas na União Europeia”. Constituíram dois importantes marcos europeus, embora com enquadramentos distintos, e passaram a constituir referências essenciais da sua atuação para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da governação das sociedades na União Europeia (Silva et. al., 2006).

²² Informação detalhada disponível em: http://ec.europa.eu/internal_market/smn/smn30/a33_en.htm

2.2.6 Organizações cotadas versus organizações não cotadas

Sendo o tema da governação corporativa transversal a todas as organizações, cotadas ou não cotadas, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, importa assegurar que relativamente à forma de funcionar e quanto à forma como se relacionam com os diversos *stakeholders* existe correção, justiça, equidade e fiabilidade.

Moreira et. al. (2004) referem que as boas práticas de governação dirigidas às sociedades cotadas, devem ser vistas como de interesse para todas as sociedades. Acrescenta que, indo ao encontro do bom sentido da governação, entendida como o conjunto de regras e condutas relativas ao exercício da direção e controlo das sociedades de modo a contribuir para a otimização do desempenho destas— investidores, credores e trabalhadores, interagem num espírito de boa governação e de excelência, que aspira a fazer sempre mais e melhor.

Em 2001, acentuou-se o relevo da informação ao obrigar as sociedades cotadas a divulgar se, e em que medida, cumprem tais obrigações ou, caso não o façam, explicar por que tal não acontece. O princípio “cumprir ou explicar”, assenta em mecanismos de mercado para penalização das sociedades com opções discutíveis do ponto de vista da governação. No entanto, uma adequada resposta do mercado apenas é possível se o modelo de governo de cada sociedade cotada for conhecido em detalhe; para o efeito, as sociedades cotadas devem publicar o relatório sobre Governo das Sociedades em anexo ao relatório anual de gestão ou em capítulo separado deste.

No Livro Branco sobre o *Corporate Governance* em Portugal, publicado pelo IPCG a expressão “governo da sociedade” designa, o conjunto de estruturas de autoridade e de fiscalização do exercício dessa autoridade, internas e externas, o qual visa assegurar que a organização estabeleça e concretize, eficaz e eficientemente, atividades e relações contratuais consentâneas com os fins privados para que foi criada e é mantida e as responsabilidades sociais que estão subjacentes à sua existência. No entanto, a aplicabilidade desse documento está focada nas empresas cotadas, pelo que, neste contexto, o conceito de sociedade deve ser entendido como restrito às sociedades comerciais com fins lucrativos e com capital acionista aberto ao investimento do público, e não todo e qualquer tipo de sociedades civis ou comerciais (Silva et. al., 2006).

2.2.7 Principais códigos de governação corporativa

Bahrman (2011a) sustenta que de um modo geral, um código de governação corporativa consagra um conjunto de princípios, normas e práticas consideradas adequadas que são promulgadas por um órgão de governação da organização. Estes códigos podem assumir três graus de cumprimento:

- Obrigatórios;
- Fortemente recomendados;
- Facultativos.

O cumprimento da maioria destes códigos assume um carácter obrigatório para as sociedades comerciais que tenham títulos cotados em mercados organizados (bolsas de valores), exigindo o seu cumprimento integral e explicações para os artigos que não sejam integralmente cumpridos. Em terminologia anglo-saxónica é utilizado o princípio *comply or explain* quando se refere este tipo de obrigação, a qual foi introduzida de forma pioneira pelo relatório *Cadbury*²³.

O processo de globalização e a progressiva integração dos mercados, encorajando e facilitando o investimento transfronteiriço, confrontou os mercados domésticos com diferentes níveis de qualidade, flexibilidade e supervisão da governação das organizações.

Conforme enunciado no Livro Branco sobre o Corporate Governance em Portugal (Silva et. al., 2006: 34), «foram publicados entre 1991 e 2005 (Outubro), no conjunto dos vinte e cinco Estados-Membros da União Europeia, cerca de oitenta códigos de bom governo, sendo que, naquele último ano, apenas quanto a três desses países não se obteve registo da existência de um conjunto formal de normas enquadrável neste conceito».

O momento de maior da atividade de codificação ocorreu fundamentalmente após 1997, materializado no facto de a partir de 1998 ter sido identificada a publicação de sessenta e seis códigos, equilibradamente repartidos pelos vários anos (Silva et. al., 2006).

Silva et. al. (2006) sintetizou o que de comum pode ser encontrado na generalidade dos códigos produzidos até à data no espaço europeu, tendo verificado uma aproximação nas seguintes matérias:

- Tratamento da estrutura, missão e responsabilidades dos órgãos de administração, com reconhecimento da necessidade de existência (quer nos sistemas dualistas,

²³ Código de governação aplicável no Reino Unido, publicado em 1992.

quer nos monistas) de uma função de supervisão e de uma função de gestão (*management*), atribuídas a órgãos distintos;

- Definição dos requisitos pessoais e de independência, bem como das regras de actuação, dos administradores não-executivos;
- Separação das funções de Presidente do Conselho de Administração e da Comissão Executiva, mesmo nos sistemas monistas;
- Criação de comissões do órgão de administração;
- Defesa dos direitos dos accionistas e *stakeholders*, com reconhecimento da interdependência dos respectivos interesses;
- Divulgação pelas empresas de informação financeira fiável, bem como das práticas de governo adoptadas (Silva et. al., 2006: 36).

a) Cadbury Report

Este relatório é considerado por diversas entidades como o principal marco moderno no estabelecimento de códigos de governação a nível mundial, tendo influenciado a elaboração de muitos outros códigos europeus e não só.

Focou assuntos determinantes para a governação das organizações, como sejam os relacionados com a estrutura dos órgãos de administração e suas comissões, a separação das funções de presidente do CA e de presidente da CE, a responsabilidade, independência e remuneração dos administradores, a importância do contributo dos administradores não-executivos, a fiabilidade da informação financeira, o papel dos auditores externos e os direitos e deveres dos acionistas.

Introduziu o princípio “cumprir ou explicar” (*comply or explain*), segundo o qual as empresas devem declarar quais as normas que cumprem do “código de boas práticas” e justificar as situações de não-cumprimento.

Silva et. al. (2006) ilustra que este código sintetizou, num reduzido conjunto de regras de formulação muito simples, o essencial das posições defendidas ao longo do relatório e que ainda hoje continuam a constituir linhas de força incontornáveis da governação das sociedades.

Refere igualmente que «[c]onstava das suas recomendações a inclusão de administradores não-executivos, na sua maioria independentes, na composição do Conselho de Administração, órgão que deveria assegurar o “completo e efectivo controlo da sociedade”, bem como a fiscalização da actividade dos gestores de topo» (Silva et. al., 2006: 33).

Relativamente à informação e controlo da sociedade, eram destacadas as comissões de auditoria, dada a experiência muito positiva existente a seu respeito nos EUA e Reino Unido, enquanto órgão incumbido de zelar pela independência dos auditores e, por essa via, contribuindo para a defesa dos interesses dos acionistas.

Por esse facto, o código recomendava a criação dessas comissões, integrando também apenas administradores não-executivos maioritariamente independentes, com responsabilidades específicas no controlo da informação financeira, dos serviços prestados pelos auditores externos e da eficiência dos sistemas de controlo interno.

b) Princípios de governação corporativa da OCDE

A OCDE publicou em 2004 uma revisão dos princípios de governação aprovados em 1999. Os princípios versam sobre a governação das sociedades e tornaram-se uma referência internacional para decisores políticos, investidores, sociedades e demais entidades com interesses relevantes em todo o mundo. Promoveram o estabelecimento de um calendário de prioridades da governação das sociedades e proporcionaram uma orientação específica para as iniciativas legislativas e regulamentadoras tanto nos Estados-Membros da OCDE como em países terceiros.

Estes princípios aplicam-se fundamentalmente a sociedades que estejam cotadas em bolsa, mas são excelentes guiões para as restantes organizações que não estão sujeitas ao seu cumprimento.

A OCDE (2004) identifica seis princípios sobre a governação das sociedades:

1. Assegurar a base para um enquadramento eficaz da governação das sociedades;
2. Os direitos dos acionistas e funções fundamentais de exercício dos direitos;
3. O tratamento equitativo dos acionistas;
4. O papel dos outros sujeitos com interesses relevantes na governação das sociedades;
5. Divulgação de informação e transparência;
6. As responsabilidades do órgão de administração.

A governação e o processo de decisão das organizações são influenciados por diversos fatores, pelo que estes princípios se assumem como instrumentos contributivos para o seu sucesso a longo prazo, incidindo sobre problemas de governação que resultam da

separação entre a propriedade e o controlo das organizações. Contudo, não se trata simplesmente de uma questão de relação entre acionistas e gestores, embora tal constitua, de facto, um dos eixos centrais desta problemática.

c) Comité de Basileia (*Basel Committee on Banking Supervision - BCBS*)

A última década do século passado evidenciou a crescente preocupação que o sector financeiro manifestou com a adesão a códigos de governação, para demonstrar transparência e aumentar a credibilidade perante o mercado. Desta vontade, a par dos necessários avanços no patamar da credibilização do sector, foi publicado em 1999 a primeira versão do documento, a qual foi revista em 2006 (período pós-escândalos financeiros do início deste milénio) e mais recentemente em dezembro de 2010 com posterior revisão em junho de 2011.

A revisão levada a cabo em 2006 (Basileia II) identificou como principais preocupações:

- O envolvimento da administração na aprovação da estratégia da organização;
- Definição de linhas de responsabilidade claras e a sua promoção pela organização;
- Assegurar que as políticas de compensação estão em vigor e são consistentes com os objetivos da organização no longo-prazo;
- Gestão dos riscos das operações sobre as quais existe menos informação.

O acordo de Basileia III (2010) integra um vasto conjunto de medidas do Comité de Basileia para melhorar o enquadramento da regulação bancária e deve ser encarado como uma extensão dos anteriores enquadramentos que continuam, no essencial, em vigor e que integram o documento *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*²⁴ (Basel II e revisões) divulgado em 2006.

Estas medidas pretendem:

- Aumentar a capacidade do sector bancário de absorver quaisquer choques emergentes do sector económico e financeiro;
- Melhorar a Governação e Gestão de Risco;
- Fortalecer a transparência e a qualidade das regras de prestação de informação das instituições.

As reformas do quadro regulatório do acordo de Basileia III avançam em duas direções principais:

²⁴ Disponível em <http://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf>.

- Regulação microprudencial, visando aumentar a resiliência das instituições financeiras individuais em períodos de *stress*;
- Regulação macroprudencial visando controlar e mitigar os riscos sistémicos do sector bancário como um todo.

Esta revisão introduz aspetos inovadores em relação ao anterior enquadramento, os quais serão aplicadas, de modo faseado, a partir de 2013, nos domínios seguintes:

- Introdução do rácio de alavancagem (*leverage ratio*) como restrição adicional e independente dos riscos;
- Introdução de um enquadramento completamente novo para a gestão de risco de liquidez;
- Introdução de uma nova área de regulação e supervisão de natureza macroprudencial.

d) Código de Governo da CMVM

Conforme plasmado na introdução do código de governo das sociedades publicado pela CMVM (2007), a governação das sociedades, ainda que centrada nas sociedades emitentes de ações admitidas à negociação em mercado regulamentado, comporta uma vertente interna e uma vertente externa: na primeira aceção, entende-se o conjunto das regras organizativas dentro de cada sociedade cotada; o controlo externo, por seu turno, reporta-se à avaliação sobre o desempenho das sociedades que é feito através do normal funcionamento dos mecanismos de mercado, domínio em que a atuação dos investidores institucionais apresenta importância capital.

Através da apresentação de um conjunto de recomendações, a CMVM procurou transpor para o contexto nacional, práticas consideradas internacionalmente como potenciadoras de uma boa governação das sociedades cotadas.

Embora estas recomendações sejam dirigidas às sociedades emitentes de ações admitidas à negociação em mercado regulamentado, podem, num contexto de boas práticas, ser seguidas por sociedades cujas ações não estejam admitidas à negociação em mercado regulamentado.

Câmara (2011: 15) destaca que o número de recomendações preparado pela CMVM «veio a ser sucessivamente ampliado em cada revisão: em 1999, as indicações recomendatórias limitavam-se a treze; o número de recomendações em 2010 ascendia a 62».

É crítico que todas as organizações estejam cientes de quais os requisitos legais e, por inerência, quais os códigos de governação a que estão subordinadas, de forma a poderem estruturar o seu cumprimento e assegurar que estão instituídas rotinas, controlos e uma adequada monitorização sobre os mesmos.

e) Código de governação das sociedades do IPCG

O IPCG divulgou em maio de 2012 o "Projecto de Código de Governo das Sociedades", decorrente de um trabalho que foi amadurecido e discutido ao longo de vários anos.

Conforme inscrito no seu preâmbulo (IPCG, 2012), este código pretende constituir um instrumento de promoção de boas práticas de governo societário, correspondendo ao apelo de empresas nacionais e de uma vasta comunidade de interessados nas matérias de *corporate governance*.

Ainda que não delimite o âmbito de aplicação do código, o IPCG identifica as sociedades abertas como principais utilizadoras, particularmente as emitentes de ações admitidas à negociação em mercado regulamentado, em virtude de estarem obrigadas, através de Regulamento da CMVM, a adotarem um código de governação das sociedades. Deste modo, o IPCG disponibiliza a todas as sociedades, uma alternativa ao código divulgado pela CMVM, sendo este de adesão voluntária e a sua observância, também facultativa, assenta na regra "cumprir ou explicar".

Sem assumir carácter imperativo, o Código procura induzir nas sociedades, práticas que se revelem conformes com as orientações que, no plano nacional e internacional, são reconhecidas como de boa governação: neste sentido, constitui, por um lado, um complemento à ordem jurídica e, por outro, um guia de bom governo societário.

O Código estrutura-se e desenvolve-se em dois níveis distintos: o dos princípios e o das recomendações. A função dos princípios consiste, em fixar uma base para a interpretação e para a aplicação das recomendações, mas também em oferecer um fundamento qualitativamente relevante para o *explain*: a sociedade que não observe uma recomendação obterá uma apreciação positivamente diferenciada caso logre demonstrar que observa o princípio, ainda que por via distinta da que é recomendada (IPCG: 2012).

f) Lei Sarbanes-Oxley (*Sarbanes-Oxley Act*)

A Lei Sarbanes-Oxley foi promulgada em junho de 2002, após aprovação pelo congresso norte-americano e representou, em vários domínios, um importante marco na evolução recente da governação das sociedades.

A publicação desta Lei deveu-se, em grande parte, à ocorrência dos escândalos financeiros envolvendo empresas norte-americanas, nomeadamente a Enron²⁵ e a WorldCom²⁶. A investigação destes escândalos permitiu concluir que o controlo da gestão por parte dos administradores era deficiente, a atuação dos auditores externos era ineficaz ou estava comprometida e a divulgação pública da informação quanto à situação das empresas era insuficiente e pouco transparente.

Uma das lições retiradas destes escândalos foi a necessidade de reforçar a proteção dos investidores, o que seria conseguido com a definição de uma disciplina e controlo mais rigorosos do trabalho desenvolvido pelos auditores externos e da sua independência, melhor controlo da integridade das demonstrações financeiras e maior severidade na punição de ações fraudulentas.

Esta Lei aplica-se não só às empresas norte-americanas cotadas em bolsa, mas também, em nome da segurança e defesa dos interesses dos investidores, às empresas não americanas admitidas à cotação em bolsas de valores dos EUA.

Relativamente às alterações nas obrigações dos órgãos da organização, destaca-se que o Presidente da CE e o responsável pela área financeira passaram a ter de certificar pessoalmente, nos relatórios trimestrais e anuais, que esses relatórios não contêm informações falsas e transmitem uma imagem correta da situação financeira da mesma.

Estes responsáveis são ainda solicitados a certificar também a sua responsabilidade pela conceção, manutenção e avaliação da eficácia dos controlos internos da informação financeira, bem como a transmissão à Comissão de Auditoria e aos auditores externos, das deficiências relevantes desses controlos.

No âmbito de atuação e independência dos auditores externos foi criada uma entidade pública, o *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB), sob a autoridade da *Securities and Exchange Commission* (SEC), tendo por missão supervisionar a auditoria

²⁵ Informação detalhada sobre o processo de falência da organização pode ser consultada em <http://www.enron.com/>

²⁶ Informação detalhada sobre o processo de falência da organização pode ser consultada em <http://www.sec.gov/litigation/complaints/comp17829.htm>

externa às empresas cotadas, visando proteger os interesses dos investidores e o interesse público na preparação de relatórios de auditoria informativos, rigorosos e independentes (Silva et. al., 2006).

Dada a proliferação de códigos de governação, Pinheiro (2008: 26) alvitra que «[n]o futuro, poderá assistir-se a uma convergência europeia e talvez se consiga uma harmonização a nível mundial, pela implementação dos mesmos princípios de Corporate Governance, facilitando a divulgação e comparação de resultados, incluindo empresas públicas e organismos estatais».

2.2.8 Valores e código de ética

Os valores traduzem os princípios e atributos que uma organização considera que devem ser respeitados no seu modo de operar, pelo que devem estar alinhados com os objetivos, a missão e a visão da mesma. Por outro lado, podem ser entendidos como o suporte para o código de ética, para a conduta e para os comportamentos desejados pela organização.

O código de ética habitualmente determina o conjunto de comportamentos desejáveis a adotar pelos colaboradores das organizações, pelo que existem muitas que adotam códigos de conduta e ética. Bahrman (2011a) refere que muitas organizações governam-se com recurso a um código de ética, particularmente quando lidam com assuntos sensíveis, como sejam investimentos e interações com outras culturas.

O código de ética permite aumentar a confiança na organização ao permitir que entidades externas a ela, percebam que os colaboradores estão comprometidos em adotar comportamentos éticos no desempenho das suas funções.

No mundo dos negócios, as organizações utilizam os códigos de ética para assegurar que os seus colaboradores exercem as suas funções dentro de limites considerados por si aceites e de forma responsável. Normalmente o incumprimento do código de ética acarreta sanções severas que podem, em situações mais gravosas, levar à instauração de procedimentos disciplinares com lugar a despedimento por justa causa.

Um código de ética abrangente deverá incluir considerações sobre a forma como se estabelecem e mantêm as relações com todas as partes interessadas, sejam clientes, acionistas, colaboradores, fornecedores, concorrentes ou entidades governamentais.

Bahrman (2011a) ilustra alguns dos temas que estão englobados no âmbito do código de ética:

- Honestidade, justiça e confiança na condução dos assuntos da organização e no processo de tomada de decisão;
- Conflitos de interesses;
- Ambiente de trabalho;
- Proteção e sustentabilidade do meio ambiente;
- Ofertas e prendas aos colaboradores;
- Cumprimento de leis e regulamentos;
- Utilização e proteção dos ativos da organização (incluindo informação sobre bases de dados de clientes) e fraude;
- Utilização de informação para fins pessoais e situações de acesso a informação privilegiada;
- Declaração anual de todos os colaboradores quanto ao compromisso com o código.

Do mesmo modo, Bahrman (2011a) ilustra quais os temas que devem ser incluídos no âmbito do código de conduta de uma organização:

- Conduta dos colaboradores no local de trabalho;
- Conflitos de interesses;
- Confidencialidade;
- Relações com clientes e fornecedores;
- Subornos e corrupção;
- Falsificação de documentos;
- Utilização de ativos da organização para fins pessoais.

Existem outros aspetos que a auditoria interna deve considerar quando avaliar os códigos de ética, nomeadamente:

- Reporte de situações fraudulentas ou de comportamentos não éticos. Encorajar os colaboradores a reportar situações suspeitas de fraude e divulgar o procedimento a seguir no caso de uma denúncia ser recebida;
- Capacidade de reposta dos canais criados para a realização de denúncias;

- Aferir se o plano de formação inclui ações específicas sobre ética e conduta;
- Os colaboradores devem ser esclarecidos sobre o conteúdo do código de conduta;
- Os colaboradores devem atestar anualmente que receberam e compreendem os códigos de conduta e ética;
- O código deve ser implementado e ser consequente, devendo ter sanções consistentes e justas para as violações.

No que respeita a organizações globais sujeitas a leis específicas de cada país, cada unidade ou entidade local deverá ter um conjunto de políticas que forneçam orientação aos colaboradores sobre os países em que exercem funções. Ao nível do grupo, devem existir políticas corporativas desenhadas para fornecer aos colaboradores um conjunto de regras e normas que sejam idênticas para todos os mercados onde opera.

Nos casos em que uma política corporativa seja contrária a uma política ou lei local, deverá ser observada e cumprida esta última. Por outro lado, algumas leis e normas locais podem ser mais flexíveis ou permissivas que as políticas corporativas, pelo que nestes casos deverão ser cumpridas as políticas corporativas.

2.2.9 PBG para entidades do SEE

O Estado, enquanto acionista e *stakeholder*, tem procurado implementar no seu sector empresarial, princípios e práticas conducentes a uma melhor governação das empresas por si detidas. Para tal, temos assistido nos últimos anos a uma reforma legislativa e regulamentar significativa, no sentido de assegurar o rigor na gestão das empresas públicas e melhoria do seu desempenho.

Relativamente aos PBG, Câmara (2011: 22) refere que já existe trabalho desenvolvido, mas considera que:

[O] enquadramento normativo dedicado ao governo das entidades do sector empresarial do Estado apresenta natureza fragmentária, sendo transversalmente atravessado pelo princípio da aproximação aos padrões de governação do sector privado, designadamente aos decorrentes das novidades consagradas em 2006 na lei geral societária.

A RCM n.º 49/2007, de 28 de março, é entendida como um marco legislativo e regulamentar neste domínio, na medida em que define os PBG dirigidos ao Estado, mas também às empresas por este detidas. Influenciada pelos princípios recomendatórios de

boa governação proclamados pela OCDE em 1999 (e atualizados em 2004), pelas recomendações da CMVM difundidas em 2001, 2003 e 2005 e destinadas às sociedades cotadas e também pelo código de bom governo elaborado pelo IPCG, verifica-se a atribuição de especial enfoque ao princípio da transparência, ao controlo do risco e à prevenção de conflitos de interesse, incentivando a excelência do governo societário (DGTF, 2012; D.R. I Série, 2007).

No exercício da função acionista e tutelar do Estado, como decorre da lei orgânica do Ministério das Finanças aprovada pelo DL n.º 117/2011, de 15 de dezembro, incumbe à Direção-Geral do Tesouro e Finanças (DGTF), entre outras responsabilidades, avaliar as administrações das empresas públicas pertencentes ao SEE quanto ao cumprimento das orientações e objetivos de gestão fixados, dos deveres especiais de informação e das boas práticas de governação societária (D.R. I Série, 2007).

No SEE os PBG aplicáveis às empresas públicas estão relacionados com a prestação de informação aos diversos *stakeholders*, com particular destaque para:

a. Divulgação de informação:

- No sítio do SEE;
- No sítio das empresas;
- Nos respetivos Relatórios de Gestão e Contas.

b. Cumprimento de outras medidas de boa governação, designadamente:

- Regras definidas no Plano de Estabilidade e Crescimento;
- Implementação e utilização de sistemas de controlo adequados;
- Prevenção de conflitos de interesses.

Relativamente à estrutura de administração e fiscalização das empresas públicas e sem prejuízo do disposto no CSC, o artigo 18º-A do DL nº 300/2007, de 23 de agosto, explicita que pode ser determinada pelo Ministro das Finanças e pelo Ministro do respetivo sector de atividade, a adoção das estruturas de gestão mais robustas, atendendo designadamente à dimensão e à complexidade da respetiva gestão.

O artigo 18º do DL nº 300/2007, de 23 de agosto, define que o CA compreende administradores executivos e não executivos, sendo estes em número superior ao daqueles,

sem prejuízo do CA poder integrar exclusivamente administradores executivos, podendo ser, nesse caso, a sua atividade acompanhada por um Conselho Geral e de Supervisão.

Quando o CA é composto por administradores executivos e não executivos, os primeiros poderão constituir uma CE, competindo-lhes assegurar a gestão quotidiana da empresa, bem como exercer as funções que o CA nela delegue.

O mesmo diploma, destaca a possibilidade de serem criadas comissões especializadas, destacando-se a Comissão de Auditoria, à qual são cometidas as seguintes responsabilidades:

- a) Escolher auditores externos independentes e qualificados, negociar as respetivas remunerações e velar por que lhes sejam proporcionadas dentro da empresa as condições adequadas à prestação dos seus serviços;
- b) Definir o âmbito e a extensão das auditorias interna e externa;
- c) Aprovar os planos, os programas e os manuais de auditoria;
- d) Zelar pela manutenção da independência dos auditores externos;
- e) Apreciar os relatórios dos auditores externos;
- f) Avaliar os sistemas de controlo interno e de risco;
- g) Comunicar ao CA e à Assembleia-Geral os resultados das auditorias.

Em caso de existência de um Conselho Geral e de Supervisão, este nomeia, de entre os seus membros, uma Comissão de Auditoria destinada ao exercício das competências referidas anteriormente.

Os membros dos órgãos de administração das empresas públicas, independentemente da respetiva forma jurídica, ficam sujeitos ao Estatuto do Gestor Público, o qual está previsto no DL n° 71/2007, de 27 de março, republicado pelo DL n° 8/2012, de 18 de janeiro.

Quanto ao controlo financeiro, as empresas públicas sobre a forma societária que não prestam serviços de interesse geral, estão sujeitas a controlo financeiro que compreende, designadamente, a análise da sustentabilidade e a avaliação da legalidade, economia, eficiência e eficácia da sua gestão.

Os artigos 12° e 13° do DL n° 300/2007, de 23 de agosto, clarificam que, sem prejuízo das competências atribuídas por lei ao Tribunal de Contas, o controlo financeiro das empresas públicas compete à Inspeção-Geral de Finanças, conforme Despacho n° 27 122/2004 (2ª

série), o qual define para efeitos de acompanhamento e controlo financeiro, quais são os elementos que devem, nos casos aplicáveis, ser obrigatoriamente enviados à Inspeção-Geral de Finanças.

As empresas públicas deverão adotar procedimentos de controlo interno adequados a garantir a fiabilidade das contas e demais informação financeira, bem como a articulação com as entidades referidas no parágrafo anterior.

Nesse sentido verificou-se uma revisão dos modelos de governação das empresas, tendo sido incrementada a exigência de maior transparência relativamente às respetivas atividades, com disponibilização de informação referente aos acionistas, aos agentes económicos e ao público em geral, e foi aumentado o grau de exigência no cumprimento de orientações e objetivos de gestão.

De acordo com a DGTF (2012) constata-se um progresso gradual e contínuo do cumprimento dos PBG, consubstanciado na adoção por parte das empresas do SEE das melhores práticas internacionais de governação, designadamente em áreas como a transparência (divulgação de informação pelas empresas, incluindo a remuneração dos gestores), a equidade (no tratamento dos *stakeholders*), a conduta (adesão a um código ética), a prevenção de conflitos de interesse e a proporcionalidade.

2.3 Papel da Auditoria Interna no processo de governação das organizações

2.3.1 *International Professional Practices Framework* do IIA

O objetivo das *International Professional Practices Framework* (IPPF) consiste em organizar a autoridade normalizadora do IIA, reforçando a posição do IIA a nível internacional como a organização orientadora da profissão de auditoria interna.

As IPPF agregam tudo o que de fundamental um auditor interno deve conhecer, aplicar e promover no exercício da sua função, estando repartidas entre orientações obrigatórias e orientações fortemente recomendadas, conforme ilustrado na figura 2.3.



Figura 2.3 *International Professional Practices Framework*

Fonte – IIA (2012)

2.3.1.1 Orientações obrigatórias

Os três elementos que compõem as orientações obrigatórias, que têm de ser cumpridas e aplicadas por todos os auditores certificados e pelos candidatos aos programas de certificação, são os seguintes:

- A Definição de Auditoria Interna;
- As Normas;
- O Código de Ética.

A Definição de Auditoria Interna estabelece o principal objetivo, natureza e âmbito da auditoria interna, conforme já referido anteriormente.

De acordo com o IPAI (2009), as Normas têm como objetivos:

- Delinear princípios básicos que representem a prática de auditoria interna;
- Proporcionar um enquadramento para o desempenho e promoção de um espectro alargado de auditoria de valor acrescentado;
- Estabelecer uma base para a avaliação do desempenho da auditoria interna;
- Promover a melhoria dos processos e das operações das organizações.

Adicionalmente é referido que as normas estão orientadas para princípios de exigência obrigatória, consistindo em:

- Declarações de requisitos básicos para a prática profissional de auditoria interna 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.

As Normas para a prática da Auditoria Interna subdividem-se em:

- Normas de Atributos – relacionadas com as características das organizações e dos indivíduos;
- Normas de Desempenho – descrevem a natureza das atividades de auditoria interna e proporcionam critérios que permitem avaliar a qualidade do seu desempenho;
- Normas de Implementação – aplicadas às normas de atributos e desempenho na execução de trabalhos específicos de garantia (identificados com a letra A de *assurance*) ou de consultoria (identificados com a letra C de *consulting*).

O Código de Ética estabelece os princípios e as expectativas que regem o comportamento dos indivíduos e das organizações na condução da auditoria interna. Descreve os requisitos mínimos de conduta e comportamento esperado, ao invés de atividades específicas, sendo aplicável quer às entidades quer aos indivíduos, que prestem serviços de auditoria interna.

O Código de Ética do IIA contém dois componentes essenciais:

1. Princípios relevantes para a profissão e prática de auditoria interna;
2. 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. (IPAI, 2009)

O IIA é extremamente severo quanto ao cumprimento do código de ética, conforme divulgação do IPAI (2009: 11), determinando que:

O incumprimento do Código de Ética por parte dos membros do IIA, ou por parte daqueles a quem tenham sido conferidas ou sejam candidatos a certificações profissionais do IIA, será avaliado e administrado de acordo com os estatutos e as normas em vigor. A circunstância de uma determinada conduta não estar mencionada nas Normas de Conduta não a impede de ser considerada inaceitável ou desonrosa, e, por conseguinte, o membro, detentor ou candidato à certificação profissional poderá estar sujeito a ação disciplinar.

Os princípios que os auditores internos deverão aplicar e respeitar são os seguintes:

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.

As regras de conduta a observar pelos auditores internos estão associadas a cada um dos princípios e são as seguintes:

1. Integridade

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 atividade 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

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

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

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.

2.3.1.2 Orientações fortemente recomendadas

Os três elementos que compõem as orientações fortemente recomendadas são:

- Tomadas de posição;
- Práticas recomendadas;
- Guiões práticos.

As tomadas de posição, designadas *position papers* auxiliam uma gama diversificada de indivíduos, e não apenas os que se enquadram na profissão de auditoria interna, interessados em temas significativos de governação, risco ou controlo e em delinear as funções e responsabilidades de auditoria interna com eles respeitantes.

As práticas recomendadas assistem os auditores internos a utilizar a definição de auditoria interna, o código de ética e as normas e a promover boas práticas. Estão relacionadas com abordagens, metodologias e considerações de auditoria interna, mas não detalham processos e procedimentos. Incluem práticas relacionadas com questões específicas de

natureza geográfica ou sectorial, tipos de compromissos específicos e questões legais ou regulamentares.

Os guiões práticos proporcionam uma orientação detalhada para a condução das atividades de auditoria interna. Incluem processos detalhados e procedimentos, tais como ferramentas e técnicas, programas e abordagens passo-a-passo, incluindo exemplos explicativos.

a) Norma de desempenho 2110 – Governação

O IIA atribui uma particular relevância ao tema da governação, tendo publicado uma norma de desempenho (IIA, 2012b) específica que visa enquadrar o papel da auditoria interna neste domínio.

Esta norma reforça a ideia de que a atividade de auditoria interna tem que avaliar e efetuar recomendações apropriadas para a melhoria do processo de governação, no cumprimento dos seguintes objetivos:

- Promover a ética e valores apropriados no seio da organização;
- Assegurar a gestão do desempenho organizacional e sua responsabilização de forma eficaz;
- Transmitir de forma eficaz a informação sobre risco e controlo, às áreas apropriadas da organização;
- Coordenar eficazmente as atividades de comunicação e informação ao Conselho, aos auditores externos e internos e aos gestores.

Decorrente desta norma, o IIA definiu duas normas de implementação relacionadas com a atividade de garantia (*assurance*), nomeadamente:

2110.A1 – A atividade de auditoria interna tem que avaliar o desenho, implementação e eficácia dos objetivos, programas e atividades da organização relacionados com a ética.

2110.A2 – A atividade de auditoria interna tem que avaliar se a governação das tecnologias de informação da organização mantém e apoia as estratégias e os objetivos da organização.

Complementarmente, o IIA defende na prática recomendada 2110-1 que a auditoria interna faz parte do modelo de governação das organizações, pelo que a sua posição é única no seio da organização, permitindo observar e avaliar formalmente a estrutura de governação, o seu desenho e a sua eficácia operacional, mantendo-se independente.

b) Prática recomendada 2110-2 - Governação: Relação com o risco e controlo

Esta prática recomendada (IIA, 2012b) refere que a governação está longe de ser apenas um conjunto de processos e estruturas distintas entre si sobre um tema comum. Pelo contrário, existem relações entre a governação, a gestão de risco e o controlo interno.

Um processo de governação robusto tem de considerar os riscos inerentes na definição da estratégia, tanto mais que um processo de gestão de risco eficaz baseia-se numa governação efetiva (ex: exemplos fortes da gestão de topo, apetite e tolerância ao risco, cultura de risco e a monitorização sobre o processo de gestão de risco).

Adicionalmente, o IIA defende que uma governação efetiva baseia-se no sistema de controlo interno e na comunicação que é efetuada ao CA quanto à eficácia do funcionamento desse sistema.

Os temas risco e controlo estão relacionados de forma muito direta, conforme a definição de controlo preconizada pelo IPAI (2009), que o caracteriza como «qualquer ação empreendida pela gestão, pelo Conselho e outras entidades para gerir o risco e melhorar a probabilidade da consecução dos objetivos e metas da organização».

Esta prática recomendada preconiza que o responsável pela auditoria interna deve considerar esta relação na fase de planeamento de trabalhos sobre o tema governação:

- Uma auditoria deve avaliar os controlos existentes no processo de governação quanto ao desenho, para avaliar se são adequados para prevenir ou detetar eventos que possam ter impacto negativo na implementação da estratégia e atingimento dos objetivos: eficácia e eficiência operacionais, reporte financeiro ou cumprimento dos regulamentos e obrigações legais aplicáveis.
- Os controlos sobre o processo de governação são muitas vezes utilizados para gerir diversos riscos transversais à organização. Por exemplo, os controlos relativos ao código de conduta são utilizados para gerir os riscos de conformidade, fraude, entre outros. Este efeito de agregação deve ser considerado quando se define o âmbito de uma auditoria ao processo de governação.
- O auditor interno deve ter acesso e considerar os resultados de outras auditorias que sejam efetuadas por outros órgãos ao processo de governação (auditorias de conformidade, financeiras, sobre o processo de gestão de risco, etc.).

c) Prática recomendada 2110-3 - Governação: Avaliações

Esta prática recomendada (IIA, 2012b) preconiza que os auditores internos podem intervir de várias formas para a avaliação e melhoria das práticas de governação das organizações. Tipicamente fornecem uma avaliação independente e objetiva quanto ao desenho e eficácia operacional do processo de governação. Podem também efetuar trabalhos de consultoria e aconselhar formas de melhorar o processo de governação, podendo em alguns casos apoiar o CA na realização de processos de autoavaliação quanto às práticas de governação da organização.

O plano de auditoria deve ser elaborado com base na avaliação de risco da organização, devendo o processo de governação ser considerado no âmbito da avaliação de risco. O plano deve incluir os riscos mais relevantes relacionados com a governação e as áreas que o Conselho ou a gestão tenham solicitado que sejam avaliadas.

O plano deve definir a natureza dos trabalhos realizar, os processos de governação a avaliar e a natureza das avaliações a realizar (numa análise mais macro – considerar toda a estrutura conceptual de governação, ou micro – considerar riscos específicos, processos ou atividades)

As avaliações da auditoria interna sobre os processos de governação baseiam-se na informação recolhida nos trabalhos de auditoria interna efetuados ao longo do tempo. O auditor interno deve considerar:

- Os resultados dos trabalhos específicos sobre governação;
- As situações detetadas em auditorias que não eram especificamente focadas nos processos de governação (ex: gestão de risco, controlos financeiros, fraude);
- As conclusões de outros trabalhos de auditoria realizado por outras áreas da organização;
- Outras informações sobre as situações identificadas sobre o processo de governação.

2.3.2 Principais intervenientes no processo de governação

De acordo com Bahrman (2011a) o processo de governação de uma organização consiste, em grande parte, nas relações estabelecidas entre os *stakeholders* e os órgãos de gestão.

Deste modo, para compreender este processo, é essencial que se clarifiquem as principais responsabilidades dos intervenientes:

Stakeholders: O papel dos *stakeholders* consiste em nomear o(s) seus(s) representante(s) nos órgãos de gestão, influenciar na seleção do auditor externo e fomentar a implementação de um adequado processo de governação. Bahrman (2011a: 7) refere que «[os stakeholders] devem procurar assegurar que os seus direitos e expetativas estão a ser cumpridos»²⁷. Podem e devem intervir para avaliar o nível de monitorização dos órgãos de gestão sobre a estratégia, objetivos, gestão de risco e a garantia fornecida pelos auditores internos e externos.

Órgãos de gestão: São os responsáveis por assegurar que o processo de governação está implementado e em funcionamento na organização. O CA articula-se com a gestão executiva para definir objetivos estratégicos, definir níveis de risco apropriados, instituir os sistemas de controlo interno, analisar o desempenho e fornecer um completo, tempestivo e transparente relato aos *stakeholders*.

Auditoria Interna: Bahrman (2011b) considera que a auditoria interna deve agir como sendo os olhos, as orelhas e o nariz do CA e da gestão executiva. É sua função, fornecer informação atempada aos órgãos de gestão quanto ao funcionamento e adequação do modelo de governação, identificando oportunidades de melhoria.

As relações entre a auditoria interna, CA ou Comité de Auditoria e a gestão executiva devem ser clarificadas e formalizadas no estatuto da auditoria interna, sendo crítico que todas as partes compreendam o papel, as atividades e as linhas de reporte da auditoria interna.

Responsável pelo Risco (*Chief Risk Officer*): Define a estrutura/modelo de gestão de risco, responsável por mitigar os riscos na organização. Estabelece, comunica e mantém as políticas de gestão de risco da organização, a par da identificação e avaliação dos riscos a que a mesma está sujeita. Entre outras funções, deve promover uma revisão dos riscos e assegurar que a organização age em articulação com os níveis de risco autorizados.

Responsável pela Governação (*Chief Governance Officer*): Tem como função acompanhar as práticas relativas à governação e apoia o CA nesse domínio. Promove avaliações contínuas quanto à estrutura, práticas de governação e composição do CA,

²⁷ Tradução livre do autor. No original: “They should ensure that their rights and expectations are being met”.

agindo em prol da ética, transparência e dando destaque a eventuais fraquezas neste domínio.

Outras funções relevantes que interagem no domínio da governação são o responsável pela *compliance*²⁸ (*Chief Compliance Officer*) e o comité de risco (*Risk Committee*), bastante comum em instituições financeiras. Cada uma destas funções desenvolvem atividades específicas que visam assegurar a correção das operações e a conformidade legal e normativa de toda a atividade da organização. Maioritariamente, estas funções têm como missão supervisionar o normal funcionamento da organização, a par da elaboração de normativos internos e boas práticas que promovam a melhoria contínua.

2.3.3 Avaliação do modelo de governação da organização

Um dos contributos que a auditoria interna pode fornecer no âmbito da governação é a realização de avaliações periódicas quanto ao funcionamento do mesmo e respetivo grau de maturidade na organização. Sendo uma avaliação, enquadra-se no tipo de trabalhos habitualmente desenvolvidos pela auditoria interna, com a vantagem de permitir avaliar e melhorar o processo e as estruturas envolvidas.

Bahrman (2011b) sistematiza um modelo de governação, composto por diversos elementos que são avaliados e classificados numa escala, consoante a sua maturidade na organização:

- O papel do CA;
- Estruturas existentes (políticas, procedimentos, e demais documentos);
- Processos e método de gestão;
- Objetivos, estratégia, planos e risco;
- Colaboradores, competências e comportamentos;
- Métricas de avaliação e monitorização;
- Comunicação, informação e transparência;
- Resultados, *stakeholders*, expetativas, conformidade e atingimento dos objetivos.

A escala utilizada para a avaliar estes elementos está dividida em cinco níveis, sendo que o nível mais baixo corresponde à ausência de um dos elementos essenciais e o nível mais

²⁸ Traduzidos como “serviços independentes de controlo do cumprimento” no Regulamento da CMVM n.º 3/2008 – Controlo Interno (Regulamento da Comissão do Mercado dos Valores Mobiliários, órgão regulador do mercado de capitais Português).

elevado corresponde a uma prática de excelência. Uma avaliação satisfatória deverá situar a organização pelo menos no nível três.

A caracterização dos cinco níveis segundo Bahrman (2011b) é feita do seguinte modo:

Nível um – Inicial: O sistema ou processo não existe, ainda que possam existir atividades conexas realizadas pontualmente, de modo casuístico e não sistematizadas. Este nível caracteriza organizações que normalmente reagem aos eventos e não adotam uma postura pró-ativa neste domínio.

Nível dois – Repetido: Neste nível já foi iniciado o desenho de sistemas e processos e a organização estará a promovê-los transversalmente entre áreas/direções. As ações ainda são reativas, mas existe uma preocupação em formar as pessoas, criar bases para regular o funcionamento do sistema e promover a comunicação transversal.

Nível três – Definido: O processo já está desenhado e documentado de um modo integrado. Estão atribuídas funções e definidas as responsabilidades de cada responsável pelos processos da organização. Os processos estão desenhados e formalizados de acordo com os requisitos legais e são observadas as normas internas, assegurando que a organização cumpre com os requisitos de conformidade a que está obrigada.

Nível quatro – Gerido: Para além de ter de cumprir com as características referidas no nível anterior, os intervenientes são responsabilizados pela correta execução das operações. Estão instituídos mecanismos de avaliação de desempenho, estando estes alinhados com os objetivos e práticas da organização. Existe uma comunicação total e transparente com os *stakeholders* quanto às práticas de governação.

Nível cinco – Otimizado: Neste nível é esperado que o modelo esteja a funcionar de forma eficaz e eficiente e a funcionar como uma mais-valia para a organização. Organizações classificadas neste nível devem ser exemplos de boas práticas, estar apostadas na melhoria contínua e satisfazer na íntegra as solicitações dos *stakeholders*.

A auditoria interna pode utilizar uma grelha de avaliação idêntica à anterior para avaliar o desempenho do modelo de governação da sua organização, procurando sensibilizar para as oportunidades de melhoria e apontando as deficiências que constituam barreiras a uma efetiva comunicação dentro da organização e entre a organização e os seus múltiplos *stakeholders*.

Poucas são as organizações cuja auditoria interna realiza trabalho profundo e consistente neste domínio, sendo essencialmente no plano das organizações sujeitas a regulação (cotadas em bolsa ou não) que tal incidência se materializa. Nas demais organizações, que correspondem à maioria dos casos, o trabalho da auditoria interna foca-se em áreas e domínios tradicionais.

2.3.4 A auditoria interna enquanto elemento do modelo de governação das organizações

No início deste milénio, assistiu-se a uma maior exposição mediática do tema governação e de acordo com a KPMG (2003) a principal função da auditoria interna era, entre outras, apoiar o CA e demais comités no cumprimento das suas responsabilidades quanto ao processo de governação através de:

- Avaliações objetivas do nível de risco existente e do funcionamento do modelo de controlo interno da organização;
- Avaliações sistemáticas dos processos de negócio e dos controlos críticos;
- Avaliações do grau de cumprimento do código de ética da organização;
- Avaliações do grau de atingimento dos objetivos da organização;
- Análises quanto ao desempenho operacional e financeiro da organização.

Atendendo aos objetivos preconizados pela governação corporativa, Morais (2008) considera que a auditoria interna contribui para o modelo de governação corporativa ao:

- Atuar em áreas fulcrais da organização, promovendo a redução dos riscos de gestão;
- Fortalecer o sistema de controlo interno através de uma eficiente supervisão;
- Recomendar decisões que procurem solucionar falhas nos processos, melhorando o desempenho das organizações;
- Garantir credibilidade e transparência no processo de prestação de contas e confiança nas informações fornecidas;
- Provocar maior envolvimento e responsabilidade do órgão de gestão, órgão de fiscalização e Comité de Auditoria, face às recomendações mencionadas nos seus pareceres e relatórios.

Com o passar dos anos tornou-se evidente que a auditoria interna, no âmbito do seu plano anual de atividades, deveria incluir trabalhos que abrangessem o tema da governação, inclusive numa perspetiva recorrente, pois atualmente é uma tema relevante. De acordo com Bahrman (2011a) a governação interage em vários domínios, podendo ser relacionado com:

- Processos, políticas e procedimentos da organização;
- Leis, regulações, códigos, regras e relações entre várias partes;
- A necessidade dos órgãos de gestão liderarem e monitorizarem a organização;
- Os objetivos a atingir pela organização e com a otimização do desempenho;
- A gestão de riscos;
- A existência de controlos apropriados na organização;
- A monitorização, medição e avaliação do desempenho;
- Delegação de autoridade e responsabilização;
- Liderança efetiva;
- Estabelecimento de uma adequada cultura e valores.

De acordo com Bahrman (2011a) a auditoria interna pode desenvolver, entre outras, as seguintes atividades no âmbito do funcionamento do processo de governação:

- Consultoria: partilhando boas práticas sobre governação, gestão de risco e práticas de controlo interno;
- Facilitação: Auxiliar e facilitar a realização de autoavaliações quanto ao nível de risco da organização;
- Coordenação: Ser o catalisador para a coordenação de outros serviços de garantia que sejam realizados por outras áreas da organização, como seja as áreas de conformidade, gestão de risco e qualidade;
- Formação: Ministras ações de formação sobre governação, risco e controlo interno;
- Realizar análises sobre fraude e investigações.

No entanto, de forma a não comprometer a sua independência, a auditoria interna não poderá:

- Ser responsável pelo processo de governação que não apenas da auditoria interna;
- Impor o processo ou práticas de governação na organização;
- Definir o nível de aceitação de risco da organização;
- Definir políticas e procedimentos, exceto os relativos à auditoria interna;
- Ser responsável por implementar práticas de governação, que não apenas as relativas à auditoria interna.

3. Metodologia

3.1 Justificação da opção metodológica

Conforme referido por Fortin (1999: 102) a componente prática de uma investigação «assegura fiabilidade e a qualidade dos resultados da investigação», razão pela qual se procura validar as hipóteses formuladas e as questões em análise, de forma a criar conhecimento.

A metodologia adotada na realização deste estudo fundamenta-se nas etapas clássicas utilizadas em investigação e preconizadas por diversos autores entre os quais Quivy e Campenhoudt (2005).

Assim, foram consideradas setes etapas no procedimento de investigação, definidas por estes autores, e que se decompõem do seguinte modo:

1. A pergunta de partida;
2. A exploração: as leituras e as entrevistas exploratórias;
3. A problemática;
4. A construção do modelo de análise;
5. A observação;
6. A análise das informações;
7. As conclusões.

3.2 Hipóteses do estudo

Decorrente da questão inicial, foram formuladas hipóteses que podem configurar respostas possíveis para o problema e orientar a investigação, sendo posteriormente confrontadas com os dados da observação.

Quivy e Campenhoudt (2005) consideram que não existe observação ou experimentação que não assente em hipóteses. Uma hipótese é uma preposição que prevê uma relação entre dois termos, podendo assumir a forma de conceitos ou fenómenos. Deste modo, deve ser encarada como uma resposta provisória a uma pergunta, a qual deve ser verificada.

Neste estudo foram consideradas as seguintes hipóteses:

H1: Natureza da organização influencia a formalização do processo de Gestão de Risco, a existência de Manual de Gestão de Risco e a possibilidade da Auditoria Interna efetuar a avaliação da sua eficácia.

H2: Natureza da organização influencia a existência de código de governação e a possibilidade da Auditoria Interna efetuar a avaliação da sua eficácia.

A escolha destas hipóteses, entre outras igualmente interessantes, resulta do interesse em estudar em que medida a natureza da organização pode condicionar o desempenho da auditoria interna, no domínio da governação. Sendo o tema governação, uma realidade presente em diversas organizações privadas, por força da necessidade de cumprimento com boas práticas de gestão, interessa perceber se as organizações públicas acompanham esta tendência e qual a intervenção da função auditoria interna.

3.3 Variáveis e sua operacionalização

De acordo com Maroco (2007: 561):

[A] relação entre duas ou mais variáveis pode ser de dependência funcional (*i.e.* a magnitude da variável dependente é a função da magnitude da(s) variável(eis) independente(s), mas o contrário já não se aplica) ou de mera associação (*i.e.* nenhuma das variáveis pode ser tida como dependente da outra, mas apenas que elas variam em conjunto).

As variáveis dependentes são aquelas cujo comportamento é explicado ou controlado pelas variáveis independentes. São, portanto, o efeito, o resultado ou a consequência sobre os sujeitos, dos atos realizados pelo investigador. Maroco (2007: 561) considera que «[o] termo variável dependente implica geralmente uma relação do tipo causa-efeito».

Por outro lado, a variável independente é a natureza da organização, que se desdobra em três níveis:

- Pública;
- Privado;
- Outros.

3.4 Procedimentos adotados

Para recolher as informações necessárias para este estudo recorreu-se à observação indireta, na qual, segundo Quivy e Campenhoudt (2005: 164), «o investigador dirige-se ao sujeito para obter a informação procurada.[...] [e] o instrumento de observação é um questionário [...]». Segundo os mesmos autores, este método destaca-se porque tem como função produzir ou registar as informações requeridas pelas hipóteses.

Por outro lado, Quivy e Campenhought (2005: 189) consideram que o inquérito apresenta como vantagem «[a] possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises».

Neste contexto, a recolha de informação foi efetuada exclusivamente através de questionários. A população²⁹ com relevância no âmbito do presente trabalho centra-se nos auditores internos membros do IPAI em virtude de serem os profissionais que mais diretamente lidam com estas temáticas e que mais aptos estarão para avaliar a sua aplicação.

Definido o inquérito como instrumento de observação, foram respeitadas as três operações preconizadas por Quivy e Campenhought (2005):

1. Conceber o instrumento de observação;
2. Testar o instrumento de observação;
3. Recolher os dados.

O inquérito foi desenvolvido com o propósito de obter uma visão global sobre a prática e procedimentos de auditoria interna em Portugal no que respeita à temática da governação, bem como aferir o estado da arte da profissão. Em paralelo, visou-se identificar as áreas de atuação da auditoria interna e perspetivar os focos de atuação no futuro, com particular preocupação para o envolvimento na temática da governação.

As questões formuladas no inquérito têm por base um instrumento similar realizado pelo IIA em 2010, designado *Global Intenal Audit Survey: A Component of the CBOK Study*³⁰ e que permitiu documentar o estado da função auditoria interna a partir da opinião dos seus membros.

²⁹ Entende-se por população o conjunto de todos os elementos sob investigação. Neste estudo, considera-se como população os auditores internos a atuar em Portugal nos vários tipos de organização.

³⁰ Informação adicional pode ser consultada em www.theiia.org.

O inquérito, que se encontra na sua forma integral no Apêndice A, foi estruturado em três partes:

- Parte I – Caracterização do inquirido e da organização;
- Parte II – A Auditoria interna na sua organização;
- Parte III – O futuro da Auditoria Interna.

Na primeira parte caracterizam-se os indivíduos e as organizações em que trabalham, para tal nas questões de 1 a 6, questiona-se a idade, natureza e dimensão da organização, sector de negócio, tipo de estrutura de administração e fiscalização no caso de ser uma sociedade anónima e se era membro do IPAI.

Na segunda parte do inquérito entre as questões 7 e 22, complementa-se a caracterização dos indivíduos e da função auditoria interna na organização, relativamente à função desempenhada, antiguidade na função auditoria interna, dimensão da equipa da auditoria interna, órgão de reporte da auditoria interna, âmbito de atuação e tipo de trabalhos desenvolvidos pela auditoria interna. Adicionalmente, efetua-se uma caracterização da posição da auditoria interna dentro da organização e do grau de intervenção em temas relacionados com governação, como sejam a gestão de risco, a ética e a relação com outros intervenientes do processo de governação.

A última parte do questionário visou abrir perspetivas para o futuro da Auditoria Interna de forma que nas questões 23 e 25, procurou-se questionar se nos próximos anos a auditoria interna será mais interventiva no processo de governação e quais as áreas onde se irá focar o seu trabalho. Na questão 24 visou-se avaliar se haveria vantagens decorrentes da existência da função Auditoria Interna estar prevista no CSC.

De forma a chegar ao maior número possível de auditores internos, o questionário foi enviado aos inquiridos por correio eletrónico, em 8 de junho de 2012, acompanhado de uma explicação dos seus objetivos e as instruções de preenchimento. Adicionalmente foi feita publicitação pelo IPAI, nas suas páginas, nas redes sociais (www.facebook.com e www.linkedin.com).

Posteriormente à data do primeiro envio e procurando aumentar o número de respostas válidas, foi efetuada nova divulgação através de correio eletrónico, tendo sido possível receber mais algumas respostas. Decorridos três meses sobre a primeira data de envio do inquérito, concluiu-se a fase de recolha de dados em 17 de setembro de 2012. Do total de

respostas consideraram-se como válidas³¹ 125 respostas, representando organizações de diferentes naturezas, setores de atividade e dimensões, os quais se constituem como amostra³² deste estudo.

O universo sob análise é formado pelos auditores internos a trabalharem em Portugal, à data de 31 de dezembro de 2011, em organizações cuja dimensão acomode a existência da função auditoria interna, que se estima que ascenda a aproximadamente 1.000 indivíduos.

³¹ Consideram-se inquéritos válidos, para tratamento da informação neles contida, os que tenham sido preenchidos na totalidade por indivíduos que sejam membros do IPAI ou que exerçam funções como auditores internos, ainda que não sejam membros do IPAI.

³² Definimos amostra como uma fração de uma população ou de um universo.

4. Apresentação e interpretação dos resultados

Neste capítulo procede-se à análise dos resultados apurados, decorrentes do processamento da informação contida nos questionários considerados válidos para efeitos deste estudo.

A sua aplicação, como referido anteriormente, incidiu sobre uma amostra de 125 indivíduos, 77 dos quais, membros do IPAI. Procede-se igualmente à interpretação e discussão dos resultados, tendo em consideração os fundamentos teóricos deste estudo.

4.1 Apresentação dos resultados

Considerando que não foi possível envolver a totalidade dos seus membros, as 77 respostas recebidas de membros do IPAI, correspondentes a 9,4% dos 818 membros registados a 31 de dezembro de 2011, correspondem a cerca de 61,6% do total de indivíduos que participaram neste estudo.

Para facilitar a apresentação dos resultados, optou-se por recorrer à utilização de figuras e quadros com os respetivos dados estatísticos apurados, complementada com a análise dos dados.

Dado que é possível definir dois subgrupos (membros do IPAI e não membros), optou-se pela apresentação, da distribuição das respostas por cada um destes subgrupos, permitindo analisar o seu comportamento e fornecendo uma nova dimensão de resultados.

4.1.1 Análise inicial dos dados

Conforme Quivy e Campenhoudt (2005: 161) enunciaram:

Após ter circunscrito o seu campo de análise, deparam-se três possibilidades ao investigador: ou recolhe dados e faz incidir as suas análises sobre a totalidade da população coberta por esse campo, ou a limita a uma amostra representativa desta população, ou estuda apenas algumas componentes muito típicas, ainda que não estritamente representativas, dessa população.

A amostra de trabalho inclui profissionais de auditoria interna membros e não membros do IPAI, atendendo a que, em Portugal, não é obrigatório que os profissionais de auditoria interna dele sejam membros.

Tal como Quivy e Campenhoudt (2005: 211) preconizaram, «[o] objectivo da investigação é responder à pergunta de partida». Para tal, foram formuladas hipóteses e procedeu-se posteriormente às observações exigidas, verificando-se se as informações recolhidas

correspondiam de facto às hipóteses. Este conjunto de atividades constitui parte integrante do processo de verificação empírica.

A análise das informações, de acordo com Quivy e Campenhoudt (2005: 216):

[...] compreende múltiplas operações, mas três delas constituem, em conjunto, uma espécie de passagem obrigatória: primeiro, a descrição e a preparação (agregada ou não) dos dados necessários para testar as hipóteses; depois, a análise das relações entre as variáveis; por fim, a comparação dos resultados observados com os resultados esperados a partir da hipótese.

O tratamento e análise das informações constantes nos questionários permitem concluir o seguinte:

Caraterização

Considerando as 125 respostas válidas (48 não membros IPAI e 77 membros IPAI), pela análise da figura 4.1 conclui-se que cerca de 62% dos participantes são membros do IPAI, conferindo uma adequada representatividade dos mesmos neste estudo.

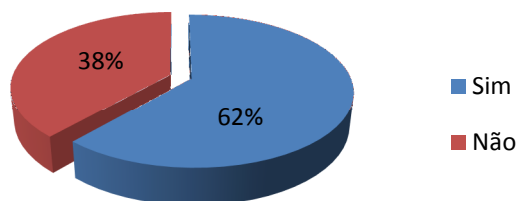


Figura 4.1 Distribuição de respostas por membros do IPAI.

Analisando a figura 4.2 verifica-se que cerca de 38% das respostas são de indivíduos entre 25 e 34 anos e que 36% das respostas são de indivíduos entre 35 e 44 anos. As classes de indivíduos com menos de 25 anos e mais de 64 anos representam apenas 2% do total de respostas.

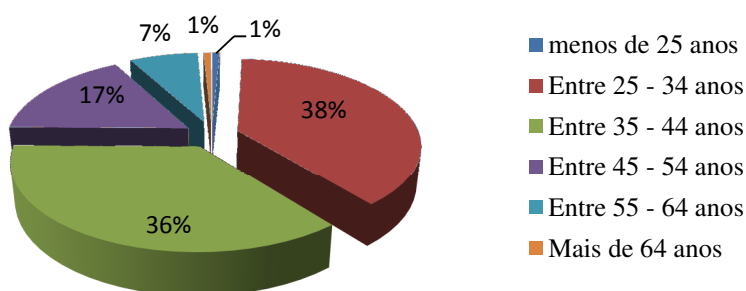


Figura 4.2 Distribuição dos indivíduos por idades - Total.

Analisando a figura 4.3 verifica-se que o subgrupo de membros do IPAI apresenta uma distribuição mais próxima da caracterização global da população. Observa-se que a classe de indivíduos entre os 25-34 anos representa 48% do total de indivíduos não membros do IPAI e 33% de membros do IPAI, enquanto a classe entre os 35-44 anos representa 31% do total de indivíduos não membros do IPAI e 39% de membros do IPAI.

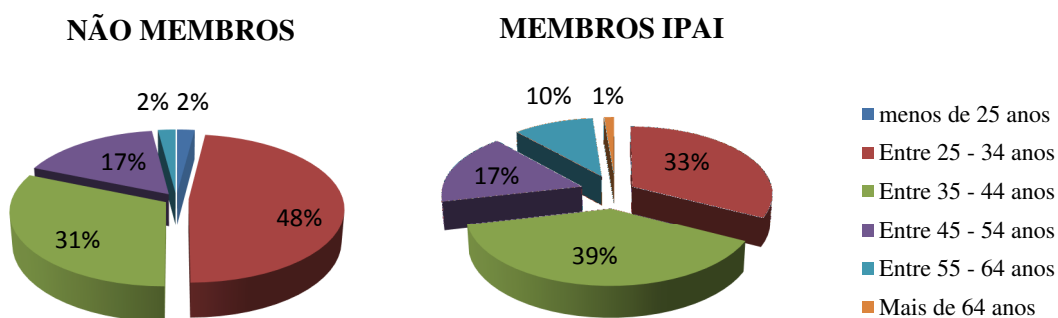


Figura 4.3 Distribuição dos indivíduos por idades – Membros e não membros IPAI.

A distribuição de resultados da figura 4.4 evidencia que 62% dos indivíduos trabalham em organizações privadas e 33% dos indivíduos trabalham em organizações públicas. Os restantes 5% correspondem a indivíduos que trabalham em organizações do SEE e Institutos Públicos.

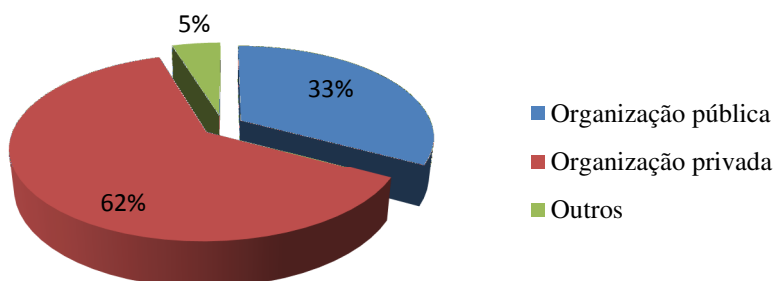


Figura 4.4 Distribuição pela natureza das organizações – Total.

A análise da figura 4.5 evidencia que a distribuição dos resultados de ambos os subgrupos é idêntica aos resultados globais.

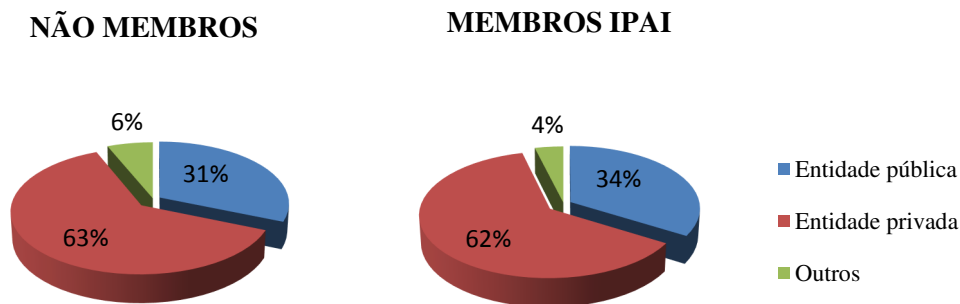


Figura 4.5 Distribuição pela natureza das organizações – Membros e não membros IPAI.

A observação da figura 4.6 permite concluir que 35% dos inquiridos trabalham em organizações cujo modelo de administração e fiscalização assenta na existência de CA e Conselho Fiscal. Cerca de 22% dos inquiridos trabalham em organizações cujo modelo de administração compreende um CA, uma Comissão de Auditoria e um Revisor Oficial de Contas (ROC) e cerca de 11% dos inquiridos trabalham em organizações cujo modelo contempla a existência de um CA executivo, um conselho geral e de supervisão e um ROC. Para os restantes 32%, estes modelos não são aplicáveis.

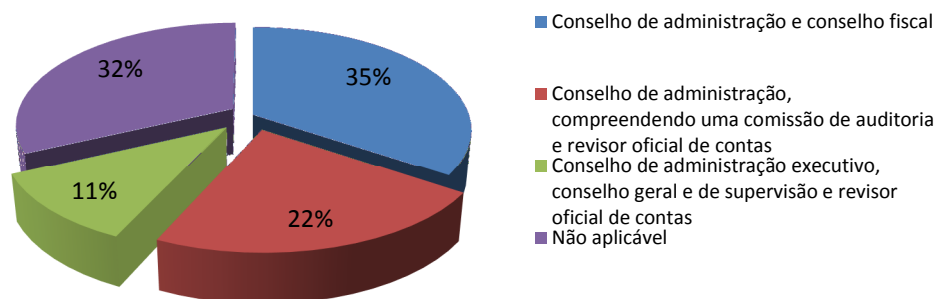


Figura 4.6 Distribuição pelo tipo de estrutura de administração e fiscalização – Total.

A análise da figura 4.7 evidencia que os resultados de ambos os subgrupos são idênticos aos resultados globais.

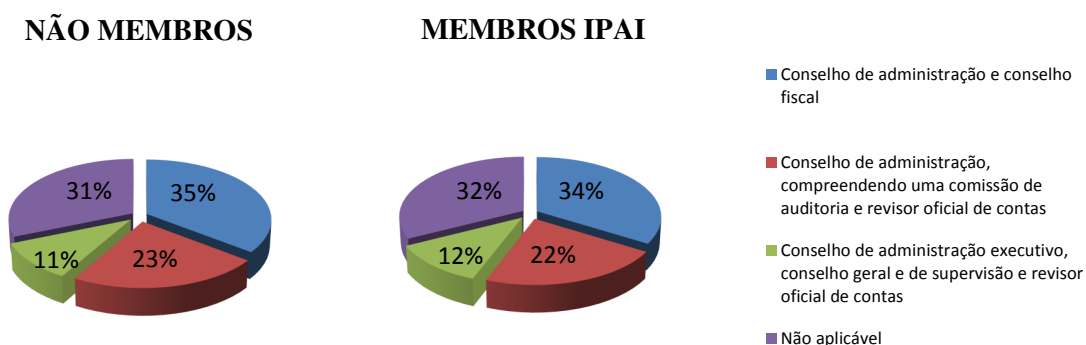


Figura 4.7 Distribuição pelo tipo de estrutura de administração e fiscalização – Membros e não membros IPAI.

Considerando as respostas recebidas e representadas na figura 4.8, verifica-se que cerca de 34% dos indivíduos trabalham em organizações cujo sector de atividade é a banca, seguros e serviços financeiros e 16% dos indivíduos trabalham em organizações ligadas ao sector da saúde. Os sectores das *utilities* e do comércio e distribuição representam cerca de 19%, sendo os restantes 31% relativos a outros sectores de atividade.

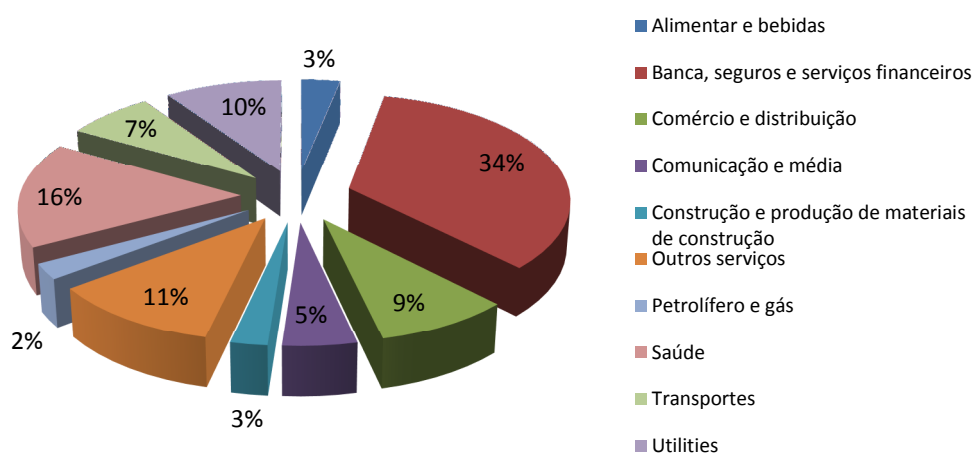


Figura 4.8 Distribuição por sector de atividade da organização – Total.

A análise da figura 4.9 permite concluir que o sector mais representado é o da banca, seguros e serviços financeiros com 28% de inquiridos do subgrupo de membros do IPAI e 44% de inquiridos no subgrupo de não membros. O segundo sector mais representado no subgrupo de membros do IPAI é o de outros serviços com 14% de inquiridos, enquanto no subgrupo de não membros é o sector da saúde.

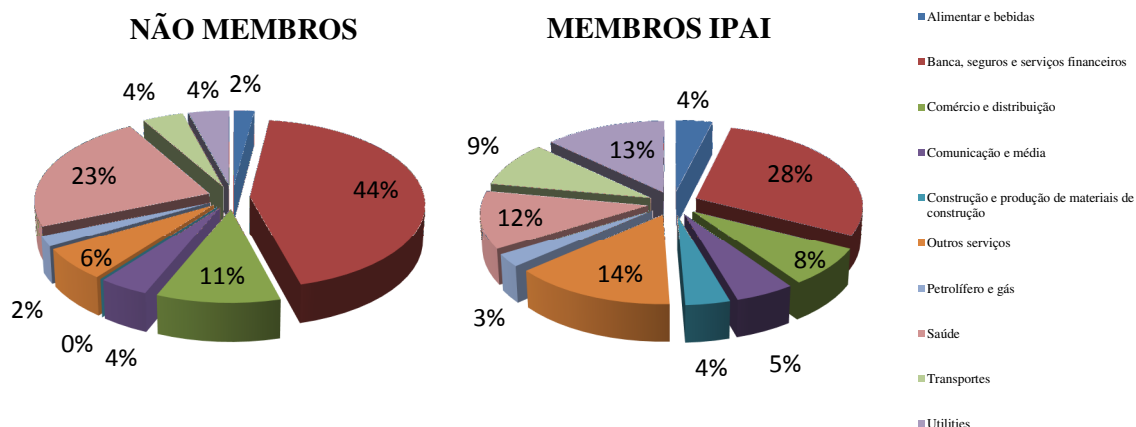


Figura 4.9 Distribuição por sector de atividade da organização fiscalização – Membros e não membros IPAI.

A análise da figura 4.10 permite concluir que 42% dos indivíduos trabalham em organizações com mais de 2.000 trabalhadores, 39% em organizações com mais de 501 trabalhadores e menos de 2.000 e cerca de 19% em organizações com menos de 500 trabalhadores. Deste modo, é possível concluir que este estudo reflete a realidade da auditoria interna, na perspetiva dos trabalhadores de grandes empresas, conforme classificação prevista no art.2º do Anexo do DL 372/2007, de 6 de novembro.

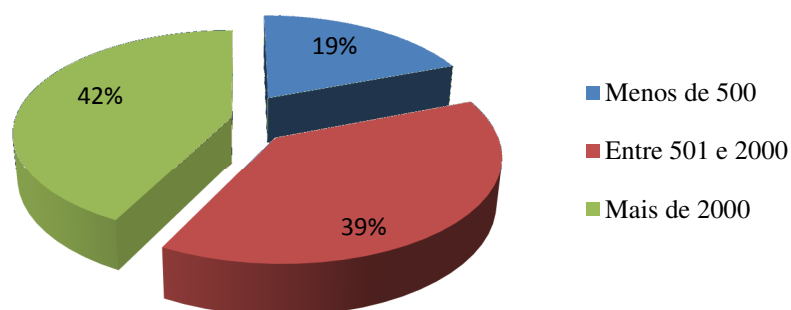


Figura 4.10 Distribuição pelo número de trabalhadores da organização – Total.

A análise da figura 4.11 permite concluir que o subgrupo de membros do IPAI é composto por 48% de indivíduos que laboram em organizações com mais de 2.000 trabalhadores e o subgrupo de não membros é composto por 46% de indivíduos que laboram em organizações com mais de 501 e menos de 2.000 trabalhadores.

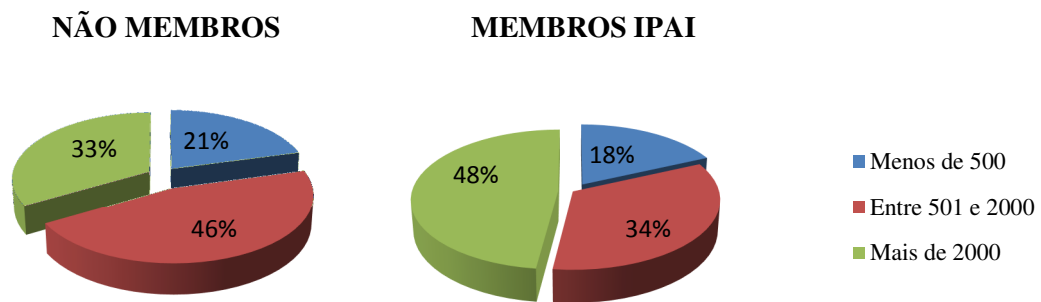


Figura 4.11 Distribuição pelo número de trabalhadores da organização – Membros e não membros IPAI.

A análise da figura 4.12 permite concluir que 51% dos inquiridos trabalham em organizações com menos de 5 auditores internos. Cerca de 23% dos inquiridos trabalham em organizações que têm entre 5 e 10 auditores internos e 18% trabalham em organizações com mais de 20 auditores internos. Os restantes 8% trabalham em organizações que têm entre 11 e 20 auditores internos.

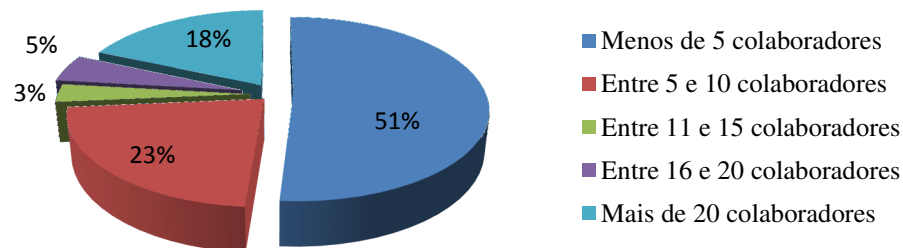


Figura 4.12 Distribuição pelo número de auditores internos da organização – Total.

A análise da figura 4.13 permite verificar que o subgrupo de membros do IPAI é composto por 47% de indivíduos que trabalham em organizações cuja Auditoria Interna tem menos de 5 colaboradores, enquanto no subgrupo de não membros esse valor sobe para 58%. As restantes classes apresentam uma distribuição idêntica em ambos os subgrupos.

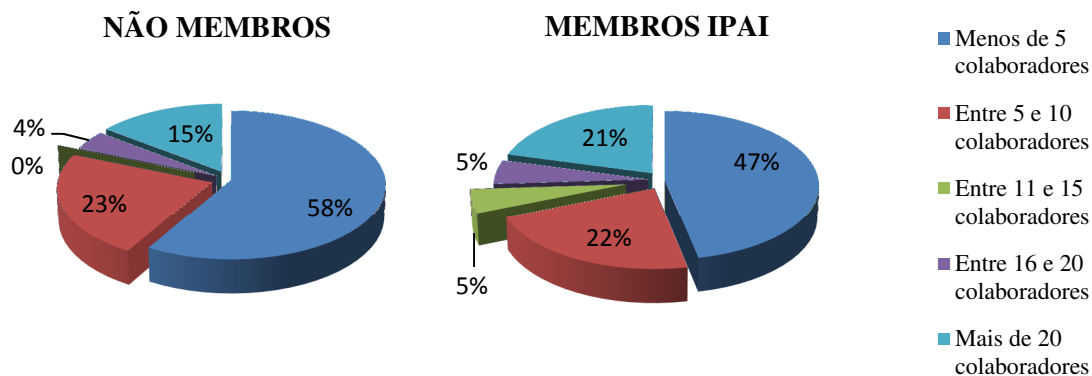


Figura 4.13 Distribuição pelo número de auditores internos da organização – Membros e não membros IPAI.

A análise da figura 4.14 permite verificar que 94% dos inquiridos exercem funções em auditoria interna e os restantes 6% exercem outras funções nas organizações.

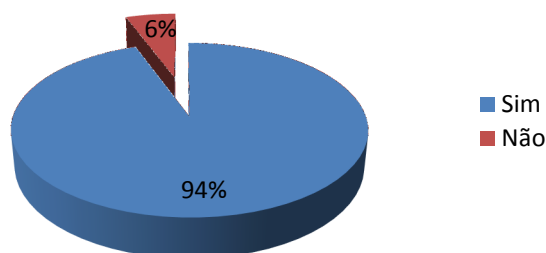


Figura 4.14 Exercício de funções em auditoria interna – Total.

A análise da figura 4.15 permite verificar que o subgrupo de membros do IPAI é composto por 91% de indivíduos que exercem funções em auditoria interna, enquanto no subgrupo de não membros esse valor sobe para 100%.

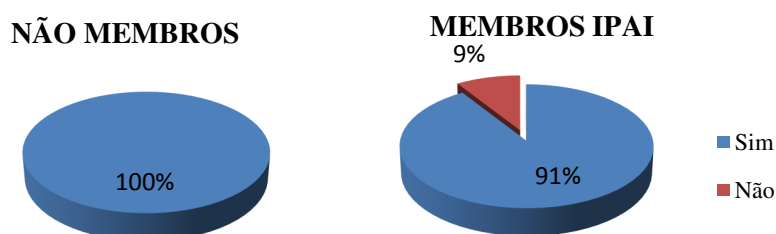


Figura 4.15 Exercício de funções em auditoria interna – Membros e não membros IPAI.

Da análise da figura 4.16 verifica-se que 32% dos inquiridos exercem a função auditor interno, 20% exercem a função auditor interno sénior, 29% exercem funções como diretor

ou responsável da função auditoria interna. Cerca de 13% dos inquiridos exercem funções como supervisores ou subdiretores/*manager* e os restantes 6% responderam não aplicável.

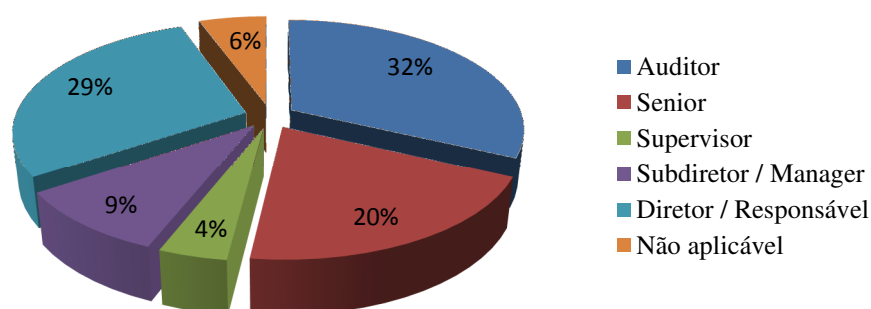


Figura 4.16 Distribuição pelas funções na carreira de auditor interno – Total.

A análise da figura 4.17 permite verificar que no subgrupo de membros do IPAI 35% dos inquiridos exercem a função de diretor/responsável, enquanto no subgrupo de não membros esse valor ascende a 19%. No subgrupo de membros do IPAI, 43% dos inquiridos exercem as funções de auditor ou auditor sénior, enquanto no subgrupo de não membros esse valor ascende a 67%.

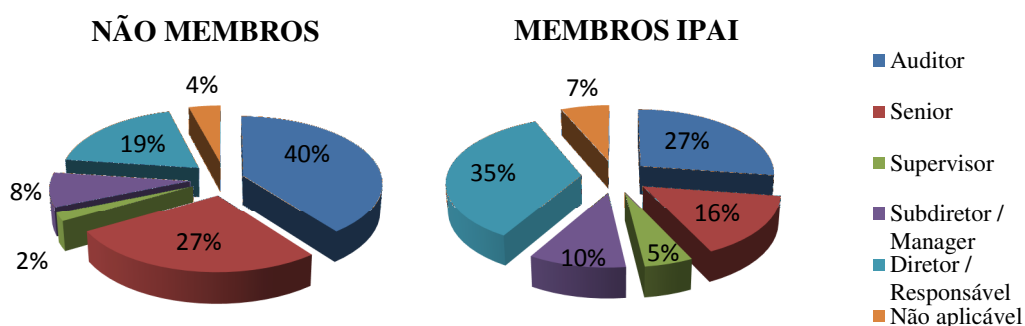


Figura 4.17 Distribuição pelas funções na carreira de auditor interno – Membros e não membros IPAI.

A análise da figura 4.18 permite concluir que 54% dos inquiridos exercem funções em auditoria interna há mais de 6 anos, sendo que desses, 11% trabalha em auditoria interna há mais de 15 anos e 9% trabalha há mais de 11 e menos de 15 anos. Verifica-se que 31% dos inquiridos trabalham em auditoria interna há mais de 2 e menos de 6 anos.

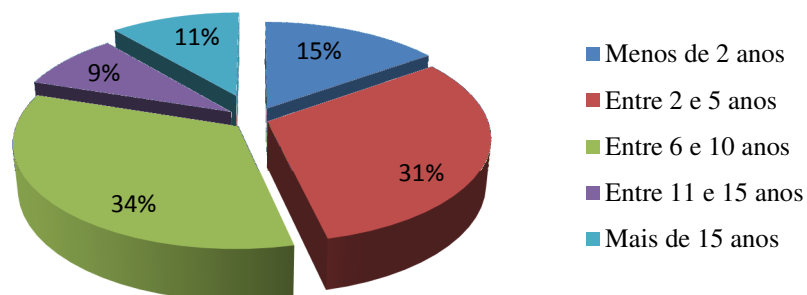


Figura 4.18 Distribuição pelo número de anos ligado à auditoria interna – Total.

A análise da figura 4.19 permite verificar que no subgrupo de membros do IPAI a classe que apresenta maior representatividade – 43%, é a de indivíduos que exercem funções com antiguidade entre 6 e 10 anos, enquanto no subgrupo de não membros a classe com maior representatividade – 44%, é a de indivíduos que exercem funções com antiguidade entre 2 e 5 anos.

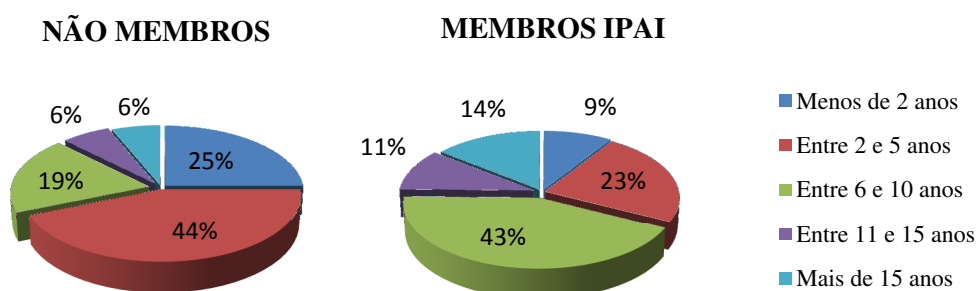


Figura 4.19 Distribuição pelo número de anos ligado à auditoria interna – Membros e não membros IPAI.

A análise da figura 4.20 permite concluir que 57% dos inquiridos trabalham em organizações cuja auditoria interna reporta ao Presidente do CA/Diretor Geral e que em cerca de 15% das organizações a auditoria interna reporta a um Vogal do CA. Em 15% dos casos, a auditoria interna reporta à Comissão de Auditoria, conforme recomendação do IIA, mas importa destacar que contrariamente ao recomendado pelo IIA, em cerca de 4% dos casos a auditoria interna reporta à direção financeira. Em 9% das respostas foi referido que a auditoria interna reporta a outros órgãos (conselho fiscal e outros não identificados).

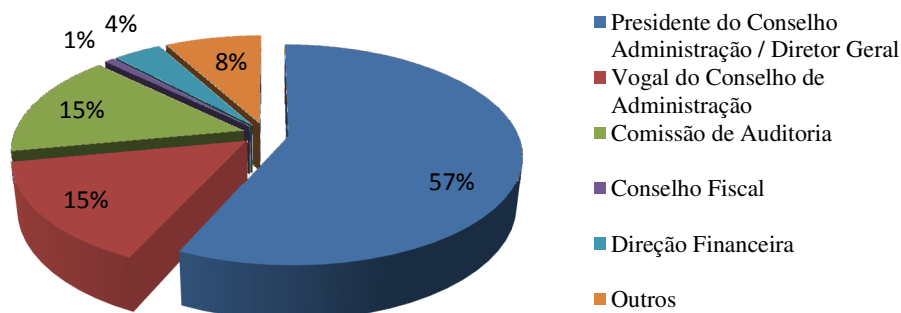


Figura 4.20 Distribuição pelo órgão a quem reporta a auditoria interna – Total.

A análise da figura 4.21 permite verificar que no subgrupo de membros do IPAI 56% indicam que a auditoria interna reporta ao Presidente do CA/Diretor geral, enquanto no subgrupo de não membros esse valor ascende a 58%. Em ambos os subgrupos 15% dos inquiridos referem que a auditoria interna reporta à Comissão de Auditoria.

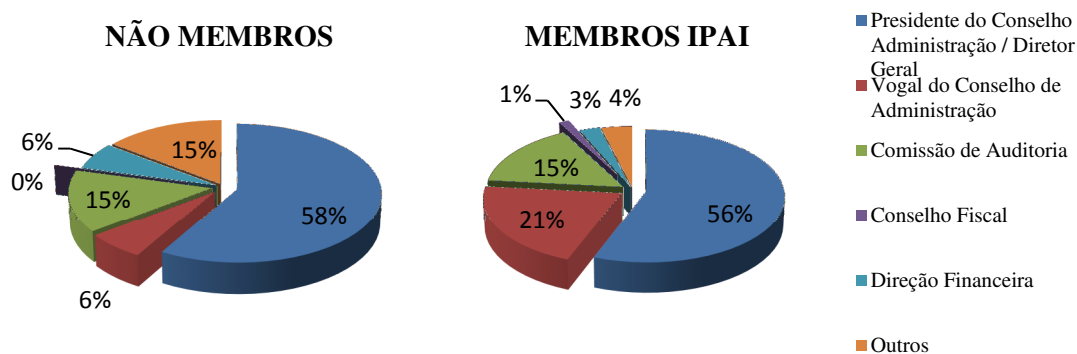


Figura 4.21 Distribuição pelo órgão a quem reporta a auditoria interna – Membros e não membros IPAI.

Analisando a figura 4.22 conclui-se que 93% dos inquiridos consideram que a auditoria interna tem autorização para aceder a todas as áreas da organização e apenas 7% manifestaram reservas quanto ao acesso da auditoria interna a todas as áreas.

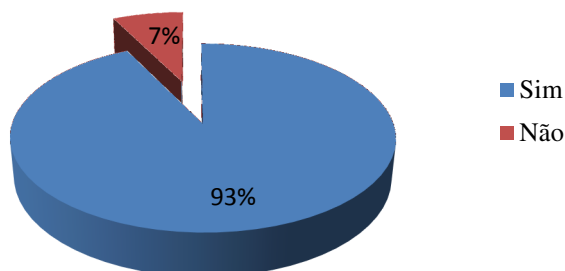


Figura 4.22 Acesso da auditoria interna a todas as áreas da organização – Total.

Analisando a figura 4.23 conclui-se que 95% dos inquiridos pertencentes ao subgrupo membros do IPAI consideram que a auditoria interna tem autorização para aceder a todas as áreas da organização, enquanto no subgrupo não membros este valor desce para 90%.

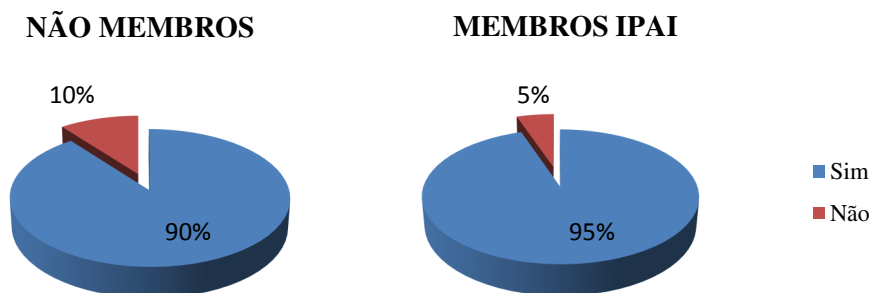


Figura 4.23 Acesso da auditoria interna a todas as áreas da organização – Membros e não membros IPAI.

De acordo com a figura 4.24 verifica-se que 91% dos indivíduos consideram que a auditoria interna é independente, 7% consideram que não é independente e 2% não sabem ou não responderam.

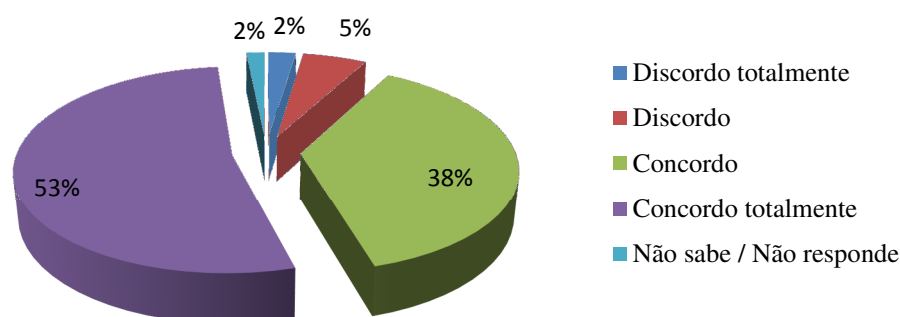


Figura 4.24 Distribuição pelo grau de independência da auditoria interna - Total

Analisando a figura 4.25 conclui-se que 93% dos inquiridos pertencentes ao subgrupo membros do IPAI consideram que a auditoria interna é independente, enquanto no subgrupo não membros este valor desce para 85%.

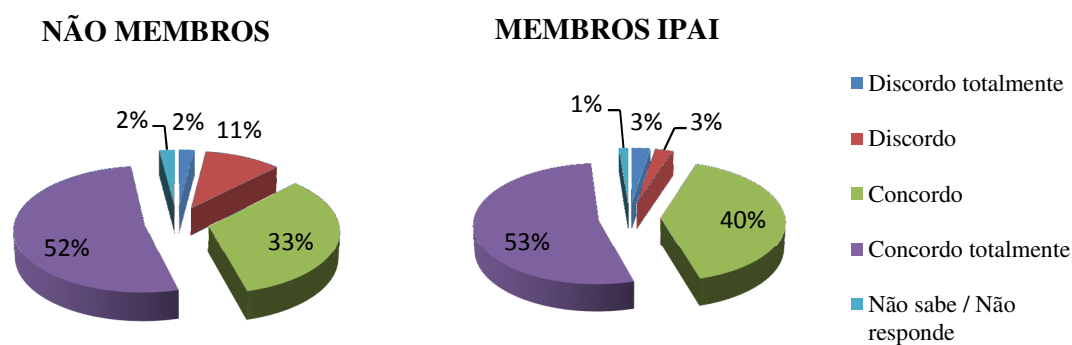


Figura 4.25 Distribuição pelo grau de independência da auditoria interna – Membros e não membros IPAI.

De acordo com a figura 4.26 verifica-se que 96% dos indivíduos consideram que a auditoria interna é objetiva, 3% consideram que não é objetiva e 1% não sabem ou não responderam.

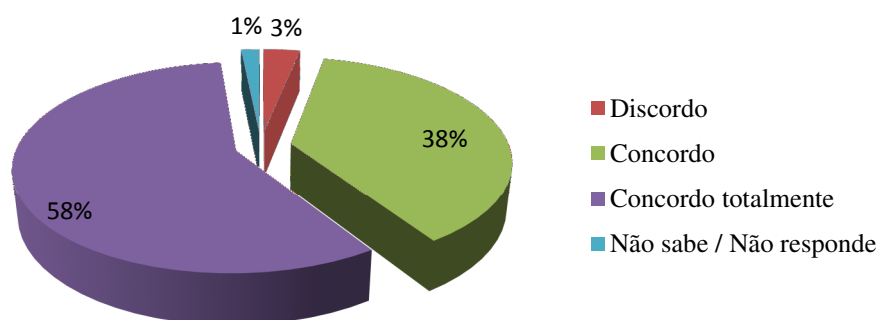


Figura 4.26 Distribuição pelo grau de objetividade da auditoria interna – Total.

Analisando a figura 4.27 conclui-se que 95% dos inquiridos pertencentes ao subgrupo membros do IPAI consideram que a auditoria interna é objetiva, enquanto no subgrupo não membros este valor ascende a 96%.

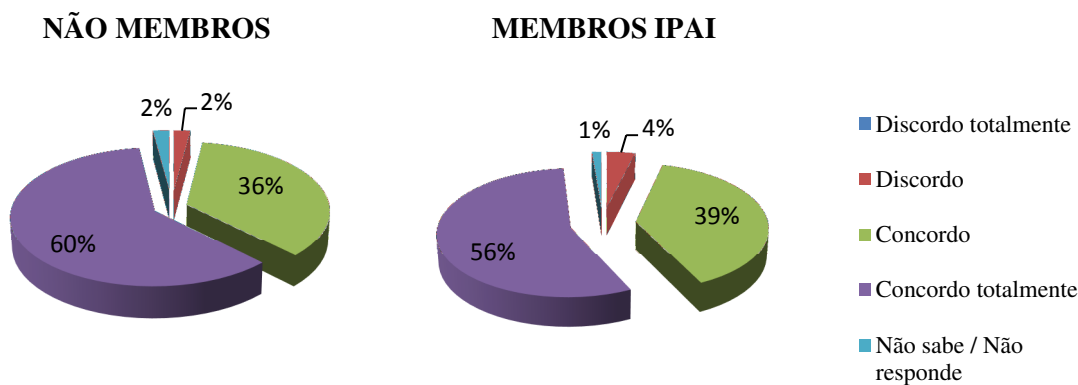


Figura 4.27 Distribuição pelo grau de objetividade da auditoria interna – Membros e não membros IPAI.

De acordo com a figura 4.28 verifica-se que 86% dos indivíduos consideram que o papel da auditoria interna é reconhecido na organização, 12% consideram que a auditoria interna não é reconhecida e 2% não sabem ou não responderam.

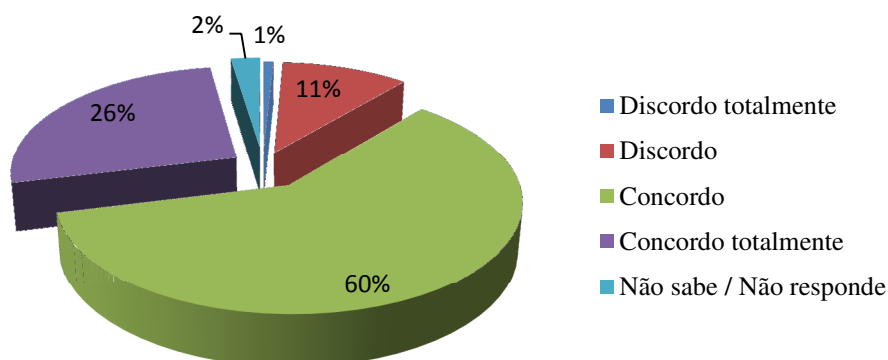


Figura 4.28 – Distribuição pelo grau de reconhecimento da auditoria interna – Total.

Analisando a figura 4.29 conclui-se que 87% dos inquiridos pertencentes ao subgrupo membros do IPAI consideram que o papel da auditoria interna é reconhecido na organização, enquanto no subgrupo não membros este valor ascende a 85%.

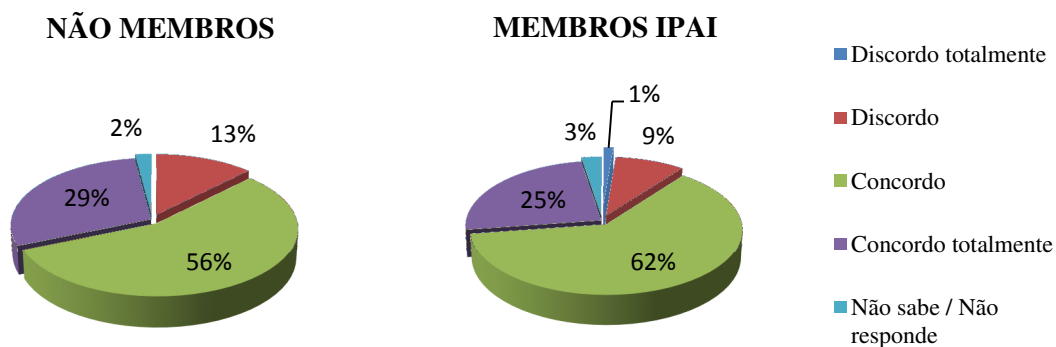


Figura 4.29 Distribuição pelo grau de reconhecimento da auditoria interna – Membros e não membros IPAI.

Analisando a figura 4.30 verifica-se que 96% dos indivíduos consideram que a auditoria interna é credível, 2% consideram que não é credível e 2% não sabem ou não responderam.

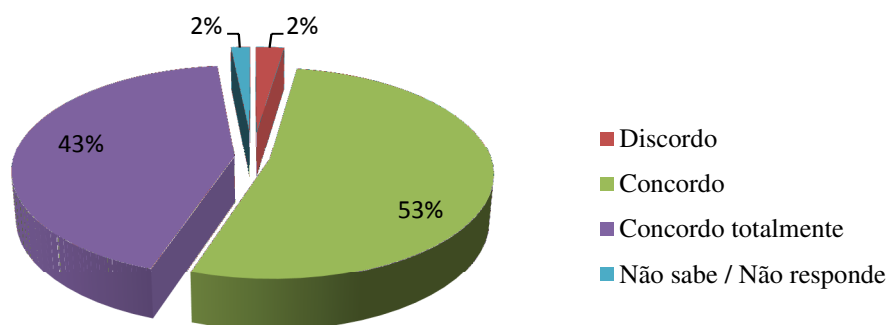


Figura 4.30 Distribuição pelo grau de credibilidade da auditoria interna – Total.

Analisando a figura 4.31 conclui-se que 98% dos inquiridos pertencentes ao subgrupo membros do IPAI consideram que a auditoria interna é credível, enquanto no subgrupo não membros este valor ascende a 94%.

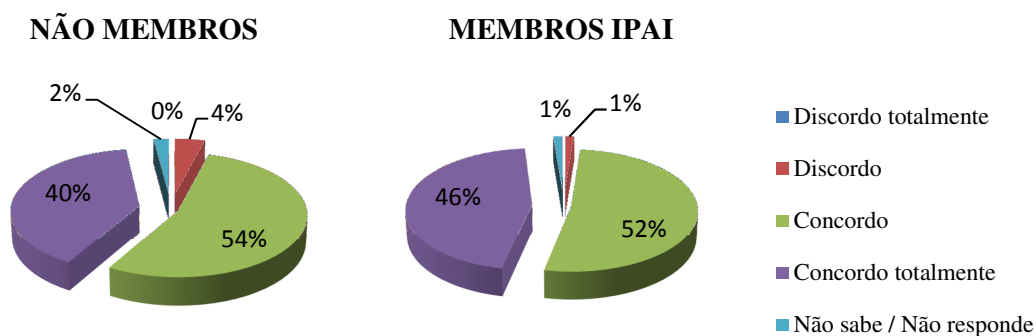


Figura 4.31 Distribuição pelo grau de credibilidade da auditoria interna – Membros e não membros IPAI.

Analisando a figura 4.32 verifica-se que 95% dos indivíduos consideram que a auditoria interna contribui para a eficácia do processo de governação das organizações, 3% consideram que a auditoria interna não contribui para o processo de governação e 2% não sabem ou não responderam.

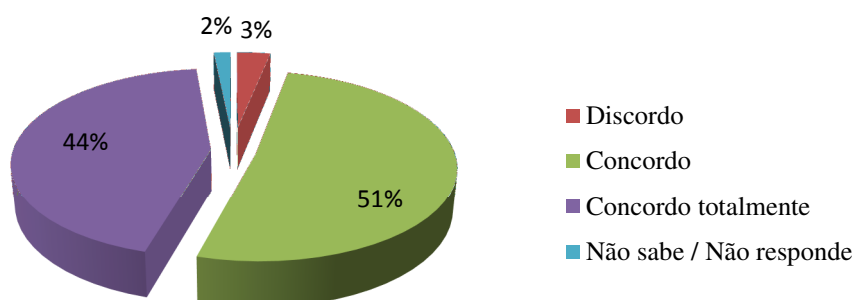


Figura 4.32 Distribuição do contributo da auditoria interna para a eficácia do processo de governação – Total.

Analisando a figura 4.33 conclui-se que 95% dos inquiridos pertencentes ao subgrupo membros do IPAI consideram que a auditoria interna contribui para a eficácia do processo de governação das organizações, enquanto no subgrupo não membros este valor ascende a 96%.

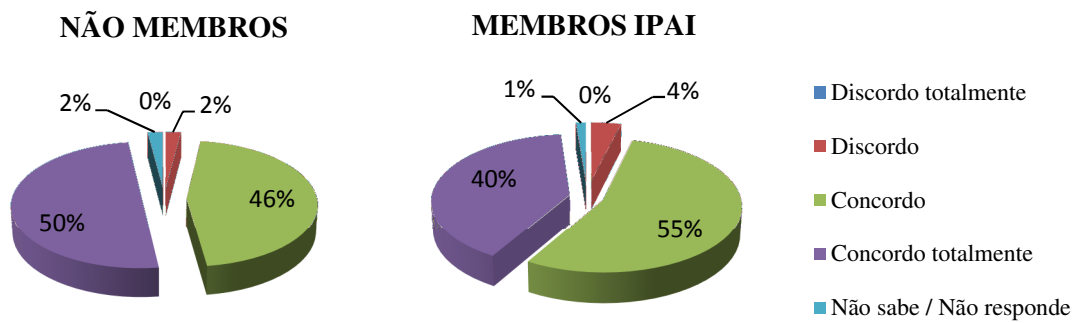


Figura 4.33 Distribuição do contributo da auditoria interna para a eficácia do processo de governação – Membros e não membros IPAI.

De acordo com a figura 4.34 verifica-se que 97% dos indivíduos consideram que a auditoria interna acrescenta valor às organizações, 1% consideram que a auditoria interna não acrescenta valor às organizações e 2% não sabem ou não responderam.

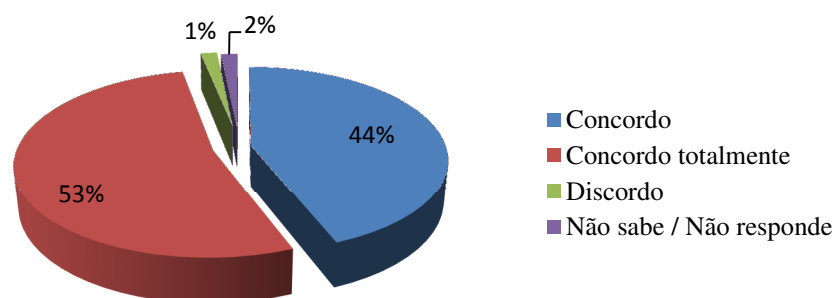


Figura 4.34 Distribuição da percepção do valor acrescentado pela auditoria interna – Total.

Analisando a figura 4.35 conclui-se que 96% dos inquiridos pertencentes ao subgrupo membros do IPAI consideram que a auditoria interna acrescenta valor às organizações, enquanto no subgrupo não membros este valor ascende a 98%.

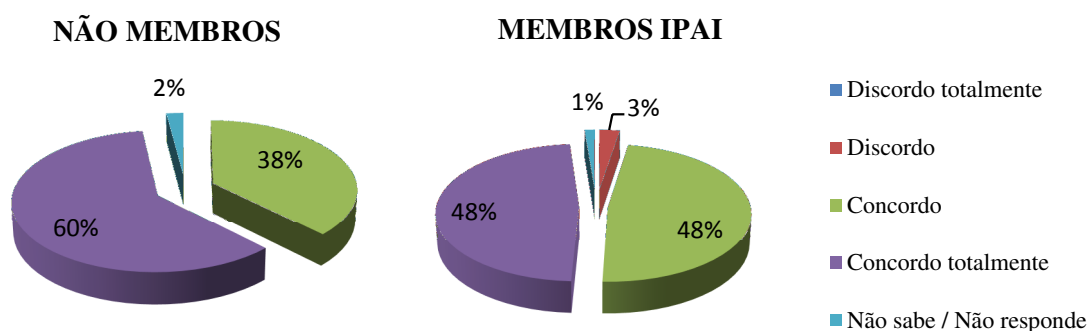


Figura 4.35 Distribuição da percepção do valor acrescentado pela auditoria interna –
Membros e não membros IPAI.

Relativamente à percepção que os inquiridos têm da função Auditoria Interna dentro das suas organizações, apresentam-se seguidamente três quadros resumo com as respostas apuradas, distribuídas por natureza de organização:

Quadro 4.1 Percepção da Auditoria Interna nas organizações – Total.

Unidade: Percentagem

Questão	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sabe / Não responde
É independente	2,4	5,6	37,6	52,8	1,6
É objetiva	0,0	3,2	37,6	57,6	1,6
É reconhecida	0,8	10,4	60,0	26,4	2,4
Tem credibilidade	0,0	2,4	52,8	43,2	1,6
Contribui para a eficácia do processo de governação	0,0	3,2	51,2	44,0	1,6
Acrescenta valor	0,0	1,6	44,0	52,8	1,6

n=125

Quadro 4.2 Percepção da Auditoria Interna nas organizações públicas.

Unidade: Percentagem

Questão	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sabe / Não responde
É independente	4,9	4,9	39,0	48,8	2,4
É objetiva	0,0	4,9	41,5	51,2	2,4

É reconhecida	0,0	17,1	61,0	17,1	4,9
Tem credibilidade	0,0	7,3	51,2	39,0	2,4
Contribui para a eficácia do processo de governação	0,0	2,4	61,0	34,1	2,4
Acrescenta valor	0,0	0,0	39,0	58,5	2,4

n=41

Quadro 4.3 Perceção da Auditoria Interna nas organizações privadas.

Unidade: Percentagem

Questão	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sabe / Não responde
É independente	1,3	6,4	37,2	53,8	1,3
É objetiva	0,0	2,6	37,2	59,0	1,3
É reconhecida	1,3	7,7	60,3	29,5	1,3
Tem credibilidade	0,0	0,0	52,6	46,2	1,3
Contribui para a eficácia do processo de governação	0,0	3,8	46,2	48,7	1,3
Acrescenta valor	0,0	2,6	48,7	47,4	1,3

n=78

A análise das tabelas anteriores permite verificar que mais de 90% dos inquiridos consideram que a auditoria interna é independente e objetiva. Quanto ao seu reconhecimento, verifica-se que 17% dos inquiridos pertencentes a organizações públicas consideram que a auditoria interna não é reconhecida, contrastando com apenas 9% dos inquiridos de organizações privadas. Cerca de 98% dos inquiridos do sector privado consideram que a auditoria interna tem credibilidade, mas apenas 90% no sector público concordam com essa opinião. Relativamente ao contributo da auditoria interna para a eficácia do processo de governação e se acrescenta valor à organização, cerca de 95% dos inquiridos consideram que tal é verdade, pelo que o envolvimento da auditoria interna é vantajoso para a organização.

Não foram analisados os resultados de organizações com outras naturezas em virtude da sua pouca representatividade (n=6).

De acordo com a figura 4.36 verifica-se que 89% dos indivíduos consideram que nas organizações em que trabalham a definição de auditoria interna é assumida tal como o IIA a define, 7% consideram que nas organizações a que pertencem a definição de auditoria interna não cumpre com o preconizado pelo IIA e 4% não sabem ou não responderam.

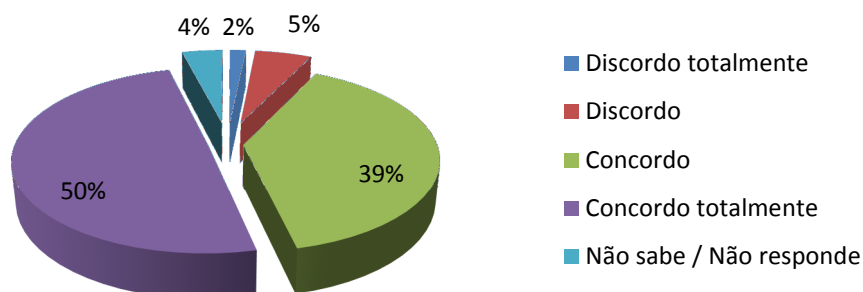


Figura 4.36 Distribuição pelo grau de aderência à definição de auditoria interna conforme preconizado pelo IIA – Total.

De acordo com a figura 4.37 verifica-se que 87% dos inquiridos pertencentes ao subgrupo membros do IPAI consideram que nas organizações em que trabalham a definição de auditoria interna é assumida tal como o IIA a define, enquanto no subgrupo de não membros esse valor ascende a 92%.

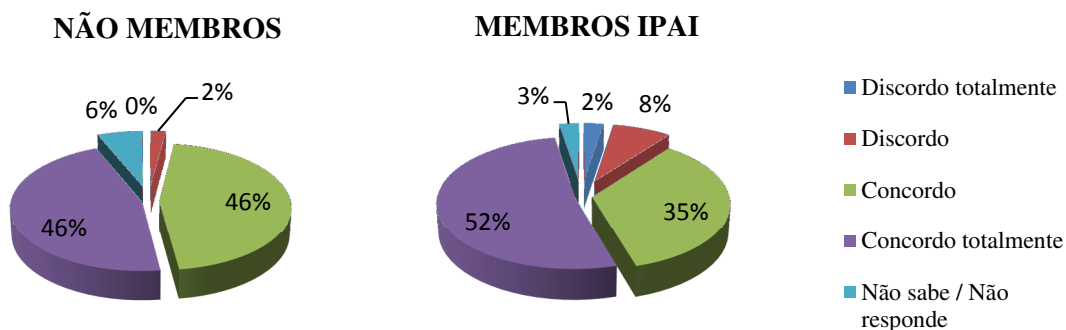


Figura 4.37 Distribuição pelo grau de aderência à definição de auditoria interna conforme preconizado pelo IIA – Membros e não membros IPAI.

De acordo com a figura 4.38 verifica-se que 89% dos indivíduos consideram que a auditoria interna cumpre o código de ética promovido pelo IIA, 6% consideram que a auditoria interna não cumpre o código de ética promovido pelo IIA e 5% não sabem ou não responderam.

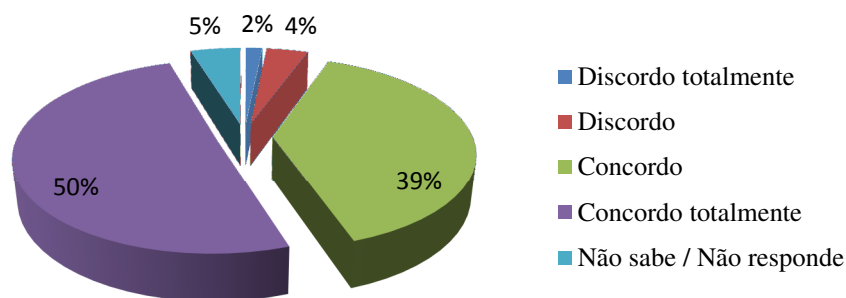


Figura 4.38 Distribuição pelo grau de cumprimento do código de ética promovido pelo IIA – Total.

De acordo com a figura 4.39 verifica-se que 91% dos inquiridos pertencentes ao subgrupo membros do IPAI consideram que a auditoria interna cumpre o código de ética promovido pelo IIA, enquanto no subgrupo de não membros esse valor ascende a 88%.

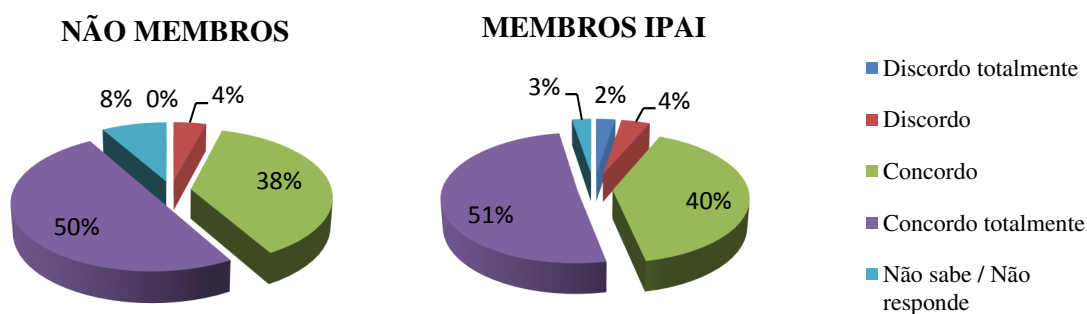


Figura 4.39 Distribuição pelo grau de cumprimento do código de ética promovido pelo IIA – Membros e não membros IPAI.

De acordo com a figura 4.40 verifica-se que 89% dos indivíduos consideram que a auditoria interna executa os trabalhos de acordo com as normas do IIA, 7% consideram que a auditoria interna não executa os trabalhos de acordo com as normas do IIA e 4% não sabem ou não responderam.

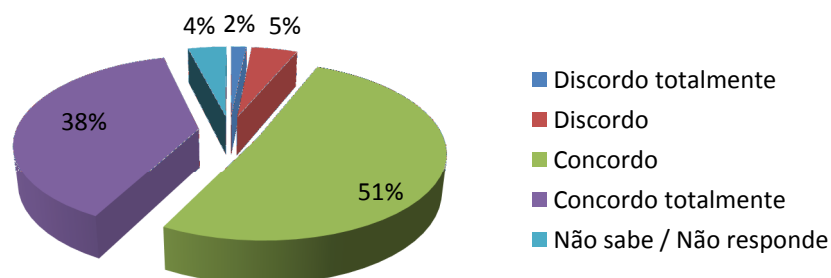


Figura 4.40 Distribuição pelo grau de execução dos trabalhos de acordo com as normas do IIA – Total.

De acordo com a figura 4.41 verifica-se que 90% dos inquiridos pertencentes a ambos os subgrupos consideram que a auditoria interna executa os trabalhos de acordo com as normas do IIA.

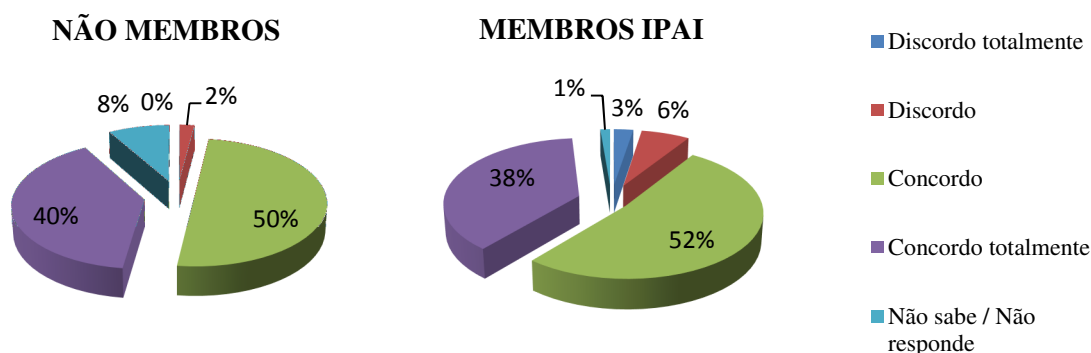


Figura 4.41 Distribuição pelo grau de execução dos trabalhos de acordo com as normas do IIA – Membros e não membros IPAI.

Relativamente ao grau de cumprimento das orientações obrigatórias do IIA, os quadros 4.4, 4.5 e 4.6 permitem avaliar os resultados apurados, distribuídos por natureza de organização:

Quadro 4.4 Cumprimento das orientações obrigatórias do IIA – Total.

Unidade: Percentagem

Questão	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sabe / Não responde
Definição de auditoria interna	1,6	5,6	39,2	49,6	4,0
Código de Ética	1,6	4,0	39,2	50,4	4,8
Normas (<i>standards</i>)	1,6	4,8	51,2	38,4	4,0

n=125

Quadro 4.5 Cumprimento das orientações obrigatórias do IIA – Entidades públicas.

Unidade: Percentagem

Questão	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sabe / Não responde
Definição de auditoria interna	0,0	4,9	48,8	43,9	2,4
Código de Ética	0,0	0,0	51,2	46,3	2,4
Normas (<i>standards</i>)	0,0	2,4	61,0	34,1	2,4

n=41

Quadro 4.6 Cumprimento das orientações obrigatórias do IIA – Entidades privadas.

Unidade: Percentagem

Questão	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sabe / Não responde
Definição de auditoria interna	2,6	6,4	35,9	51,3	3,8
Código de Ética	2,6	6,4	34,6	51,3	5,1
Normas (<i>standards</i>)	2,6	6,4	47,4	38,5	5,1

n=78

A análise dos quadros anteriores permite verificar que globalmente, cerca de 90% dos inquiridos concordam que na sua organização a auditoria interna cumpre os requisitos obrigatórios do IIA. Destaca-se o facto de nas entidades privadas existirem cerca de 9% de inquiridos que discordam que a auditoria interna cumpra com os requisitos do IIA. Globalmente as respostas não variam de forma significativa em função da natureza da organização. Não foram analisados os resultados de organizações com outras naturezas em virtude da sua pouca representatividade (n=6).

De acordo com a figura 4.42 verifica-se que 68% dos inquiridos trabalham em organizações que definiram o estatuto³³ da auditoria interna, cerca de 25% dos inquiridos trabalham em organizações que não definiram o estatuto da auditoria interna e 7% não sabem ou não responderam.

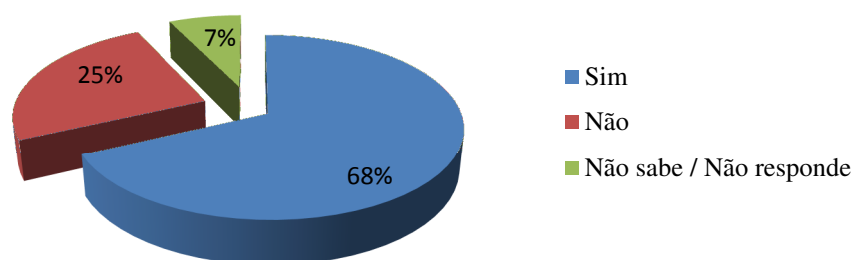


Figura 4.42 Existência do estatuto da auditoria interna – Total.

Analisando a figura 4.43 verifica-se a existência do estatuto da auditoria Interna nas organizações de 75% dos inquiridos pertencentes ao subgrupo de membros do IPAI, baixando para 56% no subgrupo de não membros.

³³ Documento que enquadra a auditoria interna na empresa, de caráter obrigatório conforme previsto na norma de atributos 1000 do IIA

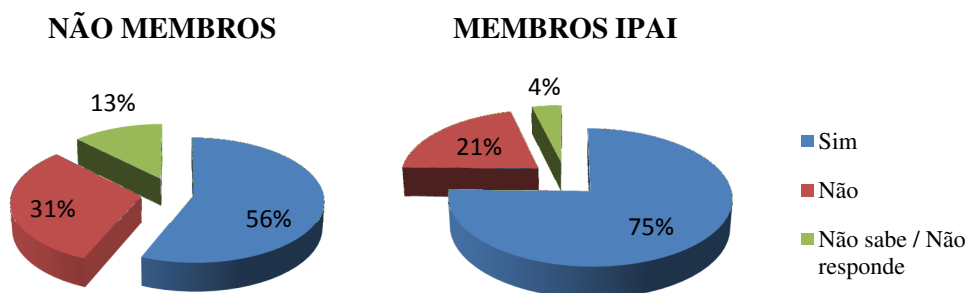


Figura 4.43 Existência do estatuto da auditoria interna – Membros e não membros IPAI.

De acordo com a figura 4.44 verifica-se que 70% dos inquiridos trabalham em organizações que possuem um manual³⁴ da auditoria interna, cerca de 28% dos inquiridos trabalham em organizações que não possuem um manual da auditoria interna e 2% não sabem ou não responderam.

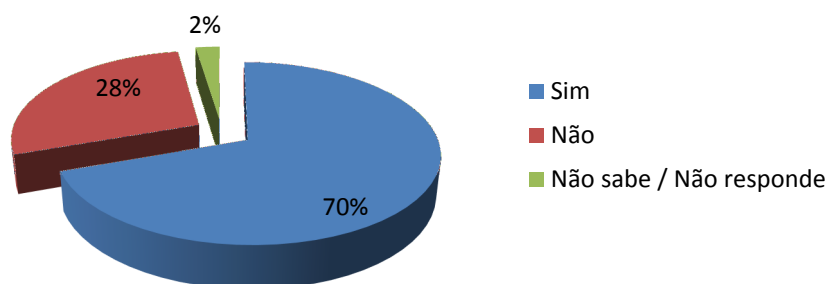


Figura 4.44 Existência de manual da auditoria interna – Total.

Analisando a figura 4.45 verifica-se a existência de manual da auditoria interna nas organizações de 71% dos inquiridos pertencentes ao subgrupo de membros do IPAI, baixando para 67% no subgrupo de não membros.

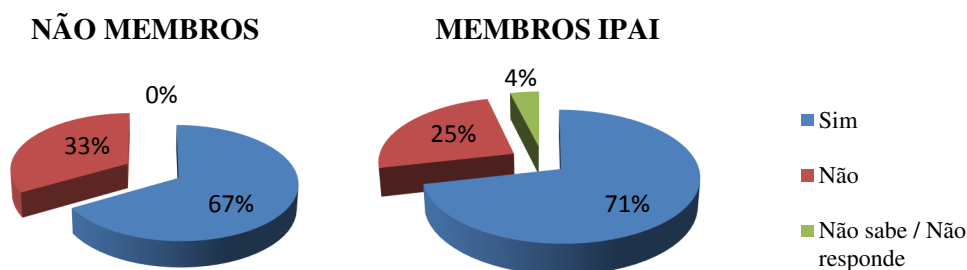


Figura 4.45 Existência de manual da auditoria interna – Membros e não membros IPAI.

³⁴ Documento que detalha a organização funcional da auditoria interna, identificando a estrutura, as técnicas, os procedimentos, os documentos e os tipos de relatórios a adotar na realização dos trabalhos, entre outros aspetos funcionais.

Relativamente aos manuais e códigos que as organizações elaboraram e têm em vigor, os quadros 4.7, 4.8 e 4.9 permitem analisar a distribuição das respostas obtidas por natureza da organização:

Quadro 4.7 Existência de manuais e códigos nas organizações – Total.

Unidade: Percentagem

Questão	Sim	Não	Não sabe / Não responde
Manual de Controlo Interno	53,6	38,4	8,0
Manual de Gestão de Risco	54,4	34,4	11,2
Código de Governação Corporativa	31,2	46,4	22,4
Código de Conduta e Ética	86,4	9,6	4,0
Código de <i>Compliance</i>	32,8	45,6	21,6

n=125

Quadro 4.8 Existência de manuais e códigos nas organizações públicas.

Unidade: Percentagem

Questão	Sim	Não	Não sabe / Não responde
Manual de Controlo Interno	41,5	53,7	4,9
Manual de Gestão de Risco	41,5	48,8	9,8
Código de Governação Corporativa	17,1	58,5	24,4
Código de Conduta e Ética	82,9	12,2	4,9
Código de <i>Compliance</i>	12,2	58,5	29,3

n=41

Quadro 4.9 Existência de manuais e códigos nas organizações privadas.

Unidade: Percentagem

Questão	Sim	Não	Não sabe / Não responde
Manual de Controlo Interno	62,8	28,2	9,0
Manual de Gestão de Risco	60,3	28,2	11,5
Código de Governação Corporativa	38,5	39,7	21,8

Código de Conduta e Ética	87,2	9,0	3,8
Código de <i>Compliance</i>	46,2	35,9	17,9

n=78

De acordo com os quadros anteriores verifica-se que a existência de manuais e códigos é mais frequente nas entidades privadas que nas entidades públicas. O único caso em que a frequência é idêntica em ambas as naturezas é relativamente à existência de código de conduta e ética que existe em cerca mais de 82% das entidades. Verifica-se que o código de governação corporativa e o código de *compliance*, ainda que já tenham alguma expressão em ambos os tipos de organização (menos de 20% no público e entre 38% e 46% no privado) carecem de maior implementação e adesão pelas organizações. Não foram analisados os resultados de organizações com outras naturezas em virtude da sua pouca representatividade (n=6).

De acordo com a figura 4.46 verifica-se que os trabalhos com maior representatividade são as auditorias operacionais realizadas em 93% das organizações, seguidas das avaliações do sistema de controlo interno com 90%. As auditorias de conformidade surgem com 73% de representatividade, a par de trabalhos especiais e avaliações de risco com 71% e 66% respetivamente. As avaliações do processo de governação corporativa são apenas referidas por 20% dos inquiridos.

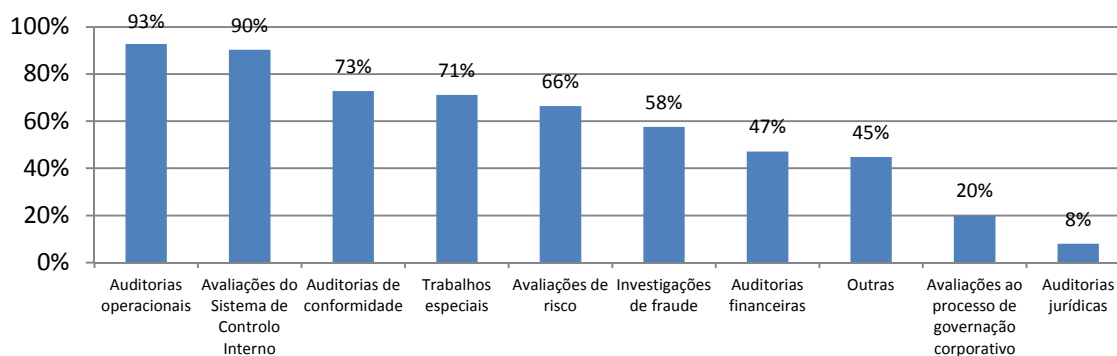


Figura 4.46 Distribuição pelo tipo de trabalhos executados pela auditoria interna.

Dado que era possível selecionar mais que um tipo de trabalhos, a soma destas atividades excede 100%.

De acordo com a figura 4.47 verifica-se que 75% dos inquiridos trabalham em organizações que possuem um processo sistematizado de gestão de riscos, cerca de 18% trabalham em organizações que não possuem processo sistematizado de gestão de riscos e 7% não sabem ou não responderam.

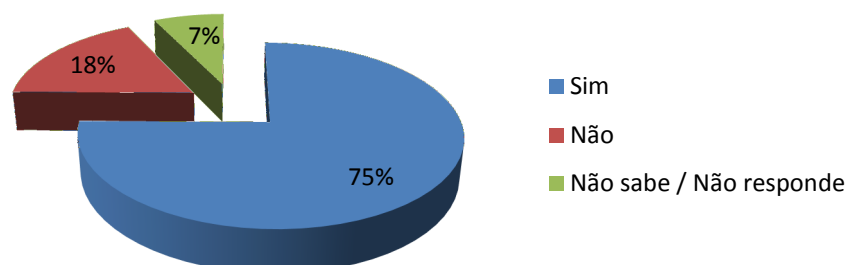


Figura 4.47 Sistematização do processo de gestão de riscos – Total.

Analisando a figura 4.48 verifica-se que 78% dos inquiridos do subgrupo membros do IPAI consideram que as suas organizações possuem um processo sistematizado de gestão de riscos, enquanto no subgrupo de não membros este valor ascende apenas a 71%. No subgrupo de não membros, 12% dos inquiridos não sabiam ou não responderam a esta questão.

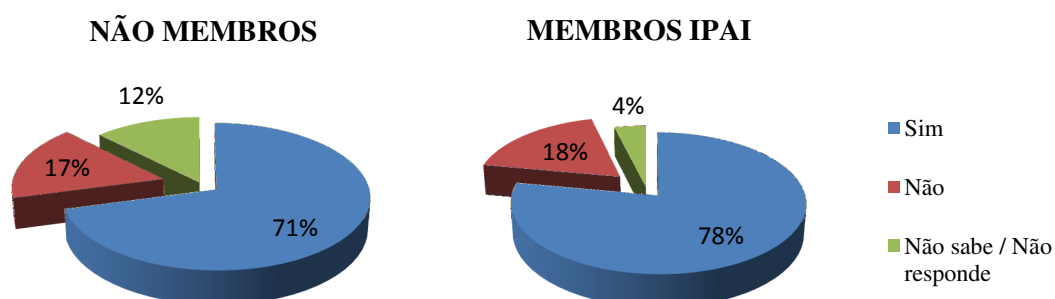


Figura 4.48 Sistematização do processo de gestão de riscos – Membros e não membros IPAI.

De acordo com a figura 4.49 verifica-se que 88% dos inquiridos trabalham em organizações cuja auditoria interna avalia a eficácia do sistema de controlo interno, cerca de 8% trabalham em organizações cuja auditoria interna não avalia a eficácia do sistema de controlo interno e 4% não sabem ou não responderam.

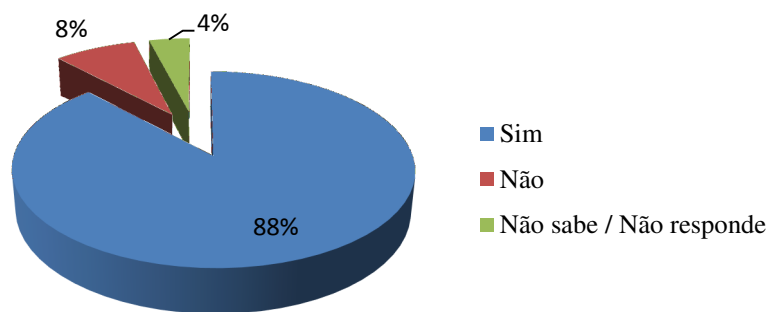


Figura 4.49 Avaliação da eficácia do sistema de controlo interno – Total.

Analisando a figura 4.50 verifica-se que em ambos os subgrupos 88% dos inquiridos consideram que a auditoria interna avalia a eficácia do sistema de controlo interno.

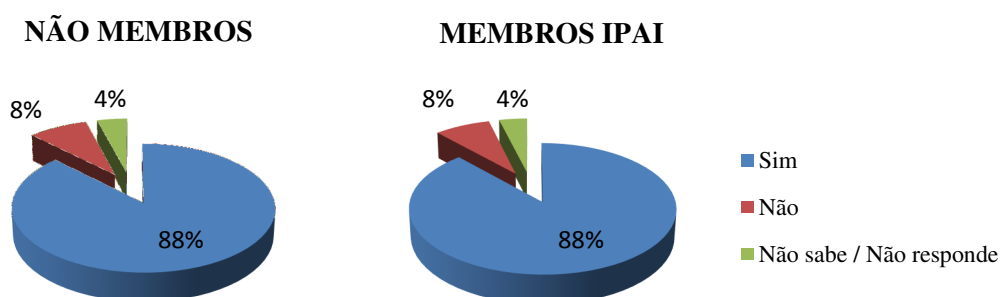


Figura 4.50 Avaliação da eficácia do sistema de controlo interno – Membros e não membros IPAI.

De acordo com a figura 4.51 observa-se que 67% dos inquiridos trabalham em organizações cuja auditoria interna avalia a eficácia do processo de gestão de risco, cerca de 27% trabalham em organizações cuja auditoria interna não avalia a eficácia do processo de gestão de risco e 6% não sabem ou não responderam.

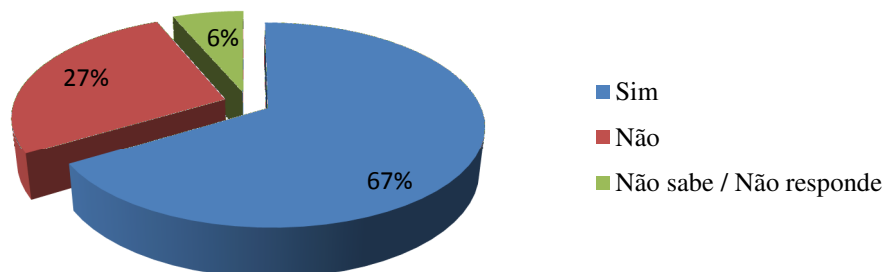


Figura 4.51 Avaliação da eficácia do processo de gestão de risco – Total.

Analisando a figura 4.52 verifica-se que 70% dos inquiridos do subgrupo membros do IPAI consideram que a auditoria interna avalia a eficácia do processo de gestão de risco, enquanto no subgrupo de não membros este valor ascende apenas a 61%. No subgrupo de não membros, 8% dos inquiridos não sabiam ou não responderam a esta questão.

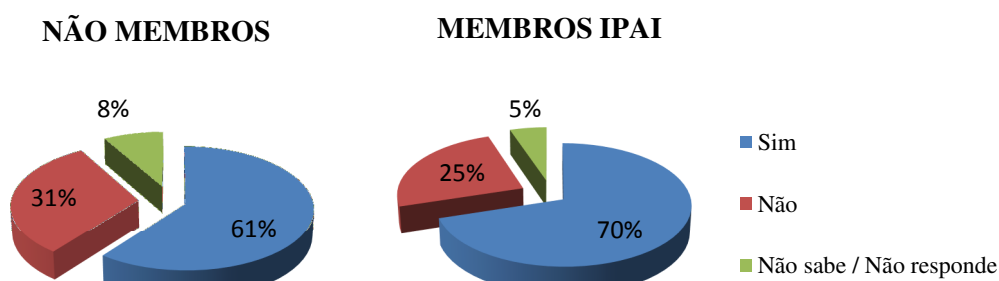


Figura 4.52 Avaliação da eficácia do processo de gestão de risco – Membros e não membros IPAI.

De acordo com a figura 4.53 verifica-se que 41% dos inquiridos trabalham em organizações cuja auditoria interna avalia a eficácia do sistema de governação, cerca de 46% trabalham em organizações cuja auditoria interna não avalia a eficácia do sistema de governação e 13% não sabem ou não responderam.

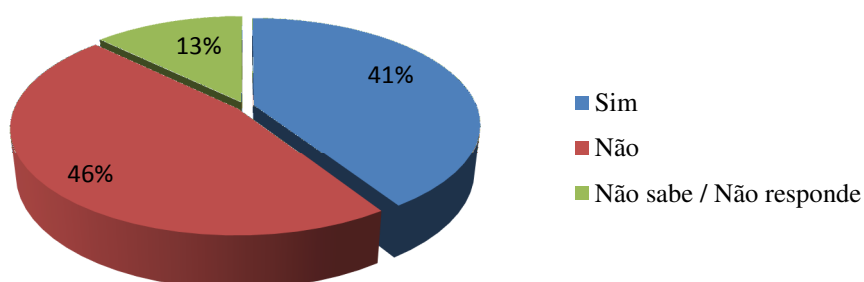


Figura 4.53 Avaliação da eficácia do sistema de governação – Total.

Analisando a figura 4.54 verifica-se que 53% dos inquiridos do subgrupo membros do IPAI consideram que a auditoria interna não avalia a eficácia do sistema de governação, enquanto no subgrupo de não membros este valor ascende apenas a 35%. No subgrupo de não membros, 21% dos inquiridos não sabiam ou não responderam a esta questão.

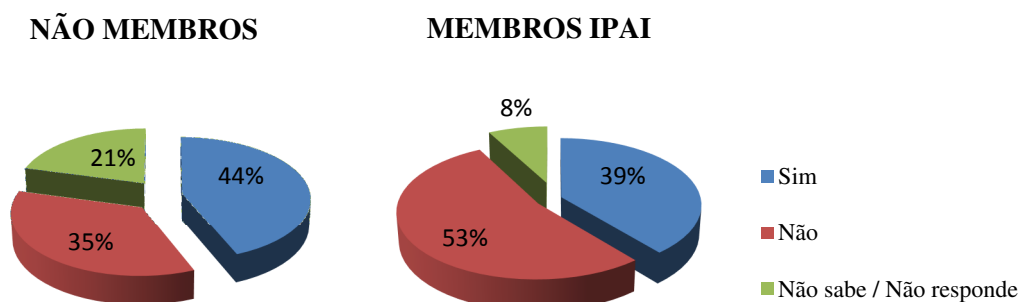


Figura 4.54 Avaliação da eficácia do sistema de governação – Membros e não membros IPAI.

De acordo com a figura 4.55 observa-se que 58% dos inquiridos trabalham em organizações cuja auditoria interna avalia o processo de comunicação de riscos aos vários níveis da organização, cerca de 31% trabalham em organizações cuja auditoria interna não avalia o processo de comunicação de riscos aos vários níveis da organização e 11% não sabem ou não responderam.

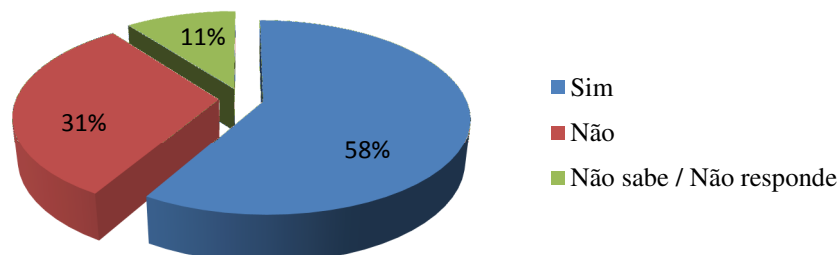


Figura 4.55 Avaliação do processo de comunicação de riscos aos vários níveis da organização – Total.

Analisando a figura 4.56 verifica-se que 57% dos inquiridos do subgrupo membros do IPAI consideram que a auditoria interna avalia o processo de comunicação de riscos aos vários níveis da organização, enquanto no subgrupo de não membros este valor ascende a 61%. No subgrupo de membros do IPAI, 12% dos inquiridos não sabiam ou não responderam a esta questão.

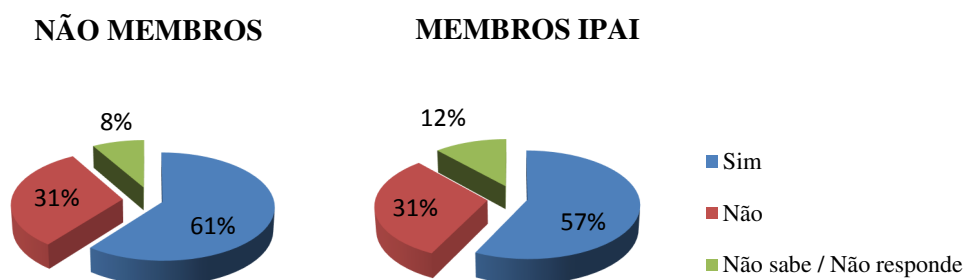


Figura 4.56 Avaliação do processo de comunicação de riscos aos vários níveis da organização – Membros e não membros IPAI.

De acordo com a figura 4.57 verifica-se que 43% dos inquiridos trabalham em organizações cuja auditoria interna avalia o cumprimento dos PBG, cerca de 42% trabalham em organizações cuja auditoria interna não avalia o cumprimento dos PBG e 15% não sabem ou não responderam.

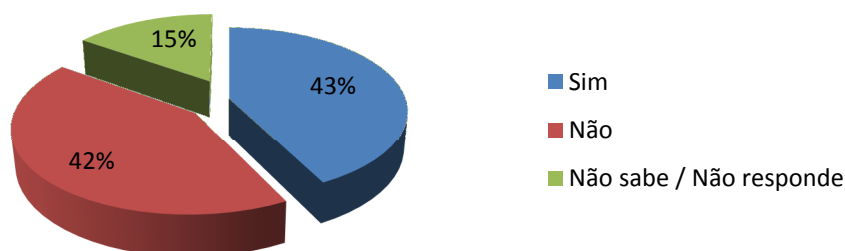


Figura 4.57 Avaliação do cumprimento dos PBG das organizações – Total.

Analisando a figura 4.58 verifica-se que 43% dos inquiridos do subgrupo membros do IPAI consideram que a auditoria interna avalia o cumprimento dos PBG, enquanto no subgrupo de não membros este valor ascende a 42%. No subgrupo de membros do IPAI, 45% dos inquiridos consideram que a auditoria interna não avalia o cumprimento dos PBG, enquanto no subgrupo de não membros este valor é de apenas 37%.

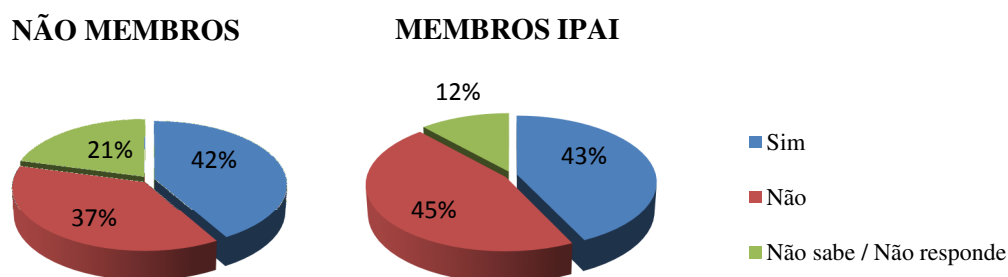


Figura 4.58 Avaliação do cumprimento dos PBG das organizações – Membros e não membros IPAI.

De acordo com a figura 4.59 verifica-se que 35% dos inquiridos trabalham em organizações cuja auditoria interna avalia a articulação entre CA, auditoria externa, auditoria interna e a Gestão, cerca de 53% trabalham em organizações cuja auditoria interna não avalia a articulação entre CA, auditoria externa, auditoria interna e a Gestão e 13% não sabem ou não responderam.

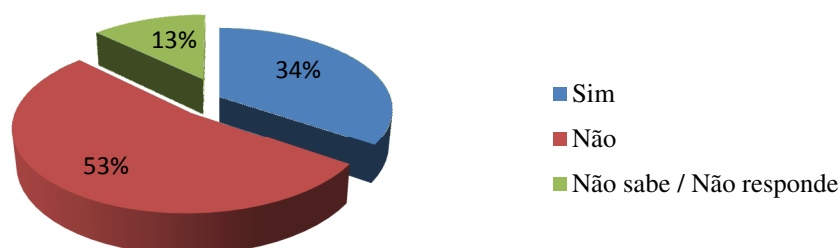


Figura 4.59 Avaliação da articulação entre CA, auditoria externa, auditoria interna e a gestão – Total.

Analisando a figura 4.60 verifica-se que 60% dos inquiridos do subgrupo membros do IPAI consideram que a auditoria interna não avalia a articulação entre CA, auditoria externa, auditoria interna e a Gestão, enquanto no subgrupo de não membros este valor é apenas 42%. No subgrupo de membros do IPAI, 6% dos inquiridos não sabiam ou não responderam a esta questão, enquanto no subgrupo de não membros este valor ascende a 23%.

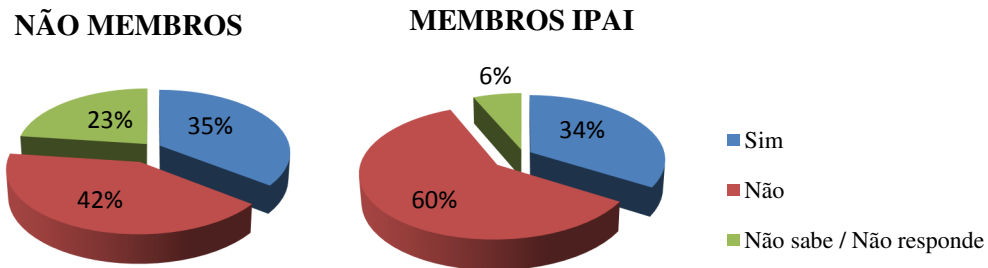


Figura 4.60 Avaliação da articulação entre CA, auditoria externa, auditoria interna e a gestão – Membros e não membros IPAI.

De acordo com a figura 4.61 verifica-se que 37% dos inquiridos trabalham em organizações cuja auditoria interna avalia o processo de avaliação de desempenho e responsabilização, cerca de 53% trabalham em organizações cuja auditoria interna não avalia o processo de avaliação de desempenho e responsabilização e 10% não sabem ou não responderam.

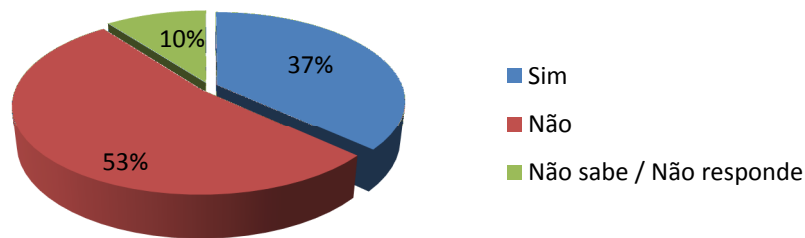


Figura 4.61 Avaliação do processo de avaliação de desempenho e responsabilização – Total.

Analisando a figura 4.62 verifica-se que 58% dos inquiridos do subgrupo membros do IPAI consideram que a auditoria interna não avalia o processo de avaliação de desempenho e responsabilização, enquanto no subgrupo de não membros este valor ascende a 44%. No subgrupo de membros do IPAI, 7% dos inquiridos não sabiam ou não responderam a esta questão, enquanto no subgrupo de não membros este valor ascende a 17%.

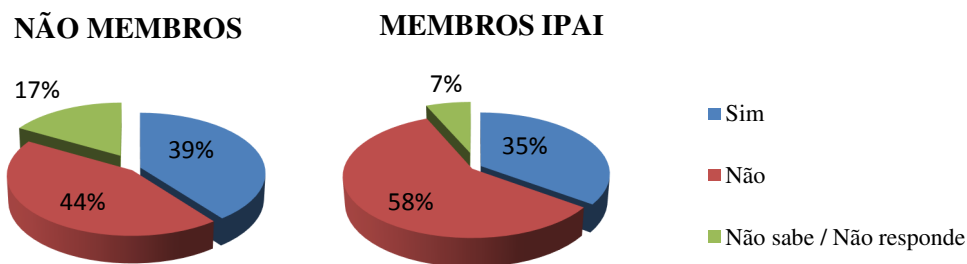


Figura 4.62 Avaliação do processo de avaliação de desempenho e responsabilização – Membros e não membros IPAI.

De acordo com a figura 4.63 verifica-se que 47% dos inquiridos trabalham em organizações cuja auditoria interna avalia o alinhamento entre as tecnologias de informação, a estratégia e os objetivos, cerca de 46% trabalham em organizações cuja auditoria interna não avalia o alinhamento entre as tecnologias de informação, a estratégia e os objetivos e 7% não sabem ou não responderam.

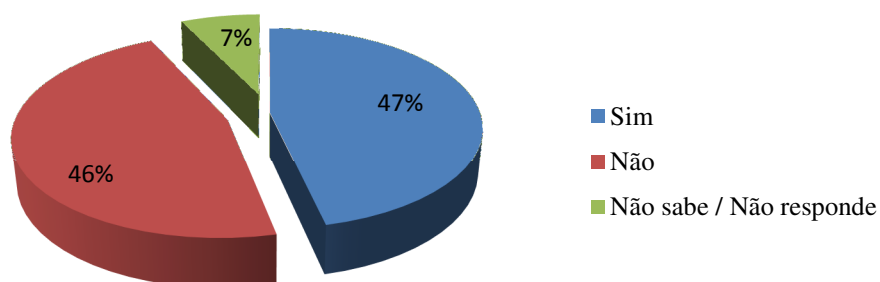


Figura 4.63 Avaliação do alinhamento entre as tecnologias de informação, a estratégia e os objetivos – Total.

Analisando a figura 4.64 verifica-se que 51% dos inquiridos do subgrupo membros do IPAI consideram que a auditoria interna não avalia o alinhamento entre as tecnologias de informação, a estratégia e os objetivos, enquanto no subgrupo de não membros este valor ascende a 40%. No subgrupo de membros do IPAI, 5% dos inquiridos não sabiam ou não responderam a esta questão, enquanto no subgrupo de não membros este valor ascende a 10%.

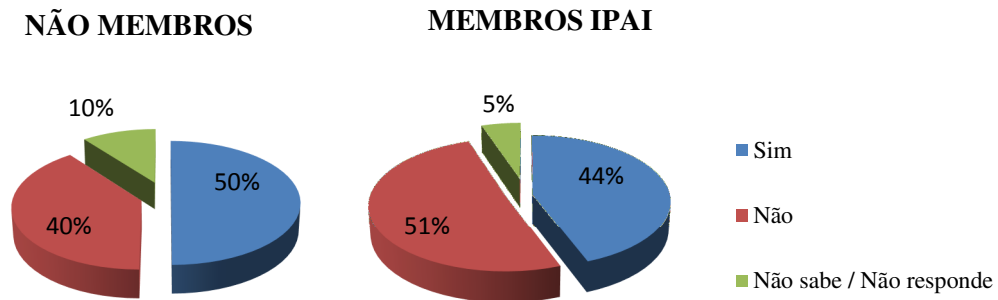


Figura 4.64 Avaliação do alinhamento entre as tecnologias de informação, a estratégia e os objetivos – Membros e não membros IPAI.

De acordo com a figura 4.65 verifica-se que 40% dos inquiridos trabalham em organizações cuja auditoria interna avalia a qualidade da informação do relatório anual da organização, cerca de 51% trabalham em organizações cuja auditoria interna não avalia a qualidade da informação do relatório anual da organização e 9% não sabem ou não responderam.

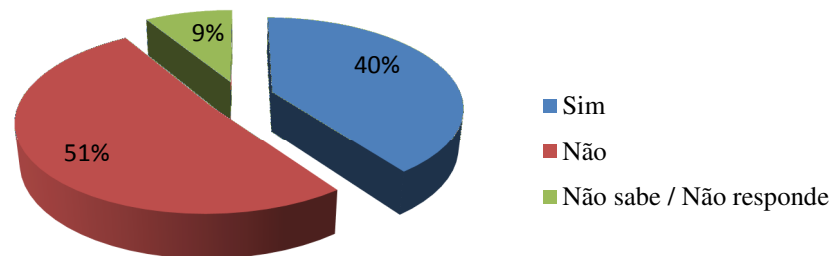


Figura 4.65 Avaliação da qualidade da informação do relatório anual da organização – Total.

Analisando a figura 4.66 verifica-se que 60% dos inquiridos do subgrupo membros do IPAI consideram que a auditoria interna não avalia a qualidade da informação do relatório anual da organização, enquanto no subgrupo de não membros este valor é de apenas 38%. No subgrupo de membros do IPAI, 9% dos inquiridos não sabiam ou não responderam a esta questão, enquanto no subgrupo de não membros este valor ascende a 8%.

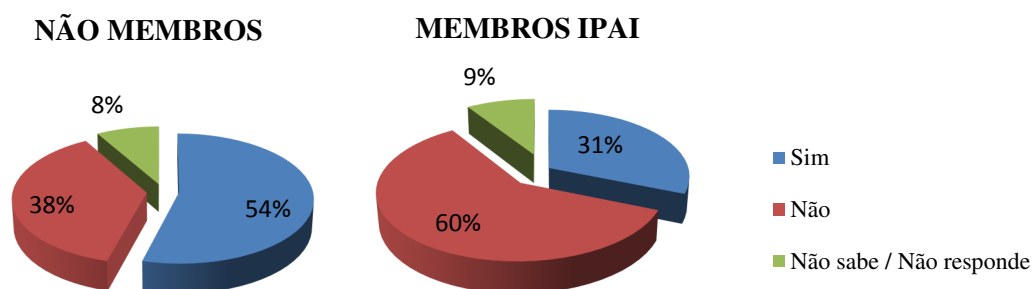


Figura 4.66 Avaliação da qualidade da informação do relatório anual da organização –
Membros e não membros IPAI.

De acordo com a figura 4.67 verifica-se que 49% dos inquiridos trabalham em organizações cuja auditoria interna avalia o cumprimento do código de ética, 40% trabalham em organizações cuja auditoria interna não avalia o cumprimento do código de ética e 11% não sabem ou não responderam.

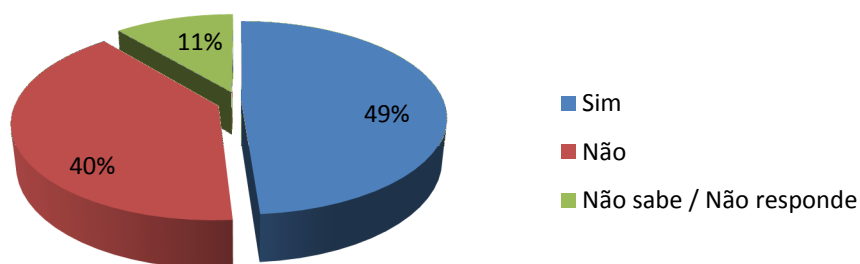


Figura 4.67 Avaliação do cumprimento do código de ética – Total.

Analisando a figura 4.68 verifica-se que 48% dos inquiridos do subgrupo membros do IPAI consideram que a auditoria interna avalia o cumprimento do código de ética, enquanto no subgrupo de não membros este valor ascende a 50%. No subgrupo de membros do IPAI, 9% dos inquiridos não sabiam ou não responderam a esta questão, enquanto no subgrupo de não membros este valor ascende a 15%.

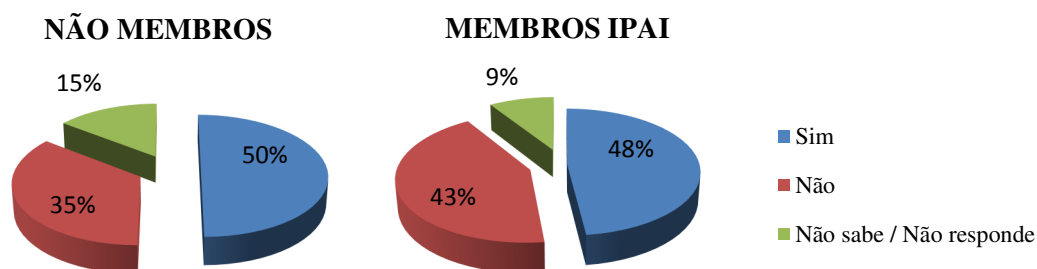


Figura 4.68 Avaliação do cumprimento do código de ética – Membros e não membros IPAI.

De acordo com a figura 4.69 verifica-se que 89% dos inquiridos trabalham em organizações cuja auditoria interna promove valores e princípios éticos, cerca de 5% trabalham em organizações cuja auditoria interna não promove valores e princípios éticos e 6% não sabem ou não responderam.

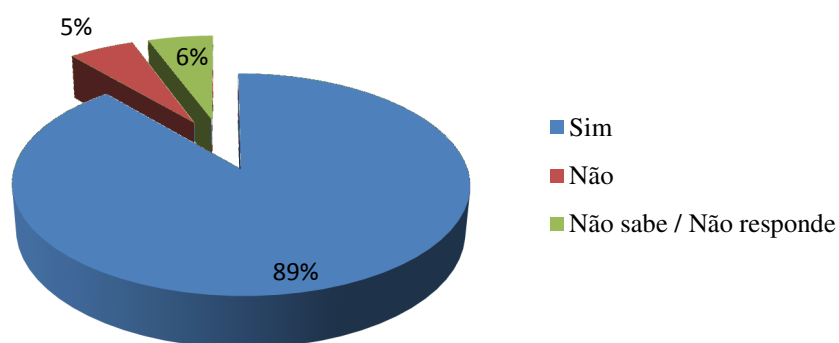


Figura 4.69 Promoção de valores e princípios éticos – Total.

Analisando a figura 4.70 verifica-se que 88% dos inquiridos do subgrupo membros do IPAI consideram que a auditoria interna promove valores e princípios éticos, enquanto no subgrupo de não membros este valor ascende a 90%.

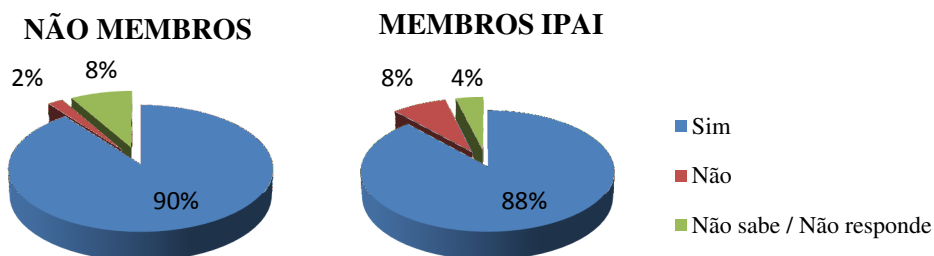


Figura 4.70 Promoção de valores e princípios éticos – Membros e não membros IPAI.

De acordo com a figura 4.71 verifica-se que 39% dos inquiridos trabalham em organizações que instituíram a função *Compliance*, cerca de 51% trabalham em organizações que não instituíram a função *Compliance* e 10% não sabem ou não responderam.

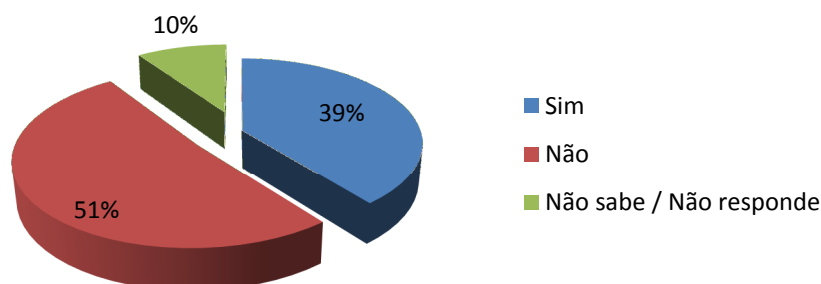


Figura 4.71 Existência da função *Compliance* – Total.

Analisando a figura 4.72 verifica-se que 59% dos inquiridos do subgrupo membros do IPAI trabalham em organizações que não instituíram a função *compliance*, enquanto no subgrupo de não membros este valor ascende a 39%. No subgrupo de membros do IPAI, 5% dos inquiridos não sabiam ou não responderam a esta questão, enquanto no subgrupo de não membros este valor ascende a 17%.

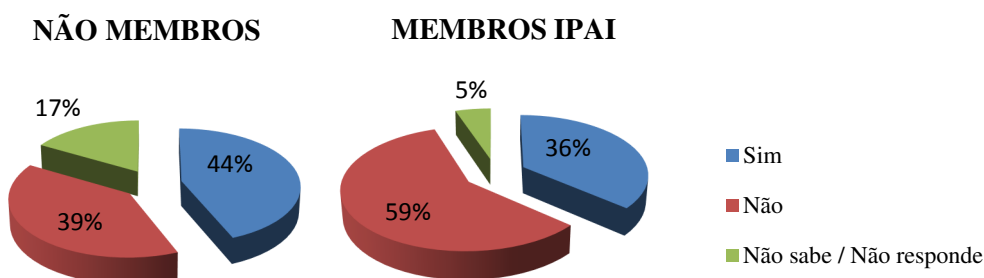


Figura 4.72 Existência da função *Compliance* – Membros e não membros IPAI.

De acordo com a figura 4.73 verifica-se que 33% dos inquiridos trabalham em organizações cuja auditoria interna avalia a eficácia da função *Compliance*, cerca de 31% trabalham em organizações cuja auditoria interna não avalia a eficácia da função *Compliance* e 36% não sabem, não responderam ou não é aplicável.

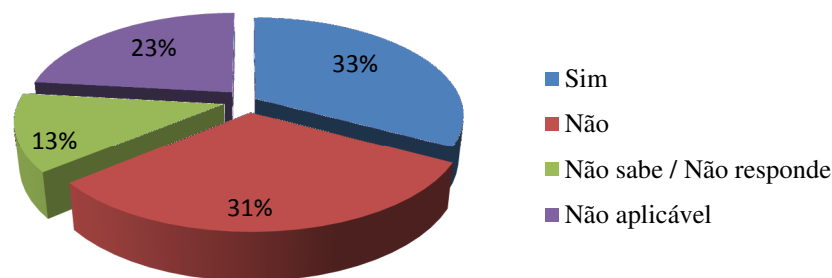


Figura 4.73 Avaliação da eficácia da função *Compliance* – Total.

De acordo com a figura 4.74, no subgrupo de membros do IPAI, verifica-se que 30% dos inquiridos trabalham em organizações cuja auditoria interna avalia a eficácia da função *Compliance*, enquanto no subgrupo de não membros este valor ascende a 37%. No subgrupo de membros do IPAI, 33% dos inquiridos referiram que auditoria interna não avalia a eficácia da função *Compliance*, enquanto no subgrupo de não membros este valor ascende a 29%.

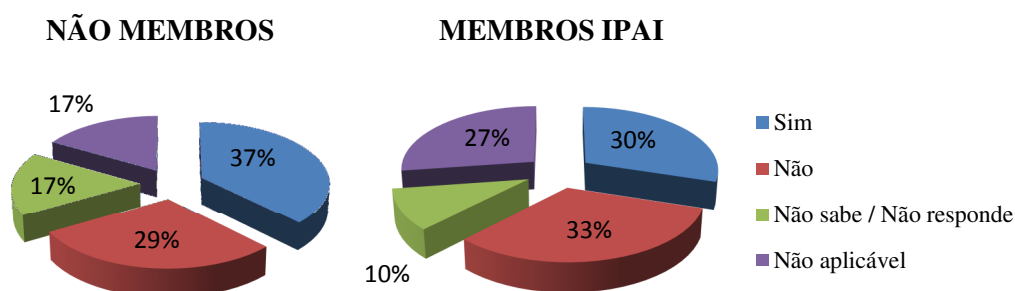


Figura 4.74 Avaliação da eficácia da função *Compliance* – Membros e não membros IPAI.

De acordo com a figura 4.75 verifica-se que 85% dos inquiridos trabalham em organizações cuja auditoria interna tem acesso direto aos órgãos de gestão e fiscalização, cerca de 6% trabalham em organizações cuja auditoria interna não tem acesso direto aos órgãos de gestão e fiscalização e 9% não sabem ou não responderam.

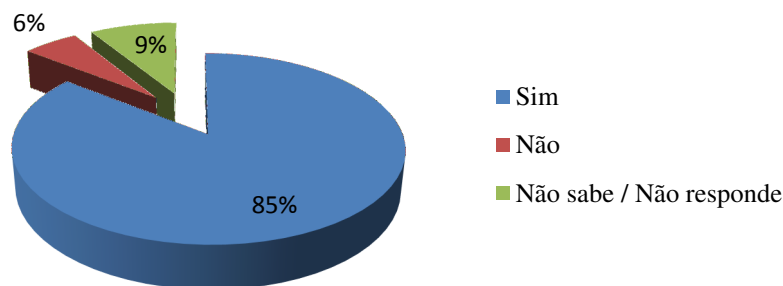


Figura 4.75 Auditoria interna tem acesso direto aos órgãos de gestão e fiscalização – Total.

Analisando a figura 4.76 verifica-se que 86% dos inquiridos, de ambos os subgrupos, consideram que a auditoria interna tem acesso direto aos órgãos de gestão e fiscalização.

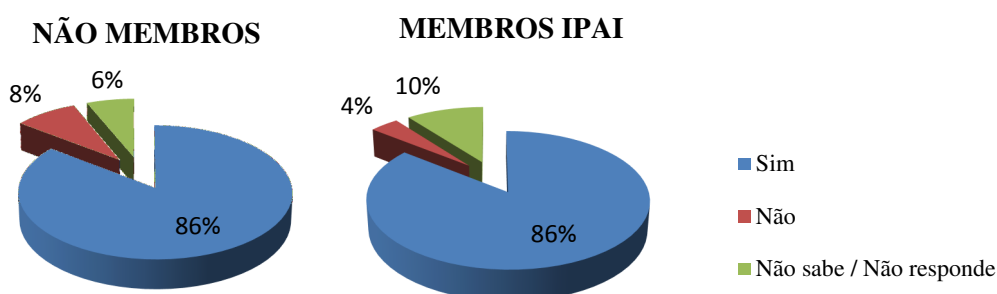


Figura 4.76 Auditoria interna tem acesso direto aos órgãos de gestão e fiscalização – Membros e não membros IPAI.

O quadro 4.10 evidencia o grau de coordenação existente entre a auditoria interna e os vários intervenientes no processo de fiscalização da organização. Verifica-se que existe uma coordenação parcial com a generalidade dos órgãos internos de fiscalização, ainda que no caso da Comissão de Auditoria seja atribuído 28% de coordenação total. No entanto, destaca-se a relação inexistente entre a auditoria interna e o ROC em 22% das organizações e entre a auditoria interna e o Conselho Fiscal em 17,6% das organizações.

Quadro 4.10 Coordenação entre auditoria interna e órgãos de fiscalização.

Unidade: Percentagem

Questão	Inexistente	Parcial	Total	Não aplicável	Não sabe / Não responde
Revisor Oficial de Contas	22,4	40,0	13,6	12,0	12,0
Auditor Externo	9,6	55,2	16,8	11,2	7,2

Conselho Fiscal	17,6	28,8	12,8	23,2	17,6
Comissão de Auditoria	5,6	12,0	28,0	44,0	10,4

De acordo com a figura 4.77 conclui-se que 91% dos inquiridos consideram que no futuro a auditoria interna será mais interventiva no processo de governação, cerca de 7% consideram que a auditoria interna não será mais interventiva no processo de governação e 2% não sabem ou não responderam.

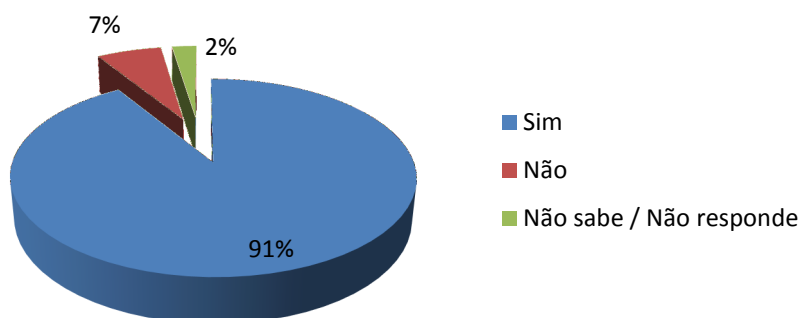


Figura 4.77 Auditoria interna será mais interventiva no processo de governação – Total.

De acordo com a figura 4.78, no subgrupo de membros do IPAI, verifica-se que 91% dos inquiridos consideram que que no futuro a auditoria interna será mais interventiva no processo de governação, enquanto no subgrupo de não membros este valor ascende a 92%.

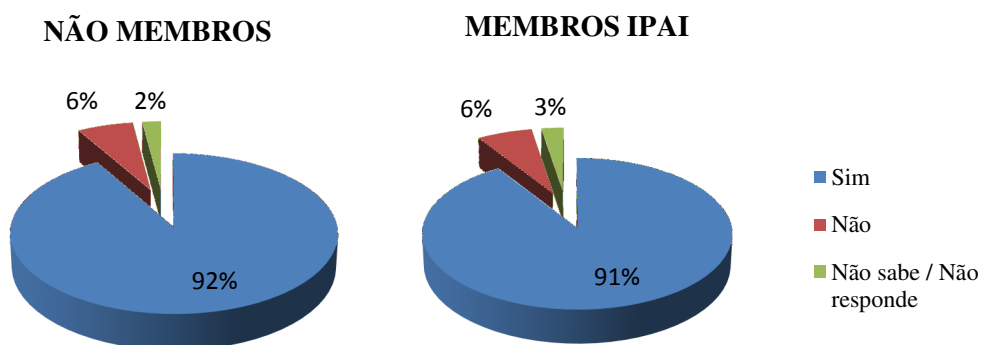


Figura 4.78 Auditoria Interna será mais interventiva no processo de governação – Membros e não membros IPAI.

De acordo com a figura 4.79 conclui-se que 82% dos inquiridos consideram que seria vantajoso a existência da auditoria interna estar prevista no CSC, cerca de 13% consideram que não seria vantajoso a existência da auditoria interna estar prevista no CSC e 5% não sabem ou não responderam.

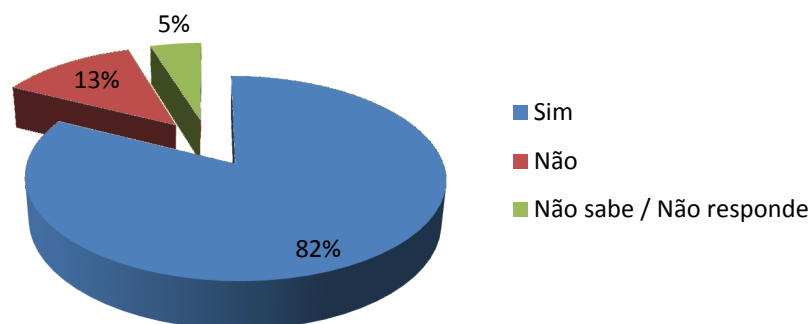


Figura 4.79 Existência da Auditoria Interna devia estar prevista no CSC – Total.

De acordo com a figura 4.80, no subgrupo de membros do IPAI, verifica-se que 82% dos inquiridos consideram que seria vantajoso a existência da auditoria interna estar prevista no CSC, enquanto no subgrupo de não membros este valor ascende a 83%.

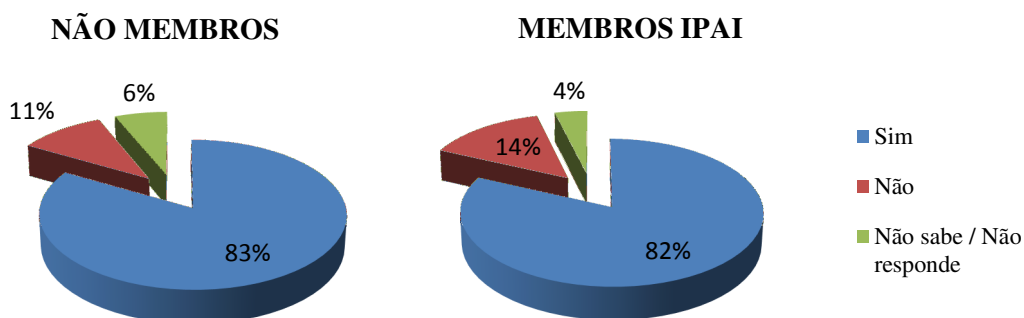


Figura 4.80 Existência da Auditoria Interna devia estar prevista no CSC – Membros e não membros IPAI.

De acordo com a figura 4.81 conclui-se que as principais áreas de atuação da auditoria interna serão as avaliações do SCI com 86% das preferências, as avaliações de risco com 85%, seguidas das auditorias operacionais com 78%. As avaliações do processo de governação corporativo aparecem com 74% das escolhas. Face aos trabalhos desenvolvidos atualmente pela auditoria interna e representados na figura 4.15, assiste-se a um protagonismo maior das avaliações de risco e um aumento muito significativo do processo de governação corporativo.

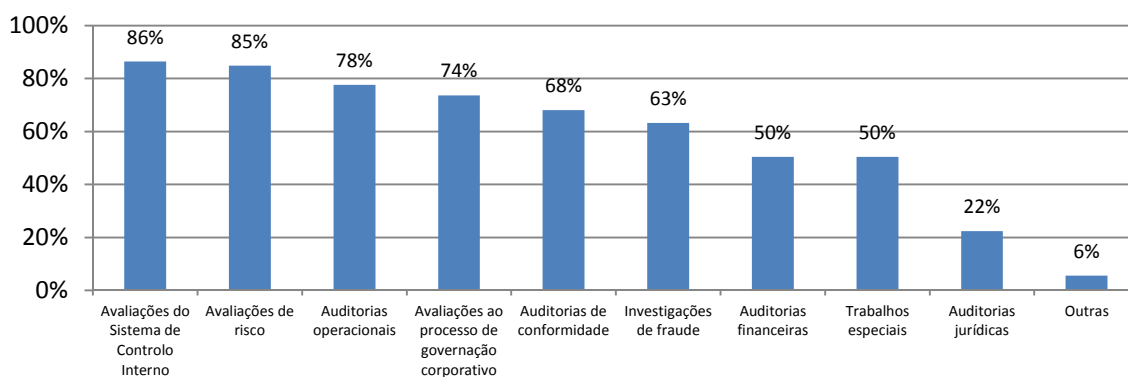


Figura 4.81 Áreas de atuação da auditoria interna no futuro.

O Apêndice B contém figuras adicionais relativas à distribuição das respostas obtidas com o questionário e o Apêndice D contém uma tabela com todas as respostas obtidas no âmbito do questionário.

4.1.2 Análise específica dos dados

Após a análise preliminar dos dados, passou-se a uma análise mais específica dos mesmos, tendo-se procedido à validação das duas hipóteses formuladas.

Como o número de inquéritos com respostas consideradas válidas não é representativo da diversidade patente no universo de auditores internos, não sendo possível ter uma amostra que seja representativa do universo dos auditores internos, este estudo permite avaliar qual seria o comportamento do mesmo, se se comportasse do mesmo modo que a amostra.

Conforme referido por Maroco (2007: 154) «[a] comparação de médias de duas ou mais populações de onde foram extraídas amostras aleatórias e independentes pode fazer-se através de uma metodologia [...] designada por Análise de Variância (abreviadamente ANOVA do inglês *Analysis of Variance*)». Assim, com o objetivo de dar robustez ao estudo, efetuaram-se análises da variância através da metodologia ANOVA e avaliaram-se os níveis de correlação existentes.

Analisou-se, fundamentalmente, se a existência de Manual de Gestão de Risco, Código de Governação Corporativa, Sistema de Gestão de Risco e se nas organizações a auditoria interna avaliar a sua eficácia, está diretamente relacionada com a natureza da organização, isto é, se o facto da organização a que pertença o auditor ser pública ou privada influencia ou não as variáveis anteriormente consideradas.

Nesta análise apenas foram consideradas as seguintes questões do questionário:

- **Questão 3:** Natureza da organização;
- **Questão 15 D:** A organização possui Manual de Gestão de Risco
- **Questão 15 E:** A organização possui Código de Governança Corporativa
- **Questão 17:** A organização possui um processo sistematizado de Gestão de Risco
- **Questão 18 B:** A Auditoria Interna avalia a eficácia do processo de Gestão de Risco
- **Questão 18 C:** A Auditoria Interna avalia a eficácia do sistema de Governança

Analisaram-se os elementos de organizações públicas e privadas, no sentido de avaliar se o comportamento era idêntico independentemente da natureza da organização a que pertencia o auditor.

Conforme referido por Maroco (2007), a metodologia de Análise da Variância estuda se as médias de diferentes amostras apresentam comportamentos significativamente iguais ou não, isto é, se provêm, ou não, de uma mesma população. Essencialmente a técnica realiza um ensaio de hipóteses, onde as hipóteses em teste se podem definir da seguinte forma: A hipótese nula ou H_0 postula a igualdade de médias, enquanto que a hipótese alternativa postula que pelo menos duas das médias não provêm da mesma população:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$$

vs.

$$H_1: \exists i, j: \mu_i \neq \mu_j \ (i \neq j; i, j = 1, \dots, k)$$

A análise foi feita utilizando-se um nível de significância de 5% ($\alpha = 0,05$)³⁵. Este nível de significância permite não rejeitar com um risco de 5% de certeza, caso se verificasse a validade da hipótese em estudo, a existência de uma relação causal entre as variáveis.

Relação entre variáveis 1 – A natureza da organização (pública, privada ou outra) influencia a formalização do processo de Gestão de Risco, a existência de Manual de Gestão de Risco e a possibilidade da Auditoria Interna efetuar a avaliação da sua eficácia.

As respostas ao inquérito foram objeto de análise e tratamento estatístico com recurso à versão 20.0 do *software* estatístico IBM SPSS *Statistics* para Windows.

³⁵ α define o nível de significância do ensaio, ou o erro tipo I que se define como a probabilidade de rejeitar uma hipótese certa. Toda a metodologia dos ensaios de hipóteses se baseia em minimizar o erro tipo I. Em todo o estudo trabalhou-se sempre a este nível de significância.

No quadro 4.11 analisam-se os níveis de variância das várias questões, permitindo concluir quanto à rejeição ou não, das hipóteses em estudo.

Quadro 4.11 Análise dos dados da relação entre variáveis 1 através da ANOVA.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Questão 15D	Between Groups	1,683	4	,421	1,039	,390
	Within Groups	48,589	120	,405		
	Total	50,272	124			
Questão 17	Between Groups	3,033	4	,758	3,418	,011
	Within Groups	26,615	120	,222		
	Total	29,648	124			
Questão 18B	Between Groups	2,637	4	,659	2,330	,060
	Within Groups	33,955	120	,283		
	Total	36,592	124			

Analisando o quadro 4.11 quanto à questão 15D (a organização possui manual de Gestão de Risco) e considerando um nível de significância de 5% ($\alpha = 0,05$), é possível concluir que pelo menos 2 grupos de organizações possuem manuais de gestão de risco, dado que o nível de significância (*p-value*) é 0,390. Assim, a hipótese (H_0) não é rejeitada. Como a estatística nos leva a não rejeitar a hipótese nula, conclui-se que o comportamento da Questão 15 D (A organização possui Manual de Gestão de Risco), é independente da natureza da organização.

Relativamente à questão 17 (a organização possui um processo sistematizado de Gestão de Risco), considerando um nível de significância de 5% ($\alpha = 0,05$), o quadro 4.11 permite concluir que como o nível de variância obtida é 0,011, a hipótese (H_0) é rejeitada (*p-value* = 0,011 < $\alpha = 0,05$).

A análise da questão 18B (a Auditoria Interna avalia a eficácia do processo de Gestão de Risco), considerando um nível de significância de 5% ($\alpha = 0,05$), permite concluir que pelo menos em 2 grupos de organizações a auditoria interna avalia a eficácia do processo de Gestão de Risco, dado que o nível de significância (*p-value*) é 0,060. Assim, a hipótese (H_0) não é rejeitada. Como a estatística nos leva a não rejeitar a hipótese nula, conclui-se que o comportamento da Questão 18 B (A Auditoria Interna avalia a eficácia do processo de Gestão de Risco), é independente da natureza da organização.

Quadro 4.12 Análise das correlações relativas à relação entre variáveis 1.

Control Variables			Questão 15D	Questão 17	Questão 18B
Questão 3	Questão 15D	Correlation	1,000	,442	,566
		Significance (2-tailed)		,000	,000
		df	0	122	122
	Questão 17	Correlation	,442	1,000	,328
		Significance (2-tailed)	,000		,000
		df	122	0	122
	Questão 18B	Correlation	,566	,328	1,000
		Significance (2-tailed)	,000	,000	
		df	122	122	0

Analisando o quadro 4.12 verifica-se que a correlação da questão 15D com a questão 17 apresenta um valor de 0,442³⁶ e que o nível de correlação da questão 15D com a questão 18D apresenta um valor de 0,566.

Analisando o nível de correlação da questão 17 com a questão 18B verifica-se que apresenta um valor de 0,328, o que permite concluir que está mais perto de uma correlação nula que perfeita.

Deste modo, a análise do quadro 4.12 permite concluir que apesar de existir correlação entre as 3 questões analisadas, não se pode concluir quanto à existência de correlações perfeitas entre elas.

Relação entre variáveis 2: A natureza da organização influencia a existência de código de governação e a possibilidade da Auditoria Interna efetuar a avaliação da sua eficácia.

Quadro 4.13 Análise dos dados da relação entre variáveis 2 através da ANOVA.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Questão 15E	Between Groups	1,343	4	,336	0,520	,721
	Within Groups	77,457	120	,645		
	Total	78,800	124			
Questão 18C	Between Groups	0,969	4	,242	0,493	,741
	Within Groups	58,919	120	,491		
	Total	59,888	124			

³⁶ Importa clarificar os conceitos de “correlação perfeita”: alteração de uma variável implica alteração perfeitamente conhecida na outra variável e de “correlação nula”: alteração numa das variáveis não altera em nada o comportamento da outra. Neste caso, com uma correlação de 0,442 encontramos a 0,558 da correlação perfeita e 0,442 da correlação nula.

Analisando o quadro 4.13 verifica-se que quanto à questão 15E (A organização possui Código de Governação Corporativa) com um nível de significância de 5% ($\alpha = 0,05$), podemos concluir que pelo menos 2 grupos de organizações possuem códigos de governação corporativa, dado que o nível de significância (*p-value*) é 0,721. Assim, H_0 não é rejeitada.

Quanto à questão 18C (A Auditoria Interna avalia a eficácia do sistema de Governação) com um nível de significância de 5% ($\alpha = 0,05$), podemos concluir que pelo menos em 2 grupos de organizações a auditoria interna avalia a eficácia do sistema de governação, dado que o nível de significância (*p-value*) é 0,741. Assim, H_0 não é rejeitada.

Importa referir que os testes *post hoc* não foram efetuados para as questões 15E e 18C em virtude de existirem poucos elementos para análise.

Quadro 4.14 Análise das correlações relativas à relação entre variáveis 2.

Control Variables		Questão 15E	Questão 18C	
Questão 3	Questão 15E	Correlation	1,000	,361
		Significance (2-tailed)		,000
		df	0	122
	Questão 18C	Correlation	,361	1,000
		Significance (2-tailed)	,000	
		df	122	0

Analisando a tabela 4.14 das correlações verifica-se que o nível de correlação da questão 15E com a questão 18C apresenta um valor de 0,361, o que não traduz uma forte correlação entre ambas.

Informação adicional sobre tabelas de frequências, caracterização das amostras e detalhes da correlação das hipóteses está disponível no Apêndice C.

4.2 Interpretação dos resultados

A análise unidimensional dos dados do questionário permite concluir o seguinte:

- 93% dos inquiridos consideram que a auditoria interna tem acesso a toda a organização;
- 90% dos inquiridos consideram que a auditoria interna é independente;
- 95% dos inquiridos consideram que a auditoria interna é objetiva e tem credibilidade;

- Mais de 95% dos inquiridos consideram que a auditoria interna acrescenta valor à organização e que contribui para a eficácia do processo de governação;
- 89% dos inquiridos consideram que a auditoria interna cumpre com a Definição de auditoria interna, com o código de ética e com as normas de auditoria;
- 68% dos inquiridos referem que na sua organização, o estatuto da auditoria interna está formalizado;
- 70% dos inquiridos referem que na sua organização existe manual de auditoria interna;
- Apenas metade dos inquiridos referem que as suas organizações possuem manuais de controlo interno e de gestão de risco;
- O código de ética é referido como estando instituído nas organizações, por mais de 86% dos inquiridos;
- Apenas 32% dos inquiridos referem que as suas organizações possuem códigos de governação corporativa e códigos de *compliance*, evidenciando um caminho significativo a percorrer para cumprir com as boas práticas neste domínio;
- A realização de trabalhos de auditoria interna, relacionados com avaliações do processo de governação corporativo, é mencionada apenas por 20% dos inquiridos;
- 75% dos inquiridos referem que o processo de gestão de risco está sistematizado na sua organização;
- 88% dos inquiridos referem que a auditoria interna avalia a eficácia do sistema de controlo interno, mas apenas 67% referem que a auditoria interna avalia a eficácia do processo de gestão de risco;
- 41% dos inquiridos referem que a auditoria interna avalia a eficácia do sistema de governação, ainda que apenas 20% dos inquiridos tenha referido que efetuava trabalho neste domínio;
- 43% dos inquiridos referem que a auditoria interna avalia o cumprimento dos PBG e 58% dos inquiridos referem que a auditoria interna avalia o processo de comunicação de riscos aos vários níveis da organização;
- Apenas 34% dos inquiridos referem que a auditoria interna avalia a articulação entre o CA, auditoria externa, auditoria interna e a gestão;
- 49% dos inquiridos referem que a auditoria interna avalia o cumprimento do código de ética e 89% referiu que a auditoria interna promove valores e princípios éticos;

- 39% dos inquiridos trabalham em organizações que não possuem a função *compliance* e apenas 33% referem que a auditoria interna avalia a sua eficácia;
- 91% dos inquiridos consideram que a auditoria interna será mais interventiva no futuro quanto à governação e 82% são favoráveis à existência da auditoria interna estar prevista no CSC.

A decomposição dos resultados pelos subgrupos membros do IPAI e não membros permite destacar as seguintes conclusões:

- A existência de um processo de gestão de risco formalizado nas organizações é influenciada pela natureza destas (pública, privada ou outra);
- A existência de um manual de gestão de risco nas organizações é independente da sua natureza;
- A realização de trabalhos pela auditoria interna que visem avaliar a eficácia do processo de gestão de risco, não é influenciada pela natureza das organizações;
- A existência de códigos de governação corporativa não é influenciada pela natureza das organizações;
- A realização de trabalhos pela auditoria interna que visem avaliar a eficácia do sistema de governação, não é influenciada pela natureza das organizações.

5. Conclusões e perspetivas futuras

Nos últimos anos a auditoria interna tem vindo a consolidar e fortalecer o seu papel nas organizações, assumindo-se claramente como um parceiro da organização em detrimento de uma postura de “polícia”, preocupada apenas em identificar o erro e atribuir responsabilidades.

O reposicionamento resulta de um grande esforço do IIA, enquanto entidade difusora de princípios, guiões e normas sobre auditoria interna, a par de um compromisso de qualidade e competência desenvolvido pelos auditores internos. Este compromisso materializa-se com o foco continuado nas áreas de maior risco para a organização, através da partilha de boas práticas e alertando a organização, de forma pró-ativa, para situações que poderão concretizar riscos emergentes.

Tendo como ponto de partida este novo paradigma da auditoria interna, interessava perceber qual seria o seu papel num domínio que até aqui era quase incipiente: a governação.

Este estudo procurou identificar e compreender o papel da auditoria interna no processo de governação das organizações, comparativamente com as atribuições, responsabilidades e âmbito de atuação preconizado pelo IIA. Na primeira parte desta dissertação foi efetuada a caracterização da função auditoria interna e do tema governação, a par de uma ligação às normas que enquadram o trabalho da auditoria interna. No estudo empírico procurou-se caracterizar o funcionamento da auditoria interna, tendo sido elaborado um inquérito dirigido aos profissionais de auditoria interna.

Consciente da especificidade da realidade portuguesa, onde naturalmente os requisitos de independência e a posição da auditoria interna possam nem sempre ser relevadas, verificou-se que nas principais áreas de atuação da auditoria interna, no que respeita ao tema governação, os auditores envolvidos neste estudo focaram os temas gestão de risco e controlo interno como as áreas em que tinham mais participação.

Ao longo do estudo procurou-se avaliar se a natureza das organizações (pública e privada) poderia condicionar o desempenho ou as áreas de intervenção da auditoria interna, mas verifica-se que, ainda que nas organizações públicas já exista uma ação alinhada com os princípios do IIA e que as próprias organizações já relevem os temas gestão de risco, controlo interno e governação, no caso das organizações privadas é mais notório o foco em temas diretamente alinhados com a governação e com as preocupações da Gestão.

Relativamente às hipóteses formuladas, o estudo permitiu concluir que a natureza das organizações não condiciona significativamente o tratamento das matérias conexas com o tema governação. Verifica-se que a existência de códigos de governação e a realização de trabalhos pela auditoria interna, que visem avaliar a eficácia do sistema de governação, é independente da natureza da organização em análise, conferindo uma interessante aproximação entre entidades públicas e privadas, no que respeita à adoção de práticas de boa governação, atualmente plasmadas nos códigos de governação e também defendidas pelo IIA.

Verifica-se igualmente que o tema gestão de risco, que atualmente é objeto de acompanhamento pela generalidade das organizações, apresenta um tratamento semelhante, mas não coincidente, entre organizações de natureza pública e privada. Assim, ainda que seja prática corrente a existência de manuais de gestão de risco e o envolvimento da auditoria interna nesta temática, os resultados apurados indiciam que a natureza da organização condiciona a formalização do processo de gestão de risco.

A análise das respostas decomposta pelos subgrupos de membros e não membros do IPAI permite verificar que na generalidade das questões, a condição de membro do IPAI não se traduz em diferenças significativas nas respostas obtidas, pois o cumprimento das recomendações do IIA é globalmente idêntico em ambos os subgrupos.

A análise dos dados permite verificar que atualmente, o peso do tema governação nos trabalhos da auditoria interna, não é ainda completamente expressivo, no entanto, é opinião generalizada que a temática da governação será uma área de futura intervenção, corroborando o estudo realizado pelo IIA e vertido no CBOOK de 2010.

Sendo este tema tão vasto e existindo diversas áreas de investigação que poderiam ser desenvolvidas, considera-se que fica em aberto a investigação de outras variáveis, para além da natureza das organizações, que podem condicionar o desempenho da auditoria interna no domínio da governação, como por exemplo a organização ser cotada em bolsa, o sector em que opera e a própria natureza dos acionistas.

A análise dos dados permitiu verificar que a expectativa dos auditores internos é que no futuro a auditoria interna manterá no seu âmbito de atuação os temas fundamentais previstos na definição da auditoria interna, nomeadamente, a gestão do risco e a avaliação do sistema de controlo interno, prevendo-se um aumento da intervenção no tema governação. Naturalmente que para poderem acrescentar valor e dar segurança à Gestão

quanto ao funcionamento do processo de governação, será necessário alargar o leque de conhecimentos dos auditores neste novo ramo de atuação.

Fica evidente que a auditoria interna já percorreu um longo caminho, mas a cada momento vai reinventado as suas funções e adequando-se às necessidades dos seus *stakeholders*.

Referências bibliográficas

- ABREU, Jorge Manuel Coutinho de – **Governança das sociedades comerciais**. Coimbra: Almedina, 2010. ISBN 978-972-40-4112-4.
- ALKAFAJI, Yass; [et. al.] – **Characteristics of an Internal Audit Activity**. EUA: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2010. ISBN 978-0-89413-695-5.
- BAHRMAN, Dean – **Advancing Organizational Governance: Internal Audit's Role**. EUA: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2011b. ISBN 978-0-89413-711-2.
- BAHRMAN, Dean – **Evaluating and Improving Organizational Governance**. EUA: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2011a. ISBN 978-0-89413-692-4.
- BARREIROS, Filipe – **Responsabilidade Civil dos Administradores: os deveres gerais e a corporate governance**. Coimbra: Wolters Kluwer – Coimbra Editora, 2010. ISBN 978-972-32-1853-4.
- CÂMARA, Paulo; [et. al.] – **O Governo das Organizações: a vocação universal do corporate governance**. Coimbra: Almedina, 2011. ISBN 978-972-40-4597-9.
- CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários – **Código de governo das sociedades** [em linha]. 2007. [Consult. 28-08-2012]. Disponível em: http://www.cmvm.pt/CMVM/Recomendacao/Recomendacoes/Soccot/Soccot_Set2_007/Documents/f6bac7142a7447fa89b0e8f3d91bea0bCodigoGS15022008_2_.pdf, consultado em 2 de setembro de 2012.
- COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – **Internal Control – Integrated Framework**. EUA: AICPA, 1992.
- DGTF – Direção-Geral de Tesouro e Finanças – **Princípios de Bom Governo – Relatório de 2012**. Lisboa: Ministério das Finanças, 2012.
- ECIIA – European Confederation of Institutes of Internal Auditing; FERMA Federation of European Risk Management Associations – **Guidance on the 8th EU Company Law Directive** [em linha]. 2010. [consult. 17-08-2012]. Disponível em: http://www.eciia.eu/system/files/guidance_on_the_8th_eu_company_law_directive_05_10_2010.pdf.

- FORTIN, Marie-Fabienne – **O Processo de Investigação: da Concepção à Realização**. 2ª ed. Loures: Lusociência, 1999. ISBN 9789728383107.
- IIA – The Institute of Internal Auditors – **The Professional Practices Framework**. EUA: The IIA Research Foundation, 2004. ISBN 0-89413-558-9.
- IIA – The Institute of Internal Auditors – **The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management** [em linha]. 2009. [consult. 14-09-2012]. Disponível em: <https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/Pages/Position-Papers.aspx>.
- IIA - The Institute of Internal Auditors – **About The IIA, 2010 Annual Report** [em linha]. 2011. [Consult. 01-09-2012]. Disponível em: https://na.theiia.org/about-us/Public%20Documents/11436_PR-Annual_Report-FNL-Lo.pdf.
- IIA – The Institute of Internal Auditors – **About The IIA, Mission** [em linha]. 2012a. [Consult. 17-08-2012]. Disponível em: <https://na.theiia.org/about-us/Pages/About-The-Institute-of-Internal-Auditors.aspx>.
- IIA – The Institute of Internal Auditors – **Standards & Guidance – IPPF** [em linha]. 2012b. [Consult. 21-08-2012]. Disponível em: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/Standards-and-Guidance-IPPF.aspx>.
- IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna – **Enquadramento internacional de práticas profissionais de Auditoria Interna** [em linha]. 2009. [Consult. 06-07-2012]. Disponível em: http://www.ipai.pt/fotos/gca/ippf_2009_port_normas_0809_1252171596.pdf.
- IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna – **Introdução** [em linha]. 2010. [Consult. 28-08-2012]. Disponível em: <http://www.ipai.pt/gca/index.php?id=32>.
- IPCG – Instituto Português de Corporate Governance – **Projecto de Código de Governo das Sociedades** [em linha]. 2012. [Consult. 12-09-2012]. Disponível em: http://www.cgov.pt/images/stories/ficheiros/projecto_ccg_maio_2012.pdf.
- KPMG – Risk and Advisory Services – **Internal Audit's role in modern corporate governance** [em linha]. 2003. [Consult. 02-08-2012]. Disponível em: http://aci.kpmg.com.hk/docs/AC/Internal_audit_role.pdf.
- LAJOSO, P. Guilherme – **A importância da Auditoria Interna para a Gestão de Topo**. Lisboa: Revista de Auditoria Interna, N° 19, 2005. pp. 10-12.
- MAROCO, João – **Análise estatística com o SPSS Statistics**. 3ª ed. Lisboa; Report number, 2007. ISBN 978-989-96763-2-9.

- MORAIS, Georgina – **A importância da auditoria interna para a gestão: Caso das empresas portuguesas**. In 18º Congresso Brasileiro de Contabilidade. Brasil, 2008. [Consult. 07-09-2012]. Disponível em: http://www.congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos_1/570.pdf.
- MORAIS, Georgina e MARTINS, Isabel – **Auditoria Interna: Função e Processo**. 2ª ed. Coimbra: Áreas Editora, 2003. ISBN 972-8472-54-4.
- MOREIRA, José M.; GONÇALVES, Helena; OLIVEIRA, Gonçalo A. – **Corporate Governance em Portugal**. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2004. Disponível em: http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XII/Jose_Manuel_Moreira_y_otros.pdf.
- NEVES, João Carvalho das – **Economia: 'Governance' e teoria da agência**. Diário de Notícias. 2006. Disponível em: http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content_id=648449&page=-1.
- OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico – **Os Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades** [em linha]. 2004. [Consult. 02-09-2012]. Disponível em: <http://www.oecd.org/daf/corporateaffairs/corporategovernanceprinciples/33931148.pdf>.
- PINHEIRO, Joaquim Leite – **Auditoria Interna: Manual Prático para Auditores Internos**. Lisboa: Editora Rei dos Livros, 2008. ISBN978-972-51-1137-6.
- QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van – **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 4ª ed. Lisboa: Gradiva, 2005. ISBN 972-662-275-1.
- RAMAMOORTI, Sridhar – **Research Opportunities in Internal Auditing**. EUA: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003. ISBN 0-89413-498-1.
- RCM – Resolução do Conselho de Ministros nº 49/2007. **D.R. I Série**. Nº 62 (28-03-2007) 1773-1776.
- SAWYER, Lawrence B.; [et. al.] – **Sawyer's Internal Auditing – The practice of Modern Internal Auditing**. EUA: The Institute of Internal Auditors, 2005. ISBN 0-89413-509-0.
- SILVA, Artur Santos; [et. al.] – **Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal**. Lisboa: Instituto Português de *Corporate Governance*, 2006.

- SOARES, Paulo – **Controlo Interno de Alto Nível e Governo Societário**. Lisboa: Cadernos do Mercado dos Valores Mobiliários n.º 38, 2011. Disponível em: <http://www.cmvm.pt/CMVM/Publicacoes/Cadernos/Documents/Artigo6Cadernos38.pdf>
- TEIXEIRA, Maria de Fátima – **Contributo da Auditoria Interna para uma Gestão Eficaz**. Coimbra, 2006. 142 p. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria apresentado à Universidade Aberta.
- UNIÃO EUROPEIA – **Comunicação da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu - Modernizar o direito das sociedades e reforçar o governo das sociedades na União Europeia - Uma estratégia para o futuro** [em linha]. 2003. [Consult. 11-09-2012]. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52003DC0284:PT:HTML>.

APÊNDICES

Apêndice A

Questionário no âmbito de dissertação de Mestrado em Auditoria

Sou aluno do Mestrado em Auditoria do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL) e estou a desenvolver um estudo sobre o papel da Auditoria Interna na monitorização do processo de governação das organizações. Temos assistido a um sucessivo envolvimento da auditoria interna na governação das organizações, suportado pelas crescentes necessidades de informação tempestiva, fiável, rigorosa e independente, associada a uma crescente necessidade de boa governação corporativa. No entanto, em que medida é que a auditoria interna está realmente a contribuir para o processo de governação e qual o valor acrescentado desse contributo?

Como tal, gostaria de poder contar com a sua experiência para enriquecer o meu estudo.

O preenchimento do questionário que se segue demora aproximadamente 5 minutos e as informações devem ser reportadas a 31 de dezembro de 2011.

Toda a informação recolhida é anónima e confidencial, destinando-se exclusivamente para análise estatística no âmbito deste estudo.

Agradeço desde já a sua participação, a qual será muito relevante para as conclusões deste estudo.

Obrigado!

Parte I - Caracterização do respondente e da organização

1. Qual é a sua idade?

- menos de 25 anos
- Entre 25 - 34 anos
- Entre 35 - 44 anos
- Entre 45 - 54 anos
- Entre 55 - 64 anos
- Mais de 64 anos

2. É membro do Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI)?

- Sim
- Não

3. Qual é a natureza da sua organização?

- Entidade pública
- Entidade privada
- Outra _____

4. No caso da sua organização estar constituída sob a forma de Sociedade Anónima, qual é a estrutura da administração e fiscalização em vigor?

- Conselho de administração e conselho fiscal
- Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria e revisor oficial de contas
- Conselho de administração executivo, conselho geral e de supervisão e revisor oficial de contas
- Não aplicável

5. Qual é o setor de atividade da sua organização?

- Alimentar e bebidas
- Banca, seguros e serviços financeiros
- Comércio e distribuição
- Comunicação e média
- Construção e produção de materiais de construção
- Ensino
- Petrolífero e gás
- Saúde
- Transportes
- Utilities*
- Outros serviços

6. Qual é o número de colaboradores da sua organização (ou do grupo)?

- Menos de 500
- Entre 501 e 2000
- Mais de 2000

Parte II - A Auditoria Interna na sua organização

7. Qual é o número de colaboradores da Auditoria Interna?

- Menos de 5 colaboradores
- Entre 5 e 10 colaboradores

- Entre 11 e 15 colaboradores
- Entre 16 e 20 colaboradores
- Mais de 20 colaboradores

8. Atualmente exerce funções como Auditor Interno?

- Sim
- Não

9. Qual é a sua função na estrutura da Auditoria Interna?

- Diretor / Responsável
- Subdiretor / Manager
- Supervisor
- Sênior
- Auditor
- Estagiário
- Não aplicável

10. Indique há quantos anos exerce funções na Auditoria Interna

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

11. 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
- Direção Financeira
- Outro: _____

12. A Auditoria Interna tem acesso a todas as áreas da sua organização?

- Sim
- Não

13. Como avalia a Auditoria Interna na sua organização?

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sabe / Não responde
A Auditoria Interna é independente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Auditoria Interna é objetiva?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Auditoria Interna é reconhecida?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Auditoria Interna tem credibilidade?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Auditoria Interna contribui para a eficácia do processo de governação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Auditoria Interna acrescenta valor?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Na sua organização, a Auditoria Interna executa os trabalhos de acordo com os requisitos do *Institute of Internal Auditors (IIA)*?

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sabe / Não responde
Definição de Auditoria Interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Código de Ética do IIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Standards (normas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Indique quais os documentos que a sua organização possui:

	Sim	Não	Não sabe / Não responde
A. Estatuto da Auditoria Interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. Manual de Auditoria Interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C. Manual de Controlo Interno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D. Manual de Gestão de Risco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E. Manual/Código de Governação Corporativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F. Código de Conduta/Ética	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G. Manual/Código de Compliance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Indique o tipo de trabalhos que a Auditoria Interna desenvolve atualmente na sua organização:

- Avaliações do Sistema de Controlo Interno
- Auditorias financeiras
- Auditorias operacionais
- Auditorias jurídicas
- Auditorias de conformidade
- Avaliações de risco
- Avaliações ao processo de governação corporativo
- Investigações de fraude
- Trabalhos especiais
- Outros trabalhos

17. Existe na sua organização um processo de identificação, avaliação, resposta, reporte e monitorização dos riscos?

- Sim
- Não
- Não sabe / Não responde

18. Indique se na sua organização a Auditoria Interna:

		Sim	Não	Não sabe / Não responde
A.	Avalia a eficácia do Sistema de Controlo Interno?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B.	Avalia a eficácia do processo de gestão de risco?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C.	Avalia a eficácia do Sistema de governação da organização?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D.	Avalia o processo de comunicação sobre riscos e controlos aos níveis hierárquicos adequados na organização?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E.	Avalia o cumprimento dos princípios de bom governo das sociedades?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F.	Avalia a articulação e comunicação entre o Conselho de Administração, auditoria interna e externa e a gestão?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G.	Avalia o processo de avaliação de desempenho e responsabilização?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H.	Avalia se o modelo de Tecnologias de Informação está alinhado/suporta a estratégia e objetivos da organização?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I.	Avalia a qualidade da informação divulgada no relatório anual?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J.	Avalia o cumprimento do código de conduta/ética?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
K.	Promove valores e princípios éticos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. A sua organização tem instituída a função *Compliance*?

- Sim
- Não
- Não sabe / Não responde

20. A Auditoria Interna da sua organização efetua uma avaliação da eficácia da função *Compliance*?

- Sim
- Não
- Não sabe / Não responde
- Não aplicável

21. A Auditoria Interna da sua organização tem acesso direto facilitado aos órgãos de gestão e fiscalização?

- Sim
- Não
- Não sabe / Não responde

22. Qual o grau de coordenação do trabalho desenvolvido pela Auditoria Interna com:

	Inexistente	Parcial	Total	Não aplicável	Não sabe / Não responde
Revisor Oficial de Contas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auditor Externo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conselho Fiscal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comissão de Auditoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte III - O futuro da Auditoria Interna

23. Considera que nos próximos anos a Auditoria Interna será mais interveniente no processo de governação das organizações?

- Sim
- Não
- Não sabe / Não responde

24. Considera que seria vantajoso a obrigatoriedade de existência da função Auditoria Interna estar prevista no Código das Sociedades Comerciais?

- Sim
- Não
- Não sabe / Não responde

25. Na sua opinião, que tipo de trabalhos que a Auditoria Interna irá desenvolver no futuro?

- Avaliações do Sistema de Controlo Interno
- Auditorias financeiras
- Auditorias operacionais
- Auditorias jurídicas

- Auditorias de conformidade
- Avaliações de risco
- Avaliações ao processo de governação corporativo
- Investigações de fraude
- Trabalhos especiais
- Outros_____

Muito obrigado pela sua colaboração! Se desejar receber os resultados deste estudo, por favor indique o seu e-mail no campo seguinte ou envie esse pedido para nuno.oli@gmail.com

Apêndice B

De acordo com a figura B1 conclui-se que 54% dos indivíduos trabalham em organizações que possuem um manual de controlo interno, 38% trabalham em organizações que não possuem um manual de controlo interno e 8% não sabem ou não responderam.

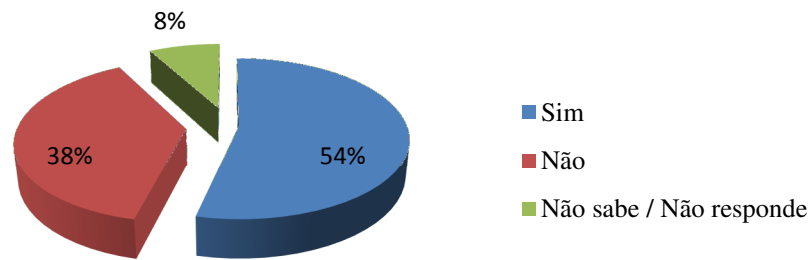


Figura B1 Existência de manual de Controlo Interno.

De acordo com a figura B2 conclui-se que 55% dos indivíduos trabalham em organizações que possuem um manual de gestão de risco, 34% trabalham em organizações que não possuem um manual de gestão de risco e 11% não sabem ou não responderam.

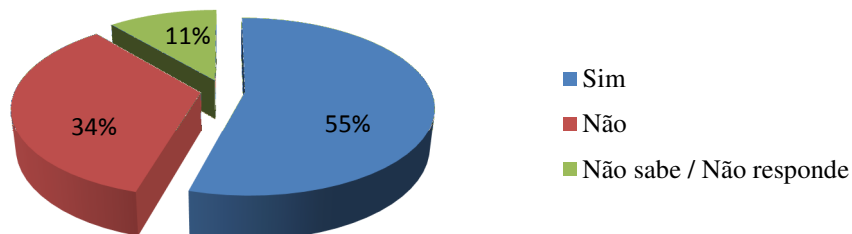


Figura B2 Existência de manual de Gestão de Risco.

De acordo com a figura B3 conclui-se que 31% dos indivíduos trabalham em organizações que possuem um código de governação corporativa, 47% trabalham em organizações que não possuem um código de governação corporativa e 22% não sabem ou não responderam.

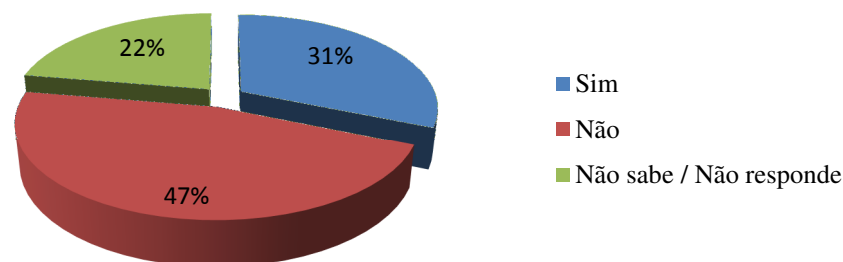


Figura B3 Existência de código de governação corporativa

De acordo com a figura B4 conclui-se que 86% dos indivíduos trabalham em organizações que possuem um código de ética, 10% trabalham em organizações que não possuem um código de ética e 4% não sabem ou não responderam.

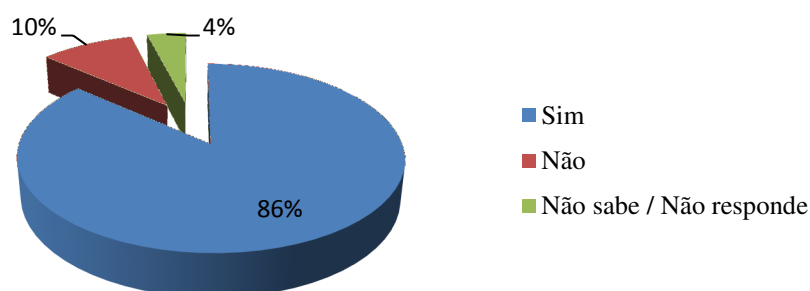


Figura B4 Existência de código de ética.

De acordo com a figura B5 conclui-se que 33% dos indivíduos trabalham em organizações que possuem um código de *compliance*, 45% trabalham em organizações que não possuem um código de *compliance* e 22% não sabem ou não responderam.

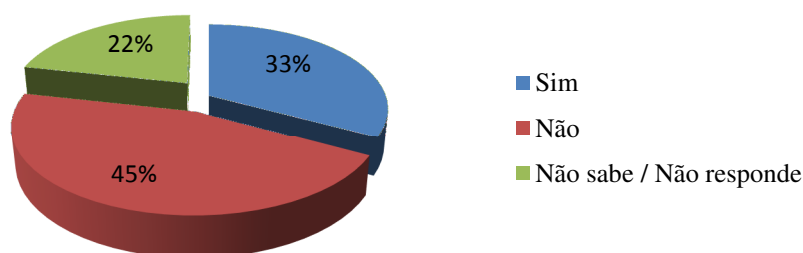


Figura B5 Existência de código de *compliance*

De acordo com a figura B6 conclui-se que apenas 14% dos indivíduos trabalham em organizações com um total grau de coordenação entre a auditoria interna e o ROC. Cerca de 59% dos indivíduos trabalham em organizações com um grau de coordenação parcial ou inexistente e 27% não sabem, não responderam ou não é aplicável.

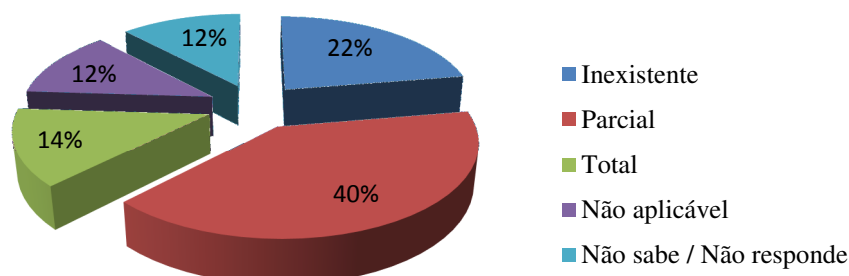


Figura B6 Coordenação entre a auditoria interna e o Revisor Oficial de Contas.

De acordo com a figura B7 conclui-se que apenas 17% dos indivíduos trabalham em organizações com um total grau de coordenação entre a auditoria interna e o auditor

externo. Cerca de 65% dos indivíduos trabalham em organizações com um grau de coordenação parcial ou inexistente e 18% não sabem, não responderam ou não é aplicável.

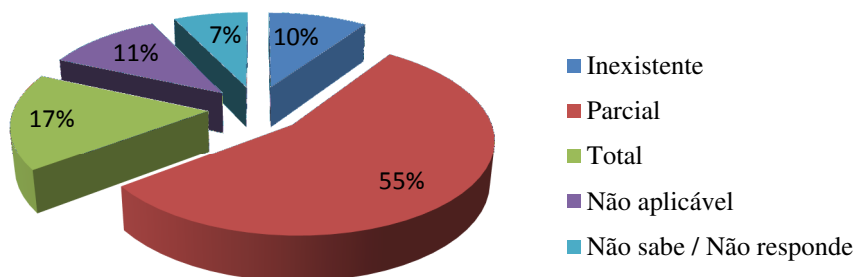


Figura B7 Coordenação entre a auditoria interna e o auditor externo.

De acordo com a figura B8 conclui-se que apenas 13% dos indivíduos trabalham em organizações com um total grau de coordenação entre a auditoria interna e o conselho fiscal. Cerca de 46% dos indivíduos trabalham em organizações com um grau de coordenação parcial ou inexistente e 41% não sabem, não responderam ou não é aplicável.

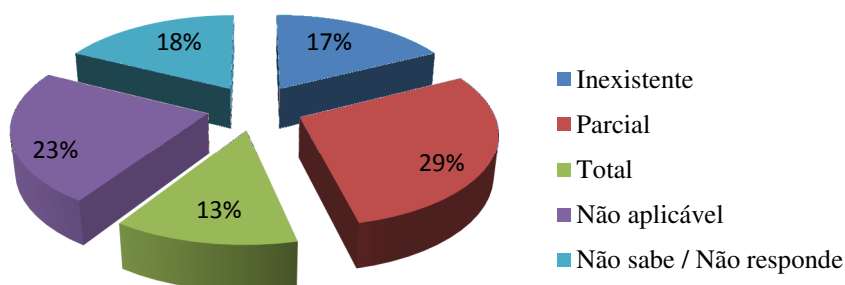


Figura B8 Coordenação entre a auditoria interna e o conselho fiscal.

De acordo com a figura B9 conclui-se que 28% dos indivíduos trabalham em organizações com um total grau de coordenação entre a auditoria interna e comissão de auditoria. Cerca de 18% dos indivíduos trabalham em organizações com um grau de coordenação parcial ou inexistente e 54% não sabem, não responderam ou não é aplicável.

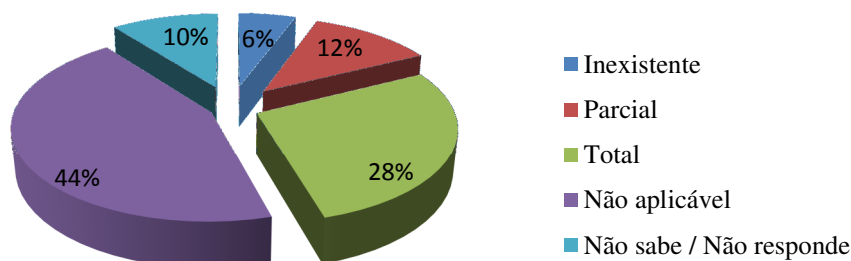


Figura B9 Coordenação entre a auditoria interna e a comissão de auditoria.

Apêndice C

Tabelas de Frequências das questões envolvidas na Hipótese 1

Questão 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	41	32,8	32,8	32,8
	1	78	62,4	62,4	95,2
	2	4	3,2	3,2	98,4
	3	1	,8	,8	99,2
	4	1	,8	,8	100,0
Total		125	100,0	100,0	

0 – Público, 1 – Privado, 2 – Sector Empresarial do Estado, 3 – Instituto Público Autónomo e 4 – Instituto Público em Regime Especial

Questão 15D

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	43	34,4	34,4	34,4
	1	68	54,4	54,4	88,8
	2	14	11,2	11,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

0 – Não, 1 – Sim e 2 – Não sabe/Não responde

Questão 17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	22	17,6	17,6	17,6
	1	94	75,2	75,2	92,8
	2	9	7,2	7,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

0 – Não, 1 – Sim e 2 – Não sabe/Não responde

Questão 18B

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	34	27,2	27,2	27,2
	1	83	66,4	66,4	93,6
	2	8	6,4	6,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

0 – Não, 1 – Sim e 2 – Não sabe/Não responde

No quadro C.1 apresenta-se a caracterização dos elementos da amostra utilizada para testar a relação entre variáveis 1, através da apresentação das principais medidas de tendência central, entre outras informações.

Quadro C.1 Caracterização da amostra relativa à à relação entre variáveis 1.

		Questão 3	Questão 15D	Questão 17	Questão 18B
N	Valid	125	125	125	125
	Missing	0	0	0	0
Mean		,74	,77	,90	,79
Median		1,00	1,00	1,00	1,00
Mode		1	1	1	1
Std. Deviation		,634	,637	,489	,543
Variance		,402	,405	,239	,295
Skewness		1,235	,240	-,253	-,104
Std. Error of Skewness		,217	,217	,217	,217
Percentiles	25	0,00	0,00	1,00	0,00
	50	1,00	1,00	1,00	1,00
	75	1,00	1,00	1,00	1,00

Oneway

Notes

Output Created		26-NOV-2012 13:19:12
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	125
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY Questao_15D Questao_17 Questao_18B BY Questao_3 /MISSING ANALYSIS /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02

Partial Correlation

Notes

Output Created	26-NOV-2012 13:23:18	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	125
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing data for any variable listed.
Syntax	PARTIAL CORR /VARIABLES=Questao_15D Questao_17 Questao_18B BY Questao_3 /SIGNIFICANCE=TWOTAIL /MISSING=LISTWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Tabela de Frequências das questões envolvidas na Hipótese 2

Questão 15E

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	58	46,4	46,4	46,4
1	39	31,2	31,2	77,6
2	28	22,4	22,4	100,0
Total	125	100,0	100,0	

0 – Não, 1 – Sim e 2 – Não sabe/Não responde

Questão 18C

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	58	46,4	46,4	46,4
1	51	40,8	40,8	87,2
2	16	12,8	12,8	100,0
Total	125	100,0	100,0	

0 – Não, 1 – Sim e 2 – Não sabe/Não responde

No quadro C.2 apresenta-se a caracterização dos elementos da amostra utilizada para testar a relação entre variáveis 2, através da apresentação das principais medidas de tendência central, entre outras informações.

Quadro C.2 Caracterização da amostra relativa à relação entre variáveis 2.

		Questão 15E	Questão 18C
N	Valid	125	125
	Missing	0	0
Mean		,76	,66
Median		1,00	1,00
Mode		0	0
Std. Deviation		,797	,695
Variance		,635	,483
Skewness		0,460	,564
Std. Error of Skewness		,217	,217
Percentiles	25	0,00	0,00
	50	1,00	1,00
	75	1,00	1,00

Oneway

Notes

Output Created		26-NOV-2012 13:38:55
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	125
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY Questao_15E Questao_18C BY Questao_3 /MISSING ANALYSIS /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02

Partial Correlation

Notes

Output Created		26-NOV-2012 13:39:11
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	125
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing data for any variable listed.
Syntax		PARTIAL CORR /VARIABLES=Questao_15E Questao_18C BY Questao_3 /SIGNIFICANCE=TWOTAIL /MISSING=LISTWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03

Apêndice D

#	Timestamp	Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4	Questão 5	Questão 6	Questão 7	Questão 8	Questão 9	Questão 10	Questão 11	Questão 12	Questão 13.1	Questão 13.2	Questão 13.3	Questão 13.4
1	6-8-2012 13:38:39	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade pública	Não aplicável	Banca, seguros e serviços financeiros	Entre 501 e 2000	Entre 16 e 20 colaboradores	Sim	Senhor	Entre 6 e 10 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo
2	6-8-2012 13:42:27	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração compreendendo uma comissão de auditoria e revisor oficial de contas	Banca, seguros e serviços financeiros	Mais de 2000	Mais de 20 colaboradores	Sim	Subdiretor / Manager	Mais de 15 anos	Vogal do Conselho de Administração	Sim	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
3	6-8-2012 13:53:56	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração e conselho fiscal	Banca, seguros e serviços financeiros	Menos de 500	Menos de 5 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Entre 6 e 10 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
4	6-8-2012 14:19:21	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade pública	Conselho de administração e conselho fiscal	Outros serviços	Entre 501 e 2000	Entre 5 e 10 colaboradores	Sim	Auditor	Entre 11 e 15 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
5	6-8-2012 14:52:47	Entre 25 - 34 anos	Não	Entidade privada	Não aplicável	Saúde	Menos de 500	Menos de 5 colaboradores	Sim	Auditor	Entre 2 e 5 anos	Direção Financeira	Não	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo
6	6-8-2012 17:52:28	Entre 25 - 34 anos	Sim	Sector Empresarial do Estado	Conselho de administração e conselho fiscal	Utilities	Mais de 2000	Entre 5 e 10 colaboradores	Sim	Auditor	Entre 6 e 10 anos	Vogal do Conselho de Administração	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo
7	6-8-2012 17:52:42	menos de 25 anos	Não	Entidade pública	Conselho de administração e conselho fiscal	Utilities	Mais de 2000	Entre 5 e 10 colaboradores	Sim	Auditor	Menos de 2 anos	Vogal do Conselho de Administração	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
8	6-8-2012 23:21:12	Entre 25 - 34 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração e conselho fiscal	Banca, seguros e serviços financeiros	Menos de 500	Menos de 5 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Entre 6 e 10 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
9	6-10-2012 22:24:21	Entre 55 - 64 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração executivo, conselho geral e de supervisão e revisor oficial de contas	Comunicação e média	Mais de 2000	Mais de 20 colaboradores	Sim	Subdiretor / Manager	Mais de 15 anos	Comissão de Auditoria	Sim	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
10	6-11-2012 9:28:56	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade privada	Não aplicável	Banca, seguros e serviços financeiros	Mais de 2000	Entre 16 e 20 colaboradores	Sim	Senhor	Entre 6 e 10 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
11	6-11-2012 9:38:38	Entre 45 - 54 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração e conselho fiscal	Utilities	Mais de 2000	Entre 5 e 10 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Entre 6 e 10 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
12	6-11-2012 9:39:11	Entre 45 - 54 anos	Sim	Entidade pública	Não aplicável	Transportes	Mais de 2000	Entre 5 e 10 colaboradores	Sim	Auditor	Entre 6 e 10 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
13	6-11-2012 9:43:01	Entre 55 - 64 anos	Sim	Entidade pública	Não aplicável	Banca, seguros e serviços financeiros	Entre 501 e 2000	Mais de 20 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Mais de 15 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo	Concordo	Concordo
14	6-11-2012 9:43:28	Entre 45 - 54 anos	Sim	Entidade privada	Não aplicável	Alimentar e bebidas	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Entre 2 e 5 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo	Concordo	Concordo
15	6-11-2012 9:45:57	Entre 25 - 34 anos	Não	Entidade pública	Não aplicável	Banca, seguros e serviços financeiros	Menos de 500	Menos de 5 colaboradores	Sim	Auditor	Entre 6 e 10 anos	Vogal do Conselho de Administração	Sim	Discordo	Concordo	Discordo	Discordo
16	6-11-2012 9:48:11	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade pública	Conselho de administração e conselho fiscal	Utilities	Mais de 2000	Entre 5 e 10 colaboradores	Sim	Senhor	Entre 6 e 10 anos	Vogal do Conselho de Administração	Sim	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
17	6-11-2012 9:48:30	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração executivo, conselho geral e de supervisão e revisor oficial de contas	Banca, seguros e serviços financeiros	Menos de 500	Menos de 5 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Menos de 2 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
18	6-11-2012 9:52:01	Entre 45 - 54 anos	Não	Entidade privada	Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria e revisor oficial de contas	Comunicação e média	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Entre 2 e 5 anos	Comissão de Auditoria	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo
19	6-11-2012 9:54:25	Entre 25 - 34 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria e revisor oficial de contas	Alimentar e bebidas	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Auditor	Entre 2 e 5 anos	Comissão de Auditoria	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Discordo	Concordo totalmente
20	6-11-2012 9:58:01	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade privada	Não aplicável	Banca, seguros e serviços financeiros	Menos de 500	Menos de 5 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Entre 6 e 10 anos	Administração	Sim	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
21	6-11-2012 10:00:48	Entre 55 - 64 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria e revisor oficial de contas	Utilities	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Supervisor	Mais de 15 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
22	6-11-2012 10:02:13	Entre 55 - 64 anos	Não	Entidade pública	Não aplicável	Banca, seguros e serviços financeiros	Menos de 500	Menos de 5 colaboradores	Sim	Auditor	Mais de 15 anos	Núcleo de Controlo Financeiro	Sim	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
23	6-11-2012 10:05:34	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria e revisor oficial de contas	Comércio e distribuição	Mais de 2000	Entre 16 e 20 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Entre 11 e 15 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
24	6-11-2012 10:18:33	Entre 55 - 64 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração executivo, conselho geral e de supervisão e revisor oficial de contas	Banca, seguros e serviços financeiros	Mais de 2000	Mais de 20 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Entre 6 e 10 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
25	6-11-2012 10:23:20	Entre 45 - 54 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração e conselho fiscal	Comércio e distribuição	Mais de 2000	Mais de 20 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Entre 11 e 15 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente
26	6-11-2012 10:24:20	Mais de 64 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria e revisor oficial de contas	Comunicação e média	Mais de 2000	Mais de 20 colaboradores	Não	Não aplicável	Mais de 15 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo	Concordo	Concordo totalmente	Concordo
27	6-11-2012 10:24:55	Entre 45 - 54 anos	Não	Instituto Público Autónomo	Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria e revisor oficial de contas	Banca, seguros e serviços financeiros	Entre 501 e 2000	Entre 16 e 20 colaboradores	Sim	Auditor	Mais de 15 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo
28	6-11-2012 10:34:54	Entre 45 - 54 anos	Sim	Entidade pública	Não aplicável	Saúde	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Entre 2 e 5 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
29	6-11-2012 10:40:19	Entre 25 - 34 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração executivo, conselho geral e de supervisão e revisor oficial de contas	Utilities	Mais de 2000	Mais de 20 colaboradores	Sim	Subdiretor / Manager	Entre 6 e 10 anos	Comissão de Auditoria	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo
30	6-11-2012 10:59:36	Entre 25 - 34 anos	Sim	Sector Empresarial do Estado	Conselho de administração e conselho fiscal	Utilities	Mais de 2000	Entre 5 e 10 colaboradores	Sim	Auditor	Entre 6 e 10 anos	Vogal do Conselho de Administração	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo
31	6-11-2012 11:00:31	Entre 45 - 54 anos	Sim	Entidade pública	Conselho de administração e conselho fiscal	Transportes	Mais de 2000	Entre 11 e 15 colaboradores	Não	Não aplicável	Entre 6 e 10 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo

#	Timestamp	Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4	Questão 5	Questão 6	Questão 7	Questão 8	Questão 9	Questão 10	Questão 11	Questão 12	Questão 13.1	Questão 13.2	Questão 13.3	Questão 13.4
32	6-11-2012 11:53:57	Entre 45 - 54 anos	Sim	Entidade privada	Não aplicável	Banca, seguros e serviços financeiros	Entre 501 e 2000	Entre 11 e 15 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Entre 11 e 15 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo
33	6-11-2012 11:55:19	Entre 25 - 34 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração executivo, conselho geral e de supervisão e revisor oficial de contas	Útilidades	Mais de 2000	Mais de 20 colaboradores	Sim	Supervisor	Entre 6 e 10 anos	Comissão de Auditoria	Sim	Concordo	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente
34	6-11-2012 12:03:38	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração executivo, conselho geral e de supervisão e revisor oficial de contas	Banca, seguros e serviços financeiros	Menos de 500	Entre 5 e 10 colaboradores	Sim	Auditor	Entre 6 e 10 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
35	6-11-2012 14:15:55	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração executivo, conselho geral e de supervisão e revisor oficial de contas	Banca, seguros e serviços financeiros	Mais de 2000	Mais de 20 colaboradores	Sim	Senior	Entre 11 e 15 anos	Vogal do Conselho de Administração	Sim	Concordo totalmente	Concordo	Concordo	Concordo totalmente
36	6-11-2012 14:21:10	Entre 25 - 34 anos	Não	Entidade privada	Conselho de administração e conselho fiscal	Comunicação e mídia	Mais de 2000	Entre 5 e 10 colaboradores	Sim	Auditor	Entre 2 e 5 anos	Comissão de Auditoria	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
37	6-11-2012 14:49:18	Entre 25 - 34 anos	Sim	setor empresarial do estado	Não aplicável	Útilidades	Mais de 2000	Entre 5 e 10 colaboradores	Sim	Auditor	Menos de 2 anos	Vogal do Conselho de Administração	Sim	Concordo	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente
38	6-11-2012 15:35:43	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria e revisor oficial de contas	Construção e produção de materiais de construção	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Auditor	Entre 2 e 5 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo
39	6-12-2012 9:27:08	Entre 25 - 34 anos	Não	Entidade privada	Não aplicável	Outros serviços	Menos de 500	Menos de 5 colaboradores	Sim	Não aplicável	Menos de 2 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
40	6-12-2012 9:56:39	Entre 25 - 34 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração e conselho fiscal	Banca, seguros e serviços financeiros	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Senior	Entre 2 e 5 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo
41	6-12-2012 10:14:55	Entre 25 - 34 anos	Não	Sector Empresarial do Estado	Conselho de administração e conselho fiscal	Transportes	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Auditor	Entre 2 e 5 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo
42	6-12-2012 10:50:16	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria e revisor oficial de contas	Útilidades	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Supervisor	Menos de 2 anos	Comissão de Auditoria	Sim	Concordo	Concordo	Concordo totalmente	Concordo
43	6-12-2012 11:07:12	Entre 55 - 64 anos	Sim	Entidade privada	Não aplicável	Outros serviços	Menos de 500	Menos de 5 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Mais de 15 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
44	6-12-2012 11:16:25	Entre 35 - 44 anos	Não	Entidade privada	Conselho de administração e conselho fiscal	Comércio e distribuição	Menos de 500	Menos de 5 colaboradores	Sim	Subdiretor / Manager	Entre 2 e 5 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
45	6-12-2012 12:32:55	Entre 25 - 34 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria e revisor oficial de contas	Banca, seguros e serviços financeiros	Mais de 2000	Mais de 20 colaboradores	Sim	Auditor	Entre 6 e 10 anos	Comissão de Auditoria	Sim	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
46	6-12-2012 13:16:07	Entre 35 - 44 anos	Não	Entidade privada	Conselho de administração e conselho fiscal	Banca, seguros e serviços financeiros	Menos de 500	Menos de 5 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Entre 6 e 10 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
47	6-12-2012 16:05:45	Entre 35 - 44 anos	Não	Entidade privada	Conselho de administração e conselho fiscal	Banca, seguros e serviços financeiros	Entre 501 e 2000	Entre 5 e 10 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Mais de 15 anos	Comissão de Auditoria	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
48	6-12-2012 16:40:25	Entre 35 - 44 anos	Não	Entidade privada	Conselho de administração e conselho fiscal	Banca, seguros e serviços financeiros	Mais de 2000	Entre 5 e 10 colaboradores	Sim	Senior	Entre 2 e 5 anos	Direção Financeira	Sim	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
49	6-12-2012 17:38:28	Entre 35 - 44 anos	Não	Entidade privada	Conselho de administração e conselho fiscal	Banca, seguros e serviços financeiros	Entre 501 e 2000	Entre 5 e 10 colaboradores	Sim	Senior	Entre 11 e 15 anos	Administração	Sim	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
50	6-12-2012 17:38:28	Entre 35 - 44 anos	Não	Entidade privada	Conselho de administração e conselho fiscal	Banca, seguros e serviços financeiros	Entre 501 e 2000	Entre 5 e 10 colaboradores	Sim	Senior	Entre 11 e 15 anos	Administração	Sim	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
51	6-12-2012 17:53:52	Entre 35 - 44 anos	Não	Entidade privada	Conselho de administração e conselho fiscal	Banca, seguros e serviços financeiros	Entre 501 e 2000	Entre 5 e 10 colaboradores	Sim	Auditor	Entre 2 e 5 anos	Administração	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
52	6-13-2012 11:00:24	Entre 35 - 44 anos	Não	Entidade privada	Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria e revisor oficial de contas	Comércio e distribuição	Mais de 2000	Mais de 20 colaboradores	Sim	Senior	Entre 6 e 10 anos	Comissão de Auditoria	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
53	6-13-2012 12:25:16	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade pública	Não aplicável	Saúde	Mais de 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Não aplicável	Entre 6 e 10 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Não	Concordo totalmente	Concordo	Não sabe / Não responde	Concordo
54	6-13-2012 13:37:06	Entre 25 - 34 anos	Não	Entidade pública	Não aplicável	Saúde	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Não aplicável	Menos de 2 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo	Concordo totalmente	Discordo	Discordo
55	6-13-2012 13:45:47	Entre 35 - 44 anos	Não	Entidade pública	Não aplicável	Saúde	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Auditor	Entre 2 e 5 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
56	6-13-2012 14:21:38	Entre 45 - 54 anos	Não	Entidade pública	Não aplicável	Saúde	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Auditor	Entre 2 e 5 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo	Concordo	Concordo
57	6-13-2012 14:32:24	Entre 25 - 34 anos	Não	Entidade pública	Não aplicável	Saúde	Mais de 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Menos de 2 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Discordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
58	6-13-2012 14:52:53	Entre 25 - 34 anos	Sim	Entidade pública	Não aplicável	Saúde	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Entre 2 e 5 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
59	6-13-2012 14:54:18	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade pública	Não aplicável	Saúde	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Auditor	Entre 2 e 5 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
60	6-13-2012 15:02:33	Entre 25 - 34 anos	Não	Entidade pública	Não aplicável	Saúde	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Auditor	Menos de 2 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
61	6-13-2012 15:36:21	Entre 25 - 34 anos	Não	Entidade pública	Não aplicável	Saúde	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Menos de 2 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Não	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo
62	6-13-2012 15:42:52	Entre 45 - 54 anos	Sim	Entidade pública	Não aplicável	Saúde	Mais de 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Não aplicável	Entre 2 e 5 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Não	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
63	6-13-2012 17:10:29	Entre 45 - 54 anos	Não	Entidade privada	Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria e revisor oficial de contas	Útilidades	Mais de 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Senior	Entre 6 e 10 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
64	6-13-2012 17:20:33	Entre 45 - 54 anos	Não	Entidade pública	Não aplicável	Saúde	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Auditor	Menos de 2 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo	Concordo	Concordo

#	Timestamp	Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4	Questão 5	Questão 6	Questão 7	Questão 8	Questão 9	Questão 10	Questão 11	Questão 12	Questão 13.1	Questão 13.2	Questão 13.3	Questão 13.4
65	6-13-2012 18:31:03	Entre 25 - 34 anos	Sim	Entidade pública	Conselho de administração e conselho fiscal	Saúde	Mais de 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Entre 6 e 10 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
66	6-13-2012 19:22:19	Entre 55 - 64 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração e conselho fiscal	Comércio e distribuição	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Não	Diretor / Responsável	Entre 11 e 15 anos	Vogal do Conselho de Administração	Sim	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo totalmente
67	6-14-2012 9:15:02	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade pública	Não aplicável	Banca, seguros e serviços financeiros	Menos de 500	Menos de 5 colaboradores	Sim	Auditor	Entre 2 e 5 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
68	6-14-2012 9:45:55	Entre 25 - 34 anos	Não	Entidade pública	Conselho de administração e conselho fiscal	Saúde	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Entre 2 e 5 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo
69	6-15-2012 8:34:02	Entre 45 - 54 anos	Sim	Entidade pública	Conselho de administração e conselho fiscal	Outros serviços	Mais de 2000	Mais de 20 colaboradores	Sim	Supervisor	Entre 6 e 10 anos	Vogal do Conselho de Administração	Sim	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
70	6-15-2012 11:15:45	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade pública	Não aplicável	Saúde	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Auditor	Menos de 2 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo totalmente
71	6-15-2012 12:00:16	Entre 25 - 34 anos	Sim	Entidade pública	Não aplicável	Transportes	Entre 501 e 2000	Entre 5 e 10 colaboradores	Sim	Auditor	Entre 2 e 5 anos	Vogal do Conselho de Administração	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
72	6-15-2012 14:01:21	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade privada	Não aplicável	Outros serviços	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Não	Subdiretor / Manager	Entre 6 e 10 anos	Direção	Sim	Não sabe / Não responde	Não sabe / Não responde	Não sabe / Não responde	Não sabe / Não responde
73	6-15-2012 15:52:52	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração e conselho fiscal	Transportes	Entre 501 e 2000	Entre 5 e 10 colaboradores	Sim	Senior	Entre 6 e 10 anos	Vogal do Conselho de Administração	Sim	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
74	6-17-2012 9:44:52	Entre 25 - 34 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração e conselho fiscal	Comércio e distribuição	Mais de 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Auditor	Entre 6 e 10 anos	Director Financeiro	Não	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
75	6-18-2012 9:48:22	Entre 25 - 34 anos	Sim	Entidade pública	Não aplicável	Saúde	Mais de 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Menos de 2 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Não	Discordo totalmente	Discordo	Discordo	Concordo
76	6-18-2012 10:01:07	Entre 35 - 44 anos	Não	Entidade pública	Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria e revisor oficial de contas	Banca, seguros e serviços financeiros	Entre 501 e 2000	Entre 5 e 10 colaboradores	Sim	Subdiretor / Manager	Entre 6 e 10 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
77	6-18-2012 10:11:56	Entre 25 - 34 anos	Sim	Entidade pública	Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria e revisor oficial de contas	Outros serviços	Menos de 500	Menos de 5 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Entre 6 e 10 anos	Comissão de Auditoria	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
78	6-18-2012 10:29:32	Entre 35 - 44 anos	Não	Entidade privada	Conselho de administração e conselho fiscal	Petrolífero e gás	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Supervisor	Entre 2 e 5 anos	Director-Geral (local), Director Financeiro (local), Director Risk Management (Grupo)	Não	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Discordo	Concordo totalmente
79	6-18-2012 10:38:51	Entre 35 - 44 anos	Não	Entidade privada	Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria e revisor oficial de contas	Comércio e distribuição	Mais de 2000	Entre 5 e 10 colaboradores	Sim	Senior	Entre 2 e 5 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo	Concordo	Concordo totalmente
80	6-18-2012 14:28:07	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria e revisor oficial de contas	Comércio e distribuição	Mais de 2000	Entre 5 e 10 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Entre 11 e 15 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
81	6-18-2012 14:49:44	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade pública	Não aplicável	Outros serviços	Menos de 500	Menos de 5 colaboradores	Sim	Subdiretor / Manager	Entre 2 e 5 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo
82	6-18-2012 22:40:31	Entre 55 - 64 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria e revisor oficial de contas	Banca, seguros e serviços financeiros	Mais de 2000	Mais de 20 colaboradores	Não	Diretor / Responsável	Mais de 15 anos	Vogal do Conselho de Administração	Sim	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo
83	6-19-2012 11:06:37	Entre 25 - 34 anos	Não	Entidade privada	Conselho de administração executivo, conselho geral e de supervisão e revisor oficial de contas	Banca, seguros e serviços financeiros	Mais de 2000	Mais de 20 colaboradores	Sim	Auditor	Entre 2 e 5 anos	Comissão de Auditoria	Sim	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
84	6-19-2012 11:59:47	Entre 35 - 44 anos	Não	Entidade privada	Conselho de administração e conselho fiscal	Comércio e distribuição	Mais de 2000	Entre 5 e 10 colaboradores	Sim	Senior	Entre 2 e 5 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
85	6-19-2012 10:20:30	Entre 35 - 44 anos	Não	Entidade privada	Conselho de administração executivo, conselho geral e de supervisão e revisor oficial de contas	Comércio e distribuição	Mais de 2000	Entre 5 e 10 colaboradores	Sim	Senior	Entre 2 e 5 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
86	6-20-2012 11:30:30	Entre 55 - 64 anos	Sim	Entidade pública	Conselho de administração e conselho fiscal	Outros serviços	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Mais de 15 anos	Vogal do Conselho de Administração	Sim	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
87	6-20-2012 16:30:11	Entre 45 - 54 anos	Não	Entidade pública	Não aplicável	Saúde	Mais de 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Menos de 2 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Não	Não sabe / Não responde	Não sabe / Não responde	Não sabe / Não responde	Não sabe / Não responde
88	6-20-2012 22:44:43	Entre 25 - 34 anos	Não	Entidade privada	Conselho de administração e conselho fiscal	Alimentar e bebidas	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Subdiretor / Manager	Entre 6 e 10 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo
89	6-22-2012 15:08:26	Entre 25 - 34 anos	Não	Entidade privada	Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria e revisor oficial de contas	Banca, seguros e serviços financeiros	Mais de 2000	Mais de 20 colaboradores	Sim	Auditor	Menos de 2 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
90	6-22-2012 16:11:16	Entre 25 - 34 anos	Não	Entidade privada	Conselho de administração executivo, conselho geral e de supervisão e revisor oficial de contas	Banca, seguros e serviços financeiros	Mais de 2000	Mais de 20 colaboradores	Sim	Auditor	Entre 2 e 5 anos	Comissão de Auditoria	Sim	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo
91	6-27-2012 18:28:56	Entre 25 - 34 anos	Não	Entidade pública	Não aplicável	Saúde	Mais de 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Auditor	Entre 2 e 5 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
92	6-28-2012 11:04:26	Entre 25 - 34 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração e conselho fiscal	Construção e produção de materiais de construção	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Senior	Entre 6 e 10 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
93	7-3-2012 12:49:09	Entre 25 - 34 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria e revisor oficial de contas	Comércio e distribuição	Mais de 2000	Mais de 20 colaboradores	Sim	Senior	Entre 2 e 5 anos	Comissão de Auditoria	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
94	7-4-2012 10:40:23	Entre 25 - 34 anos	Não	Entidade privada	Conselho de administração executivo, conselho geral e de supervisão e revisor oficial de contas	Outros serviços	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Senior	Entre 2 e 5 anos	Direção Financeira	Sim	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Concordo
95	7-10-2012 18:38:44	Entre 25 - 34 anos	Não	Entidade privada	Conselho de administração e conselho fiscal	Transportes	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Entre 2 e 5 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
96	7-14-2012 9:50:16	Entre 25 - 34 anos	Não	Entidade privada	Conselho de administração e conselho fiscal	Banca, seguros e serviços financeiros	Menos de 500	Menos de 5 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Entre 6 e 10 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Não	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo
97	7-31-2012 12:26:35	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração executivo, conselho geral e de supervisão e revisor oficial de contas	Banca, seguros e serviços financeiros	Entre 501 e 2000	Entre 5 e 10 colaboradores	Sim	Senior	Entre 11 e 15 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
98	9-6-2012 8:49:27	Entre 25 - 34 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria e revisor oficial de contas	Alimentar e bebidas	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Auditor	Entre 2 e 5 anos	Comissão de Auditoria	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Discordo	Concordo
99	9-6-2012 9:08:54	Entre 25 - 34 anos	Não	Entidade pública	Não aplicável	Banca, seguros e serviços financeiros	Menos de 500	Menos de 5 colaboradores	Sim	Auditor	Entre 6 e 10 anos	Vogal do Conselho de Administração	Sim	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo

#	Timestamp	Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4	Questão 5	Questão 6	Questão 7	Questão 8	Questão 9	Questão 10	Questão 11	Questão 12	Questão 13.1	Questão 13.2	Questão 13.3	Questão 13.4
100	9-6-2012 9:17:14	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade pública	Não aplicável	Saúde	Menos de 500	Menos de 2 colaboradores	Sim	Auditor	Menos de 2 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo	Discordo	Discordo	Discordo
101	9-6-2012 9:28:21	Entre 25 - 34 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria e revisor oficial de contas	Comunicação e mídia	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Senior	Entre 2 e 5 anos	Direção Financeira	Sim	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo
102	9-6-2012 9:36:46	Entre 25 - 34 anos	Não	Entidade privada	Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria e revisor oficial de contas	Banca, seguros e serviços financeiros	Menos de 500	Menos de 5 colaboradores	Sim	Senior	Menos de 2 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
103	9-6-2012 9:48:26	Entre 25 - 34 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria e revisor oficial de contas	Outros serviços	Mais de 2000	Menos de 5 colaboradores	Não	Não aplicável	Entre 2 e 5 anos	Direção Financeira	Sim	Discordo totalmente	Discordo	Discordo totalmente	Concordo
104	9-6-2012 10:06:06	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade pública	Conselho de administração e conselho fiscal	Transportes	Entre 501 e 2000	Entre 5 e 10 colaboradores	Sim	Auditor	Entre 6 e 10 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
105	9-6-2012 10:13:02	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade pública	Conselho de administração e conselho fiscal	Transportes	Menos de 500	Menos de 5 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Mais de 15 anos	Vogal do Conselho de Administração	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
106	9-6-2012 10:17:00	Entre 25 - 34 anos	Não	Entidade privada	Conselho de administração executivo, conselho geral e de supervisão e revisor oficial de contas	Outros serviços	Mais de 2000	Mais de 20 colaboradores	Sim	Senior	Entre 2 e 5 anos	Comissão de Auditoria	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo
107	9-6-2012 10:25:19	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade pública	Não aplicável	Banca, seguros e serviços financeiros	Entre 501 e 2000	Entre 16 e 20 colaboradores	Sim	Senior	Entre 6 e 10 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo
108	9-6-2012 10:29:29	Entre 25 - 34 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração e conselho fiscal	Petrolífero e gás	Mais de 2000	Entre 11 e 15 colaboradores	Sim	Auditor	Menos de 2 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
109	9-6-2012 10:51:34	Entre 25 - 34 anos	Sim	Entidade privada	Não aplicável	Outros serviços	Mais de 2000	Mais de 20 colaboradores	Não	Subdiretor / Manager	Entre 6 e 10 anos	Comissão de Auditoria	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
110	9-6-2012 10:58:12	Entre 45 - 54 anos	Não	Entidade privada	Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria e revisor oficial de contas	Banca, seguros e serviços financeiros	Menos de 500	Menos de 5 colaboradores	Sim	Senior	Menos de 2 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
111	9-6-2012 11:05:48	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração e conselho fiscal	Petrolífero e gás	Mais de 2000	Entre 11 e 15 colaboradores	Sim	Subdiretor / Manager	Entre 6 e 10 anos	Conselho Fiscal	Sim	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
112	9-6-2012 11:21:15	Entre 45 - 54 anos	Sim	Entidade privada	Não aplicável	Banca, seguros e serviços financeiros	Mais de 2000	Mais de 20 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Mais de 15 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo
113	9-6-2012 13:27:53	Entre 45 - 54 anos	Sim	Entidade pública	Conselho de administração e conselho fiscal	Comunicação e mídia	Mais de 2000	Entre 5 e 10 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Entre 6 e 10 anos	Vogal do Conselho de Administração	Sim	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
114	9-6-2012 14:36:41	Entre 25 - 34 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração e conselho fiscal	Utilities	Mais de 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Auditor	Entre 2 e 5 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
115	9-6-2012 15:28:58	Entre 25 - 34 anos	Não	Entidade privada	Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria e revisor oficial de contas	Banca, seguros e serviços financeiros	Entre 501 e 2000	Mais de 20 colaboradores	Sim	Auditor	Entre 2 e 5 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
116	9-6-2012 16:57:55	Entre 45 - 54 anos	Não	Instituto Público regime especial	Não aplicável	Banca, seguros e serviços financeiros	Entre 501 e 2000	Entre 16 e 20 colaboradores	Sim	Subdiretor / Manager	Entre 6 e 10 anos	Administrador	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
117	9-6-2012 19:22:57	Entre 45 - 54 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração e conselho fiscal	Outros serviços	Menos de 500	Menos de 5 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Mais de 15 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
118	9-6-2012 19:24:02	Entre 25 - 34 anos	Não	Entidade privada	Conselho de administração e conselho fiscal	Banca, seguros e serviços financeiros	Entre 501 e 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Auditor	Menos de 2 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Discordo	Concordo	Discordo	Concordo
119	9-6-2012 22:31:37	Entre 25 - 34 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração e conselho fiscal	Banca, seguros e serviços financeiros	Menos de 500	Menos de 5 colaboradores	Sim	Senior	Entre 2 e 5 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo
120	9-7-2012 18:30:15	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria e revisor oficial de contas	Banca, seguros e serviços financeiros	Mais de 2000	Mais de 20 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Entre 6 e 10 anos	Vogal do Conselho de Administração	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
121	9-8-2012 16:58:13	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração executivo, conselho geral e de supervisão e revisor oficial de contas	Outros serviços	Mais de 2000	Menos de 5 colaboradores	Sim	Subdiretor / Manager	Entre 6 e 10 anos	Vogal do Conselho de Administração	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
122	9-10-2012 13:37:18	Entre 45 - 54 anos	Sim	Entidade privada	Não aplicável	Banca, seguros e serviços financeiros	Menos de 500	Entre 5 e 10 colaboradores	Sim	Diretor / Responsável	Entre 6 e 10 anos	Comissão de Auditoria	Sim	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
123	9-11-2012 12:38:25	Entre 25 - 34 anos	Sim	Entidade privada	Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria e revisor oficial de contas	Construção e produção de materiais de construção	Mais de 2000	Entre 5 e 10 colaboradores	Sim	Auditor	Entre 2 e 5 anos	Comissão de Auditoria	Sim	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
124	9-13-2012 15:42:30	Entre 35 - 44 anos	Não	Entidade privada	Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria e revisor oficial de contas	Banca, seguros e serviços financeiros	Mais de 2000	Mais de 20 colaboradores	Sim	Senior	Entre 11 e 15 anos	Administrador do Pelouro	Sim	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo
125	9-17-2012 10:39:46	Entre 35 - 44 anos	Sim	Entidade pública	Conselho de administração e conselho fiscal	Transportes	Entre 501 e 2000	Entre 5 e 10 colaboradores	Sim	Auditor	Entre 6 e 10 anos	Presidente do Conselho Administração / Diretor Geral	Sim	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo

