



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Isabel Maria Loureiro Pais Esteves Martins

O contributo da Auditoria Interna para o Governo das Sociedades

Tese de Doutoramento Gestão de Empresas, na especialidade de
Contabilidade, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de
Coimbra para obtenção do grau de Doutor

Orientador: Prof. Doutora Ana Maria Gomes Rodrigues

Coimbra, 2012

In God we trust – everyone else we audit. (Price, 2009)

The board must ensure a system is in place to manage risk and bring the right issues to their attention (HS, 2011, p. 8)

Agradecimentos

O meu sincero reconhecimento e agradecimento à minha orientadora, a Professora Doutora Ana Maria Gomes Rodrigues, pelo incentivo e compreensão nas horas difíceis que acompanharam a realização deste trabalho.

Ao IIA e à Deborah Poulalion, em particular, imprescindíveis para a realização deste trabalho.

Aos meus colegas e amigos que me incentivaram e apoiaram.

À minha família, em especial ao Celestino, pelo apoio, carinho e compreensão que tiveram durante todo este percurso.

Resumo

Nos últimos anos temos vindo a assistir a uma constante preocupação de reforma da estrutura de poder e controlo das empresas, mais concretamente após os grandes escândalos financeiros muito divulgados nos órgãos de comunicação social a nível global. São exemplos, nos Estados Unidos, as empresas *Enron*, *WorldCom* e *Tyco*, e na Europa, as empresas *Royal Ahold*, *Skandia Insurance of Sweden* e *Parmalat*. Para dar resposta aos imperativos de mudança (Jackson, 2012, p. 36), os países têm vindo a reforçar a sua legislação relacionada com o governo das sociedades, introduzindo penalizações gravosas para os incumpridores, bem como os organismos reguladores dos mercados de valores mobiliários e das ordens profissionais relacionadas com a contabilidade, auditoria e finanças, aos níveis nacional e internacional, através de autorregulação.

Nesta perspetiva, foi efetuada uma revisão da literatura a fim de identificar a metodologia a seguir e definir algumas hipóteses de investigação. Foram analisados os relatórios de governo de sociedade adotado das quarenta e quatro empresas cotadas na Bolsa de Valores de Lisboa (não foram incluídas as três Sociedades Anónimas Desportivas, atendendo às suas especificidades), relativos ao exercício económico de 2010, a verificar o modelo adotado, a presença de administradores executivos e não executivos, independência desses administradores, órgãos de fiscalização e comissões especializadas, incluindo a comissão executiva, a auditoria externa e interna.

Tendo em conta a autorregulação das empresas, e com base no inquérito global realizado pelo *The Institute of Internal Auditor* (IIA) sobre a atividade de auditoria interna à escala global, foram analisados alguns pontos considerados pertinentes nesta investigação: caracterização do auditor interno; caracterização da atividade de auditoria interna, medição de desempenho, monitorização das ações corretivas e perceção da contribuição de valor acrescentado, testando algumas hipóteses.

Palavras chave: governo das sociedades, atividade de auditoria interna, desempenho da auditoria interna, perceção de valor da atividade de auditoria interna

Abstract

In recent years we have been witnessing a constant concern for reforming the structure of power and control of enterprises, specifically after the great financial scandals widely reported in the media globally. Examples in the United States, Enron, WorldCom and Tyco, and Europe, Royal Ahold companies, Skandia Insurance of Sweden and Parmalat. To respond to the imperatives of change (Jackson, 2012, p. 36), countries have been strengthening their legislation relating to corporate governance, introducing onerous penalties for defaulters, as well as the regulators of securities markets and the professional associations related to accounting, audit and finance, national and international levels, through self-regulation.

In this perspective, a revision of literature was effected in order to identify the methodology to follow and to define some hypotheses of inquiry. We analyzed the reports of government adopted society of forty-four companies quoted in the Stock Exchange of Lisbon (not included the three Corporations Sports, given its specifics) relative to the economic exercise of 2010, to verify the model adopted, the presence of executive and non-executive administrators, independent of these directors, supervisory boards and committees, including the executive committee, the external and internal audit.

Given the self-regulation of business, and based on global survey conducted by The Institute of Internal Auditor (IIA) on the internal audit activity on a global scale, we analyzed some points that are relevant in this investigation: characterization of the internal auditor; characterization of internal audit activity, performance measurement, monitoring of corrective actions and perception of the value-added contribution, testing some hypotheses.

Índice

Conteúdo

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice	vi
Lista de abreviaturas	x
Lista de figuras	xii
Lista tabelas	xiv
INTRODUÇÃO.....	1
Enquadramento e delimitação do tema.....	2
Motivação	6
Metodologia.....	7
Estrutura da tese.....	9
PARTE I.....	11
REVISÃO DA LITERATURA E NORMATIVO	11
CAPÍTULO 1	12
A propriedade e o controlo das sociedades	12
1.1 Teoria da agência: propriedade e controlo das sociedades.....	13
1.2 Governo das sociedades.....	18
1.2.1 Definição de Governo das Sociedades	19
1.2.2 Evolução dos códigos de governo das sociedades.....	21
1.2.3 Modelos de Governo das Sociedades em Portugal.....	33
1.2.4 Competência dos órgãos de Governo das Sociedades.....	50
1.2.5 Os administradores independentes	51

1.2.6	Responsabilidade dos administradores.....	55
CAPÍTULO 2		58
A Auditoria.....		58
2.1	Desenvolvimentos recentes de Auditoria	59
2.2	Papel dos reguladores	61
2.3	Papel das comissões de Auditoria.....	63
CAPÍTULO 3		68
A Auditoria Interna.....		68
3.1	Desenvolvimento da atividade de Auditoria Interna.....	69
3.2	A Auditoria Interna e o Governo das Sociedades	79
3.3	O valor da Auditoria Interna	86
3.4	Auditoria Interna: imperativos de mudança	96
CAPÍTULO 4		97
A Auditoria Interna e a teoria da agência.....		97
1.	A Auditoria Interna no contexto da teoria da agência	98
2.	A Auditoria Interna e outros mecanismos de monitorização.....	99
3.	Ambiente de controlo.....	100
PARTE II.....		102
METODOLOGIA.....		102
CAPÍTULO 1		103
Governo das Sociedades: população, amostra e dados a analisar		103
1.	Governo das sociedades.....	106
CAPÍTULO 2		111
Atividade de Auditoria Interna: população, amostra e variáveis.....		111
1.	População, amostra e variáveis	112
2.	Perceção da contribuição da Auditoria Interna.....	114

3. Relação entre as características da atividade de auditoria interna e a concordância com valor das afirmações.....	116
4. Relação dos métodos para avaliação do desempenho e a contribuição percebida	129
5. Relação entre as atividades de Auditoria Interna realizadas e a percepção de contribuição.....	130
PARTE III	132
RESULTADOS	132
CAPÍTULO 1	133
Resultados da Investigação: Governo das sociedades.....	133
1. Modelo de Governo de Sociedade adotado	134
2. Administradores executivos e não executivos.....	135
3. Identificação e composição das comissões especializadas.....	136
4. Independência dos administradores executivos e não executivos.....	137
5. Órgãos e comissões de fiscalização.....	138
6. Auditoria externa	140
7. Auditoria Interna.....	142
CAPÍTULO 2	143
Resultados da Investigação: Atividade de Auditoria Interna	143
1. Caracterização do auditor interno.....	144
1.1 Longevidade do membro do IIA.....	144
1.2 Idade e género	144
2. Competências do auditor interno.....	145
3. Caracterização da atividade de Auditoria Interna	149
3.1 Alcance, estrutura e reporte hierárquico da atividade de Auditoria Interna	149
3.2 Emissão de relatórios	153
3.3 Monitorização das ações corretivas.....	156

3.4	Relação entre as características de Auditoria Interna e a concordância com valor das afirmações.....	165
3.5	Relação dos métodos para avaliação do desempenho e a contribuição percebida	178
3.6	Relação entre as atividades de Auditoria Interna realizadas e a percepção de contribuição.....	182
	CONCLUSÕES.....	184
	Governo das sociedades.....	185
	Atividade de auditoria interna	185
	Dificuldades e limitações do trabalho	189
	Proposta de trabalho futuro.....	190
	BIBLIOGRAFIA	191
	ANEXOS	214

Lista de abreviaturas

AAA	<i>American Accountants Association</i>
ACCA	<i>The Association of Chartered Certified Accountants</i>
ACFE	<i>Audit Committee Financial Expert</i>
ACI	<i>Audit Committee Institute</i>
AG	Assembleia Geral
AICPA	<i>American Institute of Chartered Accountants</i>
ALI	<i>American Law Institute</i>
ANE	Administradores Não Executivos (<i>Non-Executive Directors</i>)
BdP	Banco de Portugal
BM	Banco Mundial
CA	Conselho de Administração
CAE	<i>Chief Audit Executive – responsável/diretor de auditoria interna</i>
CBOK	<i>Common Body of Knowledge</i>
CE	Comissão Europeia
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CESR	<i>Committee of European Securities Regulators</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
CGS	Código de Governo das Sociedades
CIA	<i>Certified Internal Auditor</i>
CMVM	Comissão do Mercado de Valores Mobiliários
CNSA	Conselho Nacional de Supervisão de Auditoria
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CPA	<i>Certified Public Accountant</i>
CSC	Código das Sociedades Comerciais
CVM	Código dos Valores Mobiliários
ECGI	<i>European Corporate Governance Institute</i>
ERM	<i>Enterprise Risk Management (Gestão Integrada de Riscos)</i>
EUA	Estados Unidos da América
EY	<i>Ernest & Young LLP</i>
FEE	<i>Fédération des Experts Comptables Européens</i>
FEI	<i>Financial Executives International</i>
FMI	Fundo Monetário Internacional

H&S	<i>Heidrick & Struggles International, Inc.</i>
IAASB	<i>International Auditing and Assurance Standards Board</i>
IAS	<i>International Auditing Standards</i> (Normas Internacionais de Auditoria)
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i>
IIA	<i>The Institute of Internal Auditors</i>
IIARF	<i>The Institute of Internal Auditors Research Foundation</i>
IMA	<i>Institute of Management Accountants</i>
IOSCO	<i>International Organization of Securities Commissions</i>
IPAI	Instituto Português de Auditoria Interna
IPCG	Instituto Português de <i>Corporate Governance</i>
IPPF	<i>International Professional Practices Framework</i> (Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna)
NIPPAI	Normas Internacionais Para a Prática Profissional de Auditoria Interna
NIRF	Normas Internacionais de Relato Financeiro
NYSE	<i>The New York Stock Exchange</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OPA	Operações de Públicas de Aquisição
OROC	Ordem dos Revisores Oficiais de Contas
OTOC	Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas
PCAOB	<i>Public Company Accounting Oversight Board</i>
QAIP	<i>Quality Assurance and Improvement Program</i> (Programa de garantia da qualidade e aperfeiçoamento)
PwC	<i>PricewaterhouseCoopers</i>
ROC	Revisor Oficial de Contas
SAD	Sociedade Anónima Desportiva
SEC	<i>Securities and Exchange Commission</i>
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
SROC	Sociedade de Revisores Oficiais de Contas
UE	União Europeia

Lista de figuras

Figura 1 – Modelo Latino Simples	34
Figura 2 – Modelo Latino Reforçado	34
Figura 3 – Modelo Dualista ou Germânico	35
Figura 4 – Modelo Anglo-saxónico (modelo introduzido depois de 2006)	38
Figura 5 – Modelo Dualista (após 2006)	39
Figura 6 – Estruturas de governo na Europa	42
Figura 7 – <i>Butterfly Risk Tool</i>	73
Figura 8 – Modelo de Governo das Sociedades do IIA.....	79
Figura 9 – Posicionamento hierárquico da atividade de Auditoria Interna	83
Figura 10 – Articulação da Auditoria Interna com governo societário	85
Figura 11 – Valor da Auditoria Interna	87
Figura 12 – Esquema ilustrativo das hipóteses H1 a H5: fatores influenciam o valor acrescentado da atividade de auditoria interna	119
Figura 13 – Esquema ilustrativo das hipóteses H6 a H10: fatores influenciam uma abordagem sistemática para avaliar a eficácia do processo.....	121
Figura 14 – Esquema ilustrativo das hipóteses H11 a H15: fatores influenciam o funcionamento eficaz da atividade de Auditoria Interna.....	123
Figura 15 – Esquema ilustrativo das hipóteses H16 a H20: fatores que acrescentam valor ao processo de governo.....	125
Figura 16 – Esquema ilustrativo das hipóteses H21 a H25: fatores influenciam o estatuto organizacional para uma auditoria interna eficaz	127
Figura 17 – Marco concetual para medição de valor da Auditoria Interna	128
Figura 18 – Modelo de Governo da Sociedade	135
Figura 19 – Tipologia dos Administradores	136
Figura 20 – Independência dos administradores (em % média).....	138

Figura 21 – Número de empresas auditadas por auditor	141
Figura 22 – Há quanto tempo é membro do IIA?.....	144
Figura 23 – Idade do auditor interno	145
Figura 24 – Género dos respondentes	145
Figura 25 – Maior nível do grau académico (não certificação) concluído.....	146
Figura 26 – Área de formação académica do auditor interno.....	147
Figura 27 – Posição atual na organização	147
Figura 28 – Certificações profissionais	148
Figura 29 – Reporte hierárquico administrativo.....	151
Figura 30 – Frequência da atualização do plano de auditoria	153
Figura 31 – Emissão de relatório formal sobre o controlo interno.....	154
Figura 32 – Regularidade do relatório de controlo interno	154
Figura 33 – Relato das conclusões ao Conselho de Administração ou equivalente.....	155
Figura 34 – Itens mencionados pelo CAE no ser relatório anual	156
Figura 35 – Monitorização das ações corretivas	157
Figura 36 – Coação sobre o auditor interno para alterar relatório.....	157

Lista tabelas

Tabela 1 – Diferentes normas para as Comissões de Auditoria	24
Tabela 2 – Estrutura das IPPF	70
Tabela 3 – Movimentação comparativa na bolsa 2007/2010	107
Tabela 4 – Empresas e itens a analisar do CGS	109
Tabela 5 – Sumário das questões retiradas do anexo 2	114
Tabela 6 – Agrupamento das afirmações da Questão 25b de acordo com o seu valor para a atividade de Auditoria Interna	117
Tabela 7 – Classificação das atividades realizadas pela Auditoria Interna	131
Tabela 8 – Tipologia das tarefas realizadas atualmente pelo auditor interno.....	150
Tabela 9 – Tipologia das tarefas a realizar pelo auditor interno nos próximos 5 anos	151
Tabela 10 – Classificação do método utilizado para elaborar o plano de auditoria	153
Tabela 11 – Relatório de controlo interno como parte do relatório anual.....	155
Tabela 12 – Métodos mais usados para avaliar o desempenho de auditoria interna....	159
Tabela 13 – Métodos para avaliar o desempenho de auditoria interna no futuro.....	160
Tabela 14 – Avaliação do desempenho do CAE	160
Tabela 15 – Perceção da contribuição da atividade de Auditoria Interna	163
Tabela 16 – Perceção da Contribuição da atividade de Auditoria Interna (continuação da Tabela 15).....	164
Tabela 17 – Fatores que afetam a concordância com o valor da afirmação: Atividade de Auditoria Interna acrescenta valor.....	167
Tabela 18 - Fatores que afetam a concordância com o valor da afirmação: A Auditoria Interna fornece uma abordagem sistemática	169
Tabela 19 – Fatores que afetam a concordância com o valor da afirmação: Funcionamento eficaz da atividade de Auditoria Interna.....	171

Tabela 20 – Fatores que afetam a concordância com o valor da afirmação: Acrescenta valor ao processo de governo	173
Tabela 21 – Fatores que afetam a concordância com o valor da afirmação: Estatuto organizacional para uma Auditoria Interna eficaz.....	175
Tabela 22 – Resumo dos fatores que afetam a concordância com o valor das afirmações	177
Tabela 23 – Mapa dos coeficientes de correlação de <i>Pearson</i> entre o valor das afirmações e os métodos de avaliação do desempenho*	180
Tabela 24 – Correlação de <i>Pearson</i> entre o valor das afirmações e as atividades de Auditoria Interna realizadas.....	183

INTRODUÇÃO

Enquadramento e delimitação do tema

Nos últimos anos temos vindo a assistir a uma constante preocupação de reforma da estrutura de poder e controlo das empresas, especialmente após os grandes escândalos financeiros¹. Nalguns destes escândalos estavam envolvidos gestores com comportamentos oportunistas, colocando os seus objetivos pessoais (de carreira, remuneração, prestígio) acima dos objetivos dos seus acionistas, os donos autênticos da sociedade. Estes comportamentos podem ser vistos à luz da teoria da agência. É uma teoria contratualista da empresa que procura explicar o comportamento dos gestores e a forma como a assimetria de informação influencia o equilíbrio de poderes no seio de uma organização. O proprietário da organização (principal) delega a gestão da sociedade a um gestor (agente) que deverá atuar em seu interesse. Para se assegurar que os gestores exercem as suas funções de acordo com os interesses dos acionistas, o principal dispõe de um conjunto de dispositivos de monitorização e motivação. É importante encontrar mecanismos de controlo de forma a minimizar o conflito de interesses entre o proprietário e o agente – a comissão de auditoria, formada na sua maioria administradores não executivos (ANE), é um dos mecanismos, na estrutura do governo das sociedades, de monitorização e vigilância, já que tutela a auditoria interna e externa, a fim de reduzir os custos de agência entre proprietários e gestores. Ao recorrerem à atividade de auditoria interna, como um mecanismo de monitorização, vista à luz da teoria da agência, podem minimizar aqueles riscos de agência.

O sucesso de uma sociedade depende do seu bom funcionamento, da forma como se articulam a separação de poderes e do seu governo, assentes em ideais de transparência, equilíbrio de poderes e deveres, prevenção e gestão de conflitos de interesses e de responsabilidade. É crucial adaptar os seus órgãos de governo às necessidades e exigências dos mercados atuais e futuros, à globalização dos negócios, ao seu controlo eficaz e com transparência, mediante uma informação pública e fiável. As sociedades têm vindo a adotar “as melhores práticas” de governo das sociedades, apesar de nalguns casos não ser obrigatório, adotando um código de Governo das Sociedades, a fim de transmitirem uma imagem mais credível junto da opinião pública e dos mercados. Para

¹ São exemplos, mais ou menos mediáticos (entre 2001 e 2003): Estados Unidos, *Enron*, *WorldCom* e *Tyco*; Europa, *Royal Ahold*, *Skandia Insurance of Sweden* e *Parmalat*.

que isso aconteça, é indispensável que ao longo da hierarquia de cada sociedade se adira a um código de conduta ética e de boas práticas.

A crise financeira fez com que os reguladores, governos, investidores e Órgãos de Administração olhassem para a forma como as entidades são geridas. As suas atenções têm sido canalizadas para os comportamentos da Administração, sendo que os administradores devem ter a experiência e as competências adequadas ao cumprimento das respetivas funções de forma eficiente e eficaz.

O Relatório Anual da CMVM (Comissão do Mercado de Valores Mobiliários) relativo a 2010, recentemente divulgado, veio levantar algumas questões polémicas, aproveitadas pelos *media*, como seja a questão da acumulação de cargos nos órgãos de administração e fiscalização das sociedades, destacando administradores, embora em cargos não executivos, num número muito considerável de sociedades e outras entidades. O impacto daquelas divulgações foi considerável, devido à identificação de situações manifestamente desajustadas do que se pretende que sejam as “boas práticas” de governo das sociedades.

Os Códigos de Governo das sociedades têm convergido na Europa e apresentam um elevado grau de convergência os EUA, Lei de SOX. Entre outros aspetos, destaca-se a recomendação acerca da estrutura e regras de funcionamento das comissões de auditoria, número mínimo e independência dos administradores não executivos, devendo incluir experiência relevante e especializada em contabilidade e finanças (Collier & Zaman, 2005, p. 760). É da responsabilidade dos administradores não executivos ou independentes a supervisão das atividades de auditoria.

A UE (União Europeia) aprovou, em 2002, o Regulamento n.º 1606/2002 relativo à adoção e à utilização das normas internacionais de contabilidade na Europa², cuja entrada em vigor se tornou obrigatória para as sociedades cotadas em bolsa a partir de janeiro de 2005. No entanto, estas empresas, a fim de garantirem a comparabilidade da informação financeira, tiveram de ajustar o exercício de 2004. O objetivo, para além aumentar a sua comparabilidade no espaço europeu, é reforçar a qualidade e credibilidade da informação financeira e resgatar a confiança dos mercados financeiros.

² IFRS (*International Financial Reporting Standards*) / NIRF (Normas Internacionais de Relato Financeiro), tradução e edição efetuada pela OROC.

Neste contexto, a CMVM (2005), recomendação n.º 3, refere que *a sociedade deve criar um sistema interno de controlo, para a deteção eficaz de riscos ligados à atividade da empresa, em salvaguarda do seu património e em benefício da transparência do seu governo societário*. O CA (Conselho de Administração) tem a obrigação de criar e manter em funcionamento, com eficácia e eficiência, mecanismos que visem a deteção e a gestão de riscos, tanto no que respeita às atuais como a novas atividades da empresa. É neste campo de ação que aparece a atividade de auditoria interna, assessorando o CA na qualidade da informação divulgada ao mercado, sendo *um meio privilegiado para a garantia de um governo societário transparente*.

Recentemente, tem-se verificado um alargamento dos deveres fundamentais dos administradores, a nível global, tendente a uma maior responsabilização dos mesmos em relação à própria sociedade e outros interessados. É-lhes agora exigido que revelem disponibilidade, competência técnica adequada às suas funções e lealdade, atendendo aos interesses de longo prazo dos sócios/acionistas, devendo para tal, ponderar outros interesses, como os dos clientes e credores, para além dos que já lhes eram exigidos.

Ora, é do interesse dos órgãos de governo conhecer as potencialidades da atividade de auditoria interna e do valor acrescentado com que esta pode dotar a sociedade. Aliás, Chambers (2011, p. 38) refere, a propósito da mais recente grande recessão, que os auditores internos são heróis desconhecidos, trabalhando anonimamente e arduamente nas operações críticas de governo.

Partindo da definição de auditoria interna do IIA (*The Institute of Internal Auditors*) e da definição de governo das sociedades do ECGI (*European Corporate Governance Institute*) é possível fazer uma ‘ponte’ de ligação entre estes dois assuntos já que o órgão de gestão necessita ter informação atempada e credível, a fim de poder tomar decisões de gestão e de se responsabilizar, informação essa que pode e deve ser disponibilizada pela atividade de auditoria interna – *olhos e ouvidos do CA na vigilância dos sistemas de controlo* (Morais & Martins, 2013).

García, Barbadillo, & Pérez (2012) referem que a presença de atividade de auditoria interna, devidamente articulada com a comissão de auditoria reduz a oportunidade da gestão manipular resultados.

A fim de credibilizar a informação financeira emanada pelas empresas, os reguladores nacionais (CMVM, OROC – Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, CNSA – Conselho

Nacional de Supervisão de Auditoria, OTOC – Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas, IPCG – Instituto Português de *Corporate Governance*) e outros organismos internacionais (UE – União Europeia, IFAC – *International Federation of Accountants*, IAASB – *International Auditing and Assurance Standards Board*, IOSCO – *International Organization of Securities Commissions*, CESR – *Committee of European Securities Regulators*) têm emitido normas regulatórias e de autorregulação na tentativa de levar as entidades a boas práticas de governo e de divulgação transparente e credível, acalmado os mercados, após períodos em que as falências fraudulentas e outros escândalos se foram sucedendo (Guénin-Paracini & Gendron, 2010).

O reconhecimento, quer através dos normativos de *Corporate Governance* quer através da literatura, da importância da formação das comissões de auditoria, uma vez que estão mais bem colocados para supervisionar os gestores. Espera-se, também, tenham a independência necessária para melhorar a comunicação, contribuir para a qualidade da auditoria, relato transparente e gestão de risco [Lei de SOX (2002); Combined Code (2003); (Spira, 2002); (Scarborough, D., & Raughunandan, 1998)].

A auditoria interna tem-se vindo a afirmar, por autorregulação e certificação da sua atividade, certificando auditores e departamentos de auditoria, levando alguns reguladores a recomenda-la como uma boa prática de gestão, permitindo a gestão atempada de riscos, atuando na sua prevenção e antecipação, minimizando o impacto dos mesmos. O desafio dos auditores internos é serem proativos na ‘busca’ de riscos escondidos que podem vir a tronar-se catastróficos (Shen, 2012), podendo por em causa a continuidade da sociedade. A auditoria interna não se pode afastar da sua principal missão, fornecer informações com garantia e objetividade para ajudar o órgão de gestão a alcançar seus objetivos. Além disso, a auditoria interna não é, de facto, uma atividade executiva, a fim de não perder a sua objetividade e independência. Em casos devidamente estipulados, até no Estatuto da função, pode realizar trabalhos de consultadoria ao órgão de gestão.

As empresas que têm uma função de auditoria interna há mais tempo são atualmente cotadas na Bolsa (Sarens, Allegrini, D'Onza, & Merville, 2011b, p. 59) e, além disso, os departamentos de auditoria interna criados há mais anos, quando comparados com os mais recentes têm, em média, mais qualificações em auditoria interna – Garantia da

qualidade e programa de melhoria (QAIP³). Os departamentos de auditoria com mais longevidade encontram-se na banca e empresas de serviços financeiros.

Motivação

Na sequência de trabalhos realizados anteriormente [(Martins, 2009); (Morais & Martins, 2013)] importa analisar a ligação destes dois temas tão importantes para a gestão das empresas: o governo das sociedades e a auditoria interna.

Tendo em conta a definição de ECGI que refere que:

o Governo das sociedades é a forma como o Conselho de Administração organiza, dirige e supervisiona a entidade a fim de garantir que os princípios de integridade, transparência e responsabilidade são assegurados nos negócios;

e a definição do IIA

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

Ora, torna-se para nós importante, verificar como, na prática, se articulam a auditoria interna com os diferentes órgãos de governo da sociedade, cumprindo cada um com sua missão – originalidade da tese. O órgão de gestão com o dever de fazer cumprir toda a regulamentação, interna e externa, tomando decisões de gestão atempadas, baseadas em informação adequada e útil, e a auditoria interna ajudando o órgão de gestão (assessorando-o) na monitorização daquelas decisões, verificando se são eficientes e eficazes, realizando auditorias devidamente planeadas, baseadas avaliação do risco.

A definição de auditoria interna do IIA prescreve o uso da atividade de auditoria interna associada a fatores relacionados à gestão de riscos e fortes controlo interno e governance.

³ *Quality Assurance and Improvement Program*, de acordo com a Norma 1300.

Qualquer recomendação de auditoria para melhorar a gestão operacional, minimizando o risco, e, ou, antecipando os riscos estratégicos (oportunidades de gestão), representa valor acrescentado pela auditoria interna. Além disso, o simples facto da atividade de auditoria interna existir, por si só, é dissuasora de fraude e outros comportamentos antiéticos ou ilegítimos (podendo ser ilegais).

Metodologia

A tese faz uma contribuição importante para este crescente corpo de literatura – Ver a síntese no Anexo 3. Para além de se explorarem os fatores associados à existência de uma atividade de auditoria interna, fornece informações descritivas adicionais sobre o uso da auditoria interna num cenário voluntário. Usa-se um conjunto de dados únicos que combinam os dados recolhidos a partir de fontes disponíveis publicamente com dados de pesquisas de empresas cotadas. A este propósito, no Anexo 3, pode ainda constatar-se o levantamento da literatura efetuada, evidenciado o objetivo, metodologia, amostras / população utilizada e principais conclusões.

O principal objetivo desta pesquisa é ajudar os órgãos de governo a perceberem como é que a atividade de auditoria interna pode ajudar o órgão de gestão na assunção das suas responsabilidades (Kuzma, Torpey, & Walden, 2012, p. 46).

Foram tidas em consideração duas fontes de informação: os relatórios de governo das sociedades cotadas relativos ao exercício económico de 2010, incluindo as respostas das sociedades ao Anexo II do Regulamento n.º 1/2010 da CMVM, relativo ao modelo societário e o inquérito internacional CBOK (*Common Body of Knowledge*) 2010 realizado pelo IIA e relativo ao estado da profissão de auditoria interna a nível global, incluindo Portugal.

Relativamente à primeira fonte de informação, das quarenta e sete sociedades (população) que àquela data estavam cotadas na *Euronext Lisbon* (Bolsa de Valores de Lisboa, pertencendo ao grupo *Euronext*), três são Sociedades Anónimas Desportivas (SAD) e, dadas as especificidades destas empresas, não serão incluídas no estudo. A amostra é constituída pelas restantes quarenta e quatro empresas que constam da Tabela 4. Não foi realizada uma análise comparativa 2007 (anterior trabalho) com 2010 em virtude ter havido alteração da composição das empresas cotadas na bolsa, não permitindo a comparabilidade (ver Tabela 3).

A fim de se perceberem como funcionam os órgãos de governo daquelas sociedades, os pontos a analisar naqueles relatórios são: o modelo de governo de sociedade adotado; a integração de administradores executivos e não executivos; a independência dos administradores; os órgãos de fiscalização; e comissões especializadas, incluindo a comissão executiva, de auditoria, de remunerações e de nomeações (recomendadas pela legislação). A escolha das empresas cotadas tem a ver com o facto destas serem obrigadas a disponibilizar informação aos utentes e órgãos reguladores (na página *Web* das empresas e CMVM), por um lado e, por outro, segundo vários estudos nacionais e internacionais [(KPMG/IPAI, 2009); (Castanheira, Rodrigues, & Craig, 2010); (Sarens & De Beelde, 2006b); (Sarens & Abdolmohammadi, 2010); (Donnelly & Mulcahy, 2008); (D’Silva & Ridley, 2007)], ser neste tipo de empresas (de grande dimensão e cotadas na bolsa) em que a atividade de auditoria interna está mais desenvolvida.

Relativamente à segunda fonte de informação, uma vez não ter conseguido levar a ‘bom porto’ um inquérito a realizar a auditores internos e órgãos de governo das sociedades, mesmo limitando-os às sociedades cotadas, é efetuado um estudo a algumas das questões do CBOK 2010 que se interrelacionam com o estado da arte, na prática, da auditoria interna. Mesmo assim, não foram disponibilizados pelo IIA os dados relativos a Portugal, apesar de ter enviado, devidamente assinado, a declaração de garantia de confidencialidade dos dados, pelo que os dados tratados, são globais.

Os dados globais recolhidos são tratados com recurso ao programa estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

São objetivos gerais conhecer:

- as forças de poder que integram o órgão de governo;
- como se articulam, no seio do órgão de gestão, os acionistas, conselho de administração e órgão de fiscalização;
- como se articula da atividade de auditoria interna com o órgão de gestão;
- as atividades desenvolvidas pela auditoria interna;
- quais os métodos mais usados para avaliar o desempenho da atividade de auditoria interna;
- a perceção de valor acrescentado pela atividade de auditoria interna;
- a relação entre as características de auditoria interna e o valor acrescentado pela sua função;

- a relação dos métodos de avaliação do desempenho e a contribuição percebida;
- a relação entre as atividades de auditoria interna e a percepção de contribuição.

Nas respostas às questões selecionadas (ver Tabela 5) são utilizadas a escala de *Likert* com os seus cinco níveis típicos, escolha múltipla e variáveis dicotómicas (sim/não).

É analisada a relação entre as características organizacionais e a contribuição percebida de auditoria interna. Seguidamente são examinados a relação existente entre os mecanismos utilizados para medir o desempenho da sua atividade de auditoria interna e a percepção da sua contribuição para o valor acrescentado da empresa, identificando os que melhor explicam aquela relação. São comparados os principais indicadores de desempenho utilizados pela uma atividade de auditoria interna com a sua contribuição percebida para a organização.

Também é verificada se existe uma relação entre as atividades de auditoria interna, relativas ao controlo interno, gestão de risco e governo da sociedade, e a percepção existente acerca de que a mesma acrescenta valor, contribui para a gestão de risco, controlo interno e processo de governo.

A fim de se perceber a contribuição da atividade de auditoria interna para o governo das sociedades, a partir das atividades de auditoria, características organizacionais, metodologias de avaliação do desempenho da atividade de auditoria interna, são realizadas classificações, agrupamentos, formuladas hipóteses e relacionadas variáveis e grupos de variáveis e efetuadas correlações através da matriz de coeficientes de correlação de *Pearson*.

Estrutura da tese

A tese está estruturada da seguinte forma: Introdução; Parte I – Revisão da literatura e normativo; Parte II – Metodologia; Parte II – Resultados; e Conclusões.

Na Introdução é efetuado o enquadramento do tema no contexto da sociedade atual e da crise internacional que intensificou a desconfiança na informação financeira divulgada pelas empresas, a ação dos reguladores e da autorregulação e fim de ultrapassar o problema.

A parte I, Revisão da literatura e normativo, divide-se em quatro capítulos. No primeiro capítulo analisa-se a teoria da agência no contexto do governo das sociedades.

Começamos pela definição de Governo das sociedades, evolução dos códigos de *Corporate Governance*, modelos de governo societário, competências dos órgãos de governo, a problemática dos administradores independentes e respetiva responsabilidade, numa vertente normativa e teórica. O Capítulo 2 debruça-se sobre o papel da auditoria externa, focando os desenvolvimentos mais recentes (normativos e teóricos), o papel dos reguladores da atividade e respetiva certificação profissional (nacional e internacional) e o papel das comissões de auditoria enquanto ‘fiscalizadores’ e responsáveis pela sua escolha e nomeação. O capítulo 3 versa a problemática da auditoria interna: o desenvolvimento da atividade de auditoria interna numa perspetiva histórica, legal e teórica; a ligação da apropriada da auditoria ao *Corporate Governance*; o posicionamento ideal na hierarquia da empresa, aos níveis administrativo e funcional; o valor da auditoria interna enquanto garantia (*assurance*), visão interna e objetividade; e os desafios futuros. No capítulo 4 analisa-se a auditoria interna e a sua íntima ligação à teoria da agência como mecanismo de controlo e monitorização de toda a organização, de cima para baixo, ao longo de toda a hierarquia.

A Parte II, relativa à metodologia, está dividida em dois capítulos: a metodologia a utilizar na primeira parte do estudo – governo das sociedades das empresas portuguesas cotadas na bolsa (Capítulo 1); e a metodologia a aplicar no estudo da atividade de auditoria interna relativa ao CBOOK realizado em 2010 pelo IIA. No capítulo 1 é utilizada a estatística descritiva e no Capítulo 2, também a utilizada uma análise multivariada.

A parte III está dividida em 2 capítulos onde são apresentados os resultados e respetiva análise e discussão. O capítulo 1 versa os resultados da primeira parte do estudo, o governo das sociedades: modelo adotado; os administradores executivos e não executivos, identificação e composição das comissões especializadas; independência dos administradores; órgãos e comissões de fiscalização; a auditoria externa; e a externa. No capítulo 2 evidencia-se a atividade de auditoria interna: caracterização do auditor, competências do auditor interno; caracterização da atividade de auditoria interna; monitorização das ações corretivas; relação entre as características de auditoria interna e a concordância com as afirmações; relação dos métodos para avaliação do desempenho e a contribuição percebida; e a relação entre as atividades de auditoria interna e a perceção de contribuição.

Por fim apresentam-se as conclusões, incluindo a proposta de investigação, e a bibliografia citada e a utilizada.

PARTE I

REVISÃO DA LITERATURA E NORMATIVO

CAPÍTULO 1

A propriedade e o controlo das sociedades

Neste capítulo é realizada uma abordagem à teoria da agência, no contexto da propriedade e controlo das sociedades, e sobre o governo das sociedades.

No que diz respeito ao governo das sociedades, é realizado o seu enquadramento em termos de definição, evolução internacional e nacional, modelos de governo e competências dos órgãos de governo. Também se reflete acerca da função desempenhada pelos administradores executivos e não executivos a par das respetivas responsabilidades e a avaliação de desempenho. Faz-se uma abordagem teórica e legal sobre o tema. Este capítulo ajuda a perceber a importância dos dois capítulos seguintes: a auditoria e a auditoria interna – funções desempenhadas por auditores com funções distintas: os primeiros visam ‘garantir’ a informação financeira externa divulgada; e os segundos visam ‘garantir’, para além daquela, a informação interna, financeira e não financeira.

1.1 Teoria da agência: propriedade e controlo das sociedades

O problema de agência surge quando há separação entre os detentores da propriedade e da gestão de uma qualquer entidade. Os objetivos e anseios dos proprietários conflituam com os dos gestores, sendo que os proprietários não conseguem exercer o controlo efetivo sobre os gestores (Eisenhardt, 1989).

Em 1932, foi publicada uma obra intitulada *The Modern Corporation and Private Property* da autoria de *Adolf Berle e Gardiner Means*, referência para o desenvolvimento da teoria económica e jurídica e das políticas e medidas tomadas pelo Governo dos EUA (o *Securities Act* de 1933 e o *Securities Exchange Act* de 1934).

Aqueles autores destacam os aspetos relacionais entre os detentores da propriedade e controlo, aquando da transformação de pequenas empresas familiares (propriedade individual) em organizações de grande dimensão (sociedades anónimas) cuja propriedade é plural e dispersa, total ou parcialmente desligada do controlo. É esta separação entre a propriedade e o controlo das sociedades que constitui a essência fundamental dos problemas a que o fenómeno organizacional, atualmente divulgado sob a designação de governo das sociedades, procura responder.

A separação entre a propriedade e o controlo é potenciadora de conflito de interesses entre os proprietários e os gestores executivos, podendo até lesar os legítimos interesses das empresas e, ou, dos proprietários (acionistas, já que as grandes empresas geralmente são sociedades anónimas com acesso mais facilitado ao mercado de capitais). É neste

contexto que assume especial importância a atuação do gestor, sendo fundamental definir adequadamente o seu papel, limites de atuação e responsabilidade (Frankforter, Berman, & Jones, 2000).

Segundo a visão mais clássica da “teoria da agência” (Jensen & Meckling, 1976) o governo da sociedade constitui um mecanismo pelo qual aqueles que proporcionam recursos financeiros à empresa se asseguram de uma adequada retribuição do seu investimento.

O problema de agência entre os acionistas e os gestores (principal – agente) - é a formulação mais comum do governo das sociedades. A teoria da agência fundamenta-se no conflito de interesses entre a propriedade e a gestão, respondendo a um modelo financeiro-legal de decisão, em que as suas relações se valorizam em função da taxa de retorno que obtêm os dois grupos: dividendos e salários (Korac-Kakabadse, Kakabadse, & Kouzmin, 2001). Neste contexto, o governo das sociedades pretendem preservar o interesse dos acionistas, selecionar a direção de topo e seu rendimento, verificar as suas análises e separar a gestão do controlo. Como indicam Jensen (1986) e Fama (1983) o agente deve, acima de tudo, assegurar a sobrevivência da empresa e, para isso, tem de oferecer bens e serviços ao menor preço possível, cobrindo o resto dos custos, incluindo a retribuição aos diferentes *stakeholders*.

Um primeiro conflito (Parada, 2003, p. 64) de interesses surge da confusão do agente ante a gestão de um património, e que não lhes pertence, com os seus próprios interesses. Portanto, os custos de agência seriam os necessários para que os gestores não se afastassem do objetivo de maximizar o valor das ações e, ao mesmo tempo, remunerar tanto os salários dos empregados e administradores como os gastos que advêm do controlo dos administradores.

Um segundo conflito surge do ‘prazo’ ligado à fixação da maximização do lucro. A clássica maximização do valor para os acionistas⁴ como guia de atuação para a administração, pode coincidir com a satisfação dos interesses dos empregados e de todas

⁴ Como descrevem Blake (Contabilidade creativa, 2007) e Coles (An examination of the relationship of governance mechanisms to performance, 2001) que demonstraram, metodologicamente, as medidas que melhor se ajustam à medição do valor para os acionistas nos efeitos no governo das sociedades são: o EVA (*Economic Value Added* = lucro operacional após impostos – (capital investido x custo oportunidade) a curto prazo (cria valor quando a rentabilidade da empresa supera o custo de oportunidade dos acionistas) e o VMA (valor agregado pelo mercado = valor de mercado de capital – valor contabilístico do capital) a longo prazo (tem em conta o valor futuro da empresa assim como possíveis resultados extraordinários).

as partes interessadas a longo prazo⁵. Contudo a maximização dos lucros de curto prazo ou a cotação das ações podem ter consequências indesejáveis para os próprios administradores, trabalhadores e outras partes interessadas (Kakabadse, Ward, Korac-Kakabadse, & Bowman, 2001). Morales (2003, p. 98) identifica a pressão dos administradores para conseguir resultados a curto prazo (forçando critérios contabilísticos, assumindo riscos excessivos, crescendo artificialmente e ultrapassando o controlo interno), como a principal fonte de problemas de governo das sociedades.

Num contexto de globalização, as decisões de investimento efetuadas por grandes investidores institucionais em grandes empresas cotadas nas bolsas de valores, nem sempre se fazem sob parâmetros de gestão (Koladkiewicz, 2002, p. 194). Nestes casos, as decisões de investir/desinvestir, são levadas a cabo com a mesma facilidade e rapidez. A autora refere que os investimentos realizados por grandes fundos de investimento (que têm políticas ativas de investimento/desinvestimento) se comportam como acionistas que preservam eficientemente os seus interesses face aos outros acionistas e partes interessadas minoritárias que têm mais dificuldade em defender os seus interesses perante práticas de governo ineficientes.

Ora, uma visão de curto prazo afeta a comunidade em que a empresa se insere e pode vir a suportar custos muito elevados com o encerramento de unidades de negócio e de outros prestadores de serviços indiretos, pondo em causa o conjunto das relações sociais na zona de influência da empresa (famílias e património dos trabalhadores) – responsabilidade social da empresa. Salas (2003, p. 205) refere que as atuações dos administradores têm efeitos externos que transcendem os grupos relacionados diretamente com a empresa – há sempre efeitos indiretos.

Quando se pretende maximizar o valor para o acionista é frequente indexar a remuneração dos administradores à evolução do preço das ações ou ao resultado contabilístico. Salas (2003, p. 206) refere que fazer variar a remuneração dos administradores em função de indicadores do bem-estar comum é muito difícil, uma vez que a contabilidade tradicional não facilita a existência daqueles indicadores. Para Holmstrom & Milgrom (1991) é muito perigoso indexar a remuneração dos administradores a variáveis que eles próprios

⁵ Neste aspeto, encontram-se evidências empíricas de hipóteses lógicas (Gompers, Metrick, & Ishii, 2003) que relacionam as empresas com melhores práticas de governo e mais democráticas, no que respeita ao reconhecimento dos interesses dos acionistas, com a entrada de novos acionistas e, pelo contrário, as que têm piores práticas de governo e escasso conhecimento dos interesses dos acionistas, mais ligadas com uma maior concentração acionista e ordens de venda.

controlam e podem manipular. Ainda de acordo com Salas, a remuneração dos administradores não deve estar indexada aos resultados da empresa, assim como não se pode esperar que eles atuem de forma altruísta para obter o bem-estar social comum para todas as partes interessadas. Em alternativa seria oferecer outro tipo de incentivos como a carreira profissional, a formação e outras regalias sociais, mais facilmente indexadas ao bem-estar social.

Atualmente, o problema abrange outras situações que não somente as derivadas da relação entre os acionistas e os administradores, uma vez que, em muitas sociedades, a questão se coloca entre os grandes e os pequenos acionistas que pela posição que detêm no capital das sociedades, controlam os gestores (Campbell, Campbell, Sirmon, Bierman, & Tuggle, 2012).

O governo das sociedades envolve, genericamente, o conjunto de mecanismos através dos quais se materializa a gestão e o controlo das sociedades de capital aberto, incluindo os instrumentos que permitem avaliar e responsabilizar os administradores da sociedade pela sua gestão e desempenho (*performance*).

Este conjunto de mecanismos tendentes a harmonizar a relação entre gestores e acionistas decorre da resolução do problema de agência⁶. Ora, para o exercício efetivo do governo das sociedades é necessário identificar mecanismos tendentes à minimização da assimetria de informação existente entre a sociedade e os diversos agentes envolvidos (*stakeholders*: acionistas, credores, fornecedores e empregados).

Os acionistas ao escolherem o conselho de administração (aquando da assembleia geral marcada para o efeito), colocando-os no topo da hierarquia organizacional, pretendem proteger os seus próprios interesses (Esperança, Sousa, Pereira, & Soares, 2011). Ora, os acionistas elegem o conselho de administração para agir em seu nome e este, por sua vez, monitoriza a gestão de topo e ratifica decisões importantes.

O conselho é composto por administradores executivos⁷ e administradores não executivos (independentes, sem funções executivas). As responsabilidades do conselho de

⁶ A teoria da agência resulta da aplicação de teorias económicas, no âmbito dos estudos organizacionais, relativas ao relacionamento existente entre a agência, ou contrato, no qual uma ou mais pessoas (o principal) contrata uma outra pessoa (o agente) para executar um serviço, delegando-lhe a tomada de decisão e autoridade. O problema pode colocar-se se o agente atuar de acordo com os seus próprios interesses em detrimento dos interesses do principal, originando os designados “custos de agência”, como referido anteriormente.

⁷ Têm a seu corgo a gestão da entidade.

administração são caracterizadas como sendo a ratificação das decisões da gestão e o acompanhamento do seu desempenho (Fama & Jensen, 1983) a fim de reduzir a probabilidade de conflito.

Neste contexto, os administradores não executivos são considerados como ‘árbitros’ que têm como missão supervisionar a rivalidade entre os gestores de topo ao mesmo tempo que são (ou deveriam ser) disciplinados por um mercado de trabalho que os ajuíza e condiciona o preço dos seus serviços à avaliação do seu desempenho – comportamento desejável do “mercado” de administradores não executivos⁸.

Em 2002, a consultora americana *McKinsey*, efetuou, em parceria com o Banco Mundial (BM), um inquérito⁹ a investidores de 31 países, tendo apurado que estes estariam dispostos a pagar mais entre 12% (12%-14% na Europa Ocidental e América do Norte) e 30% (mais de 30% na Europa de Leste e África) por ações de empresas que adotam boas práticas de governo das sociedades, por acreditarem que os seus investimentos estariam mais bem protegidos. Havendo uma maior transparência, como se intui, pela incorporação dos mecanismos de governo das sociedades (Singh & Davidson III, 2003), tenderá a induzir a redução do custo de capital, decorrente de uma maior credibilidade nos dados da empresa por parte dos credores, e os acionistas estarão mais dispostos a investir, se acreditarem que o grupo controlador (ou gestor) não manipulará as informações em proveito próprio. Resulta, assim, que o conceito está intimamente vinculado à estrutura de propriedade, às características do sistema financeiro, à profundidade e grau de desenvolvimento do mercado de capitais e ao contexto legal e regulamentar da economia de cada país.

Alves (2012) refere que *a estrutura de propriedade exerce uma influência direta na assimetria de informação e que as estruturas de direção e supervisão exercem uma influência indireta, através da performance organizacional e da divulgação voluntária de informação*. A existência ou não de um investidor de referência na estrutura de propriedade, é uma das principais determinantes da divulgação voluntária.

⁸ A realidade tem-nos mostrado que nem sempre é assim. O ideal seria o recrutamento e seleção dos administradores não executivos de um “bolsa de candidatos” (bolsa internacional – veja-se o recrutamento internacional do português António Horta Osório como administrador não executivo no Banco de Inglaterra) verdadeiramente independentes e competentes para o cargo.

⁹ *Global Investor Opinion Survey: Key Findings* (McKinsey, 2002)

O sucesso da organização de uma sociedade depende do seu bom funcionamento. Na génese da separação de poderes e do governo das sociedades estão ideais de transparência, equilíbrio de poderes e deveres, prevenção e gestão de conflitos de interesse e de responsabilidade.

Embora o espaço societário seja marcadamente dominado pela liberdade dos seus intervenientes (direito à propriedade privada e liberdade de iniciativa económica), certo é que a existência de regras em matéria de governo das sociedades promove o seu melhor funcionamento. Ora, o melhor funcionamento de uma sociedade promove eficiência acrescida e, tornando-se mais eficiente, a sociedade atrai mais a atenção dos investidores e, ao fazê-lo, acreditam investir as suas poupanças com expectativas de obter um maior valor acrescentado (Campbell, Campbell, Sirmon, Bierman, & Tuggle, 2012). Ora, é importante desenhar e implementar regras que promovam o bom governo das sociedades uma vez que daí decorre um benefício inestimável: a confiança dos investidores.

1.2 Governo das sociedades

Nos primeiros anos do Renascimento, o Palácio Comunal de Siena foi decorado com um fresco denominado “Alegoria de um bom governo” baseado na filosofia política de Aristóteles. Segundo esta, o governo perfeito era conseguido quando a justiça, a sabedoria, a concórdia e a unidade guiavam os príncipes na consecução do bem comum. Contudo, em 1513 apareceu o tratado “O Príncipe” de Nicolau Maquiavel. Como oposição ao ideal de Aristóteles, o texto de Maquiavel defende a imoralidade do governante na hora de ascender ao poder e a mantê-lo, cunhando o conceito sempre atual de que “o fim justifica os meios”. Este debate entre a ética e os meios para enfrentar a realidade, coexistem com o homem desde o início dos tempos.

(Rodrigo, 2005)

A problemática ligada ao governo das sociedades está associado ao próprio surgimento das organizações, há uns séculos atrás. Os contributos teóricos fundamentais somente apareceram aquando da revolução industrial associados à obra-prima de *Adam Smith*¹⁰.

A expressão “bom governo das sociedades”, utilizada para definir os códigos de recomendações emitidos sobre o governo das sociedades, é relativamente recente. Esta

¹⁰ “A Riqueza das Nações” publicada em 1776.

expressão, apesar das conotações que se podem associar ao adjetivo “bom”, refere-se à correta assunção de responsabilidades dos administradores das sociedades, isto é, pelos seus conselhos de administração e gestão de topo.

Para Arel, Beaudoin, & Cianci (2012) há dois elementos de governo societário que ao fornecerem orientações para os gestores da área contabilística e para a tomada de decisão que envolvem incerteza: uma liderança executiva ética e a função de auditoria interna (a presença). Estes dois elementos interagem para determinar a probabilidade de manipulação das contas. Ora, os contabilistas estão mais propensos a adulterar dados contabilísticos quando estão em presença de um líder com uma conduta ética questionável e uma auditoria interna forte condiciona aqueles comportamentos.

As fraudes e irregularidades praticadas entre os anos quarenta e setenta do século passado, levadas a cabo por empresas americanas no estrangeiro e algumas práticas corruptas no Reino Unido, fizeram com que alguns organismos, entre os quais a SEC (*Securities and Exchange Commission*¹¹), NYSE (*The New York Stock Exchange*¹²) e AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*¹³), comesassem a emitir informação contendo recomendações sobre boas práticas de governo.

Os contínuos escândalos financeiros ocorridos nas últimas décadas leva-nos a pensar que o problema de governo das sociedades está ligado à incorreta assunção de responsabilidades e a comportamentos pouco éticos de acionistas, administradores, gestão de topo e alguns empregados.

1.2.1 Definição de Governo das Sociedades

A expressão “governo das sociedades”¹⁴ refere-se, genericamente, às relações entre a gestão da sociedade, acionistas, conselho de administração e alta direção, e demais empregados.

¹¹ É a Comissão de Valores Mobiliários – agência federal dos Estados Unidos que tem a responsabilidade de aplicar as leis dos títulos federais e a regulação do setor de valores mobiliários.

¹² É a Bolsa de Valores de Nova Iorque, situada em *Wall Street* e pertencente ao grupo de bolsas americanas e europeias *NYSE Euronext* e ao qual pertence a Bolsa Portuguesa (*Euronext Lisbon*).

¹³ Associação profissional que tutela os contabilistas americanos (*Certified Public Accountants*), estabelece os padrões éticos para os profissionais e as normas de auditoria a aplicar nos setores público, privado e sem fins lucrativos.

¹⁴ Tradução do termo anglo-saxónico *Corporate Governance* (CMVM, 1999).

O Governo das sociedades é a forma como o Conselho de Administração organiza, dirige e supervisiona a entidade a fim de garantir que os princípios de integridade, transparência e responsabilidade são assegurados nos negócios.

www.ecgi.org (ECGI, 2012)

A este propósito, o Relatório *Cadbury* tem uma definição mais abrangente e detalhada que inclui a responsabilidade dos intervenientes.

O Governo das sociedades é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e controladas. Os conselhos de administração são responsáveis pela gestão de suas empresas. O papel dos acionistas no governo é de nomear os administradores e os auditores e para se certificarem de que existe uma estrutura de governo adequada. As responsabilidades do conselho incluem a definição dos objetivos estratégicos da empresa, proporcionando-lhes condições de liderança para os colocar em prática, a fiscalização da gestão dos negócios e elaboração de relatórios para os acionistas. A atuação do conselho está sujeita a leis e regulamentos, e aos acionistas em assembleia geral.

(Relatório *Cadbury*, 1992, p. 19)

Para a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) a expressão “governo das sociedades” compreende o sistema de regras e condutas relativo ao exercício da direção e do controlo das sociedades cotadas.

Para a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE) o governo das sociedades também estabelece a estrutura através da qual são fixados os objetivos da empresa e como são determinados e controlados os meios para alcançar esses objetivos. Um bom governo das sociedades deve proporcionar incentivos adequados para que o órgão de gestão e os gestores prossigam os objetivos que sejam do interesse da empresa e dos seus acionistas, devendo facilitar uma fiscalização eficaz (2004).

A forma como as sociedades são geridas afeta a confiança do mercado e o desempenho das sociedades, pelo que a existência de boas práticas de governo societário é essencial para a tutela dos investidores, credores e trabalhadores.

Não obstante o facto de se tratar de uma realidade mais abrangente, o debate deste tema tem-se centrado, desde a última década do século XX, em torno das sociedades emitentes de ações admitidas à negociação em mercado regulamentado. A estas sociedades é dirigida a grande maioria das iniciativas legislativas em matéria de governo das

sociedades, facto que poderá justificar-se pela relevância dos interesses que representam e pela rigorosa supervisão a que estão sujeitas.

1.2.2 Evolução dos códigos de governo das sociedades

A evolução do governo das sociedades assume grande relevo nos anos 30 do século passado, nos EUA, com a separação entre (propriedade do) capital e gestão, e mais tarde, nos anos 70, com o financiamento ilegal da campanha presidencial de *Richard Nixon* (Silva J. C., 2007).

Neste ponto, para além dos conceitos de carácter geral ligados ao governo das sociedades, efetua-se uma abordagem à forma como os códigos de governo das sociedades foram evoluindo, nos EUA, na Europa e em Portugal.

1.2.2.1 Conceitos gerais

Previamente à apresentação da evolução dos códigos de governo das sociedades em geral, convém efetuar uma análise ao contexto em que estes surgem bem como sobre as suas características jurídicas essenciais.

Tendo em conta uma vertente normativa, o governo das sociedades assenta em fontes de natureza diversa:

- Leis¹⁵ e regulamentos relativos a matérias de direito societário e dos valores mobiliários; e
- *Soft law*¹⁶, normas sociais destituídas de sanção jurídica – recomendações, normas deontológicas e regras de boa conduta.

Ora, os códigos de governo das sociedades, em sentido amplo, são normas *soft law*, uma vez que se tratam de conjuntos sistematizados de normas de natureza recomendatórias e relativas ao bom governo das sociedades.

¹⁵ Em sentido formal.

¹⁶ Definida por constituir um conjunto de regras e normas de conduta (ou compromissos voluntariamente assumidos) de cariz jurídico que se destinam a produzir efeitos nas condutas dos seus destinatários, condicionando-as num determinado sentido, embora não detenham força vinculativa nem sejam diretamente tutelados mediante uma ameaça de sanção (Mendes & Gonçalves, 2007, p. 56). A *soft law* privilegia uma mudança de mentalidades, atitudes e comportamentos, numa perspetiva mais construtiva que punitiva.

Apesar do uso da palavra “código”, esta não é aplicada com o sentido que lhe está associado em termos técnicos. Habitualmente associa-se o termo “código” aos diplomas legais que ordenam de modo unitário, sistemático e sintético as fontes relativas a uma certa área do Direito, recorrendo a critérios científicos. Ora, os códigos de Governo das Sociedades não são leis. São um elenco de comportamentos desejáveis, sem expressarem comandos imperativos para os respetivos destinatários. Para além disso, não são forçosamente emitidos e aprovados por uma autoridade pública, sendo, por isso, desprovidos de coercibilidade. Trata-se de normas sociais não jurídicas, desempenhando um papel influente na condução dos destinos das sociedades abertas e na motivação pessoal dos titulares de órgãos sociais e acionistas na tomada de decisões.

O colapso de empresas multinacionais nos EUA (*Enron*¹⁷, *WorldCom* e *Tyco*) e na Europa (*Royal Ahold*, *Skandia Insurance of Sweden* e *Parmalat*), vieram por em causa o mercado de capitais e provocaram reações muito adversas em todo o mundo, uma vez se tratarem de empresas globalizadas, embora umas mais que outras, não deixavam de ser emblemáticas nos respetivos países.

1.2.2.2 Nos Estados Unidos da América

Nos EUA, a SEC reagiu aos escândalos no mercado de capitais, regulamentando de forma minuciosa a atividade, não apenas das sociedades comerciais, mas também das sociedades que se dedicam ao negócio da auditoria externa.

Numa perspetiva histórica, deve referir-se o papel pioneiro dos EUA na aprovação de legislação societária nos diferentes estados federados, compilada pelo *American Bar Association* e *American Law Institute (ALI)*, com o intuito de harmonização, impulsionando o aparecimento de códigos relativos ao governo das sociedades. Em 1954, o *Committee on Corporate Laws*¹⁸, do ALI, divulgou *Model Business Corporation Act* a fim de que os estados federados o pudessem utilizar como referência aquando das respetivas atualizações da legislação societária e, mais tarde, no âmbito das matérias de

¹⁷ A *Chief Executive Magazine*, em 2000, nomeava o órgão de gestão da Enron como um dos cinco melhores na América. No ano seguinte, entrava em colapso e consequente falência, arrastando consigo a empresa de auditoria, a consultora *Arthur Andersen*.

¹⁸ Veio a dar origem ao *Revised Model Business Corporation Act*. Na década de 80 do século passado integrou propostas inovadoras no que diz respeito à ação de responsabilidade proposta (Solomon, Shwartz, Bauman, & Weiss, 1998, pp. 185-186) pelos sócios e de conflito de interesses dos administradores.

governança, publicou os *Principles of Corporate Governance*¹⁹. Estes princípios integram preocupações de eficiência e de gestão equilibrada de situações de conflito de interesses intrassocietários, cujos destinatários são os estados federados e as sociedades, principalmente aquelas cujo capital está disperso pelo público.

Aqueles princípios dividem-se em sete partes substantivas:

- Objeto e conduta da sociedade;
- Estrutura da sociedade;
- Recomendações de práticas societárias relativas à administração e às comissões;
- Deveres de cuidado e regras sobre as decisões de negócio (*business judgement rule*);
- Deveres de lealdade negocial (*fair dealing*);
- Papel dos administradores e acionistas em operações de controlo e operações de Públicas de Aquisição (OPA); e
- Meios processuais adjacentes.

Neste documento, evidenciam-se as orientações quanto à organização interna e das comissões, apontado como recomendação, àquilo que viria a ter um amplo acolhimento anglo-saxónico, a criação de 3 comissões especializadas dentro do órgão de gestão:

- Comissão de seleção de administradores;
- Comissão de remunerações; e
- Comissão de auditoria.

Após a aprovação daqueles princípios pelo ALI, algumas empresas cotadas americanas, por iniciativa própria, publicaram os seus códigos²⁰. O papel dos investidores institucionais, incluindo os fundos de pensões, foi muito marcante, uma vez que adotaram práticas muito próximas, dando sinal que privilegiavam o investimento nas sociedades alinhadas com o que consideravam ser boas práticas. Este fenómeno levou a um aumento exponencial do número de códigos de governo das sociedades aprovados por sociedades cotadas na bolsa²¹.

¹⁹ Versão final aprovada em 1994, após sucessivas versões provisórias amplamente divulgadas e discutidas.

²⁰ A título de exemplo, a *General Motors* tornou público o *Guidelines on Significant Corporate Governance Issues*, em 1995.

²¹ Conforme estudo publicado por Hopt & Wymeersch (1997).

Também surgem reações noutros países fora dos EUA e da Europa, mas por sua influência, via das práticas de empresas multinacionais, como Austrália, Canadá e África do Sul.

Relativamente ao resultado do inquérito realizado pelo IIA²², Pasha (2012) refere relativamente à realidade do seu país, o Paquistão, comparando com o que é exigível nos EUA. Na Tabela 1 podem constatar-se as diferenças nas normas previstas na SOX, NYSE, NASD e SECP no que respeita às comissões de auditoria: composição, remuneração acessória, propriedade das ações e período de nojo²³.

Tabela 1 – Diferentes normas para as Comissões de Auditoria

	<i>Sarbanes-Oxley (SOX)</i>	NYSE	NASD	SECP
Composição	Todos os membros devem ser independentes, salvo se isentos pela SEC	Pelo menos 3 membros completamente independentes. Não há exceções.	O mesmo que NYSE, admitindo exceção caso o membro continue a preencher os requisitos da SOX.	Pelo menos 3 membros, incluindo o presidente, completamente independentes.
Remuneração acessória	Não é permitida.	Não é permitida.	Não é permitida.	Não abordado no CGS.
Propriedade das Ações	Restringe a adesão a pessoas não ligadas à empresa e suas subsidiárias.	O Conselho de administração deve declarar que não tem relações materiais com empresa.	Deve possuir menos de 20% das ações da empresa.	Não abordado no CGS
Período de nojo	Não abordado na SOX	Estão proibidos de trabalhar durante um período de 5 anos os membros e seus familiares, auditores ou qualquer empresa da comissão de remunerações.	Semelhante à NYSE, com menor restrição a familiares e durante 3 anos.	Não abordado no CGS

Fonte: Adaptado do IIA (Pasha, 2012)

²² Internal Audit Standards: Why they matter to the Audit Committee?

²³ Período de afastamento da função.

Independentemente do país de origem, cada empresa tem de garantir a conformidade com a legislação obrigatória dos países onde opera (Kuzma, Torpey, & Walden, 2012, p. 43). Uma empresa estrangeira pode ser admitida à cotação na bolsa de outro país, tendo, neste caso, de cumprir com a legislação do país de origem e do país estrangeiro.

1.2.2.3 Na União Europeia

Na UE, por seu lado, foram sendo adotadas medidas avulsas e dispersas, centradas nos aspetos da defesa da integridade dos mercados, do combate à fraude e abusos, nos princípios contabilísticos a adotar pelas empresas, na regulamentação da atividade de auditoria, na análise financeira e nos deveres de informação ao mercado.

Para a UE, via Reino Unido, foram importadas as práticas ligadas ao governo das sociedades nos EUA. Na sequência da falência de algumas sociedades cotadas, as quais colocaram em causa a confiabilidade na informação financeira, levou a que a Bolsa de Valores de Londres²⁴, o *Financial Reporting Council*²⁵ e o setor dos profissionais de contabilidade a promoverem, no início dos anos 90 do século passado, a constituição de uma comissão. *Sir Adrian Cadbury* foi o escolhido para liderar a comissão que teve como objetivo reunir propostas de “boas práticas” em matéria de governação, tendo em vista a recuperação da confiança na informação financeira e preservar a reputação do mercado financeiro britânico.

Em dezembro de 1992 foi publicado o relatório final, que acabaria por ficar conhecido como “Relatório *Cadbury*”, antes da conclusão dos “Princípios” do *American Law Institute*.

O “Relatório *Cadbury*” inclui um “Código de Boas Práticas”²⁶, sintético e tem como objetivos principais:

- Reforçar a fiscalização dos titulares dos órgãos sociais – clarificação das suas responsabilidades, apelando à segregação de funções do presidente do conselho de administração²⁷ e do presidente da comissão executiva²⁸, incluindo um mínimo

²⁴ *London Stock Exchange*.

²⁵ Entidade privada responsável pela emissão das normas de contabilidade e que veio a assumir competências relevantes quanto às regras de governação.

²⁶ *Code of Best Practice*.

²⁷ *Chairman*.

²⁸ *Chief Executive Officer*.

de três administradores não-executivos (ANE²⁹), com responsabilidades na determinação da estratégia empresarial e no acompanhamento da atuação dos administradores executivos. Para além destas funções, também sugere a divulgação da remuneração do presidente do conselho de administração e do administrador mais bem pago.

- Maior rigor na informação financeira – a confiabilidade da informação financeira acautelada através da independência dos auditores, controlo interno das sociedades (COSO, 1992) e inclusão e funcionamento das comissões de auditoria.

Como já foi referido, o “Relatório *Cadbury*” e respetivo “Código de Boas Práticas” apesar de não vinculativos, recomendava que as sociedades cotadas incluíssem nos seus relatórios anuais uma “Declaração³⁰” onde expressassem se cumpriam ou não com as diferentes recomendações, por áreas e nos casos de incumprimento, justificassem os motivos³¹. O procedimento estipulado parte do princípio (crença) que com estas divulgações o mercado encargar-se-ia de formular os juízos de valor sobre a política seguida pelo governo da sociedade. Aliás, mais tarde a Bolsa de Valores de Londres viria a exigir a observância do “Relatório *Cadbury*” e o dever de publicação daquela “Declaração”.

Ao “Relatório *Cadbury*”, que já previa futuras atualizações, seguiram-se o “Relatório *Greenbury*³²”, o “Relatório *Hampel*³³”, o “*Combined Code*³⁴” e o “*UK Corporate Governance Code*”, designação do atual código em vigor.

Na década de noventa surgem “Códigos” em diferentes países europeus, com idênticas preocupações, como por exemplo: Relatório *Viénot*, em França (1995); *Olivencia* em

²⁹ *Non-Executive Directors* – na sua maioria independentes.

³⁰ *Compliance Statement* (Declaração de Cumprimento).

³¹ Princípio do *Comply or Explain* presente nos Códigos de *Corporate Governance*.

³² Publicado em 1995, em homenagem a *Sir Richard Greenbury*, presidente da Comissão de criada para efeitos de atualização do “Relatório” - inclusão de “boas práticas” sobre remunerações, recomendando a criação de uma “Comissão de Remunerações” composta por ANE que anualmente prestasse contas aos acionistas com a descrição pormenorizada da remuneração fixada.

³³ Publicado em 1998, fruto do trabalho desenvolvido por uma comissão presidida por *Ronnie Hampel*. Este relatório afasta-se dos anteriores, assentando em princípios gerais, menos útil para o público, ao realçar que o objetivo da sociedade é a criação de valor, deixando para segundo plano a motivação de prevenção de abusos. Foi considerado um texto de transição.

³⁴ Sistematizou e integrou de forma harmoniosa os três códigos anteriores. Também teve atualizações regulares (2003, 2006, 2008 e 2009), incluindo indicações sobre o funcionamento das comissões de auditoria (*Robert Smith*) e sobre os administradores independentes (*Derek Higgs*) (ECGI, 2012).

Espanha (1998); *Preda* em Itália (1999); e as Recomendações da CMVM em Portugal (1999).

Estes documentos apresentam diferenças entre si que decorrem das particularidades culturais e socioeconómicas de cada país. De uma forma geral coincidem nos princípios e nos mecanismos recomendados para assegurar e melhorar as práticas de bom governo (Collier & Zaman, 2005).

Os diferentes documentos fazem referência aos fatores que podem influenciar a atividade de supervisão exercida pelos conselhos de administração, estabelecendo recomendações e sugestões em relação à sua estrutura, composição e tamanho, assim como a separação entre o papel do presidente do conselho de administração e da direção executiva, o aumento do número de ANE e a criação de comissões do conselho com o objetivo de aumentar a sua responsabilidade – comissão de auditoria, de remunerações, de nomeações, etc.

Leech & Manjón (2002) descrevem o sistema de governo das empresas espanholas cotadas na bolsa do início dos anos noventa e apesar de pouco diferirem das empresas europeias, têm algumas diferenças. Os mecanismos normais de controlo desempenhados pelo conselho de administração e acionistas institucionais não desempenham um papel ativo e que, por a propriedade ser relativamente concentrada, *a titularidade das ações é um mecanismo fundamental de governo das empresas espanholas*.

Na UE, em novembro de 2002, foi publicado o relatório Winter³⁵, produzido por um grupo de peritos em direito das sociedades, mandatado pela Comissão Europeia (CE) em setembro de 2001, em reação ao escândalo da empresa americana Enron e, ao mesmo tempo, para precaver idênticos acontecimentos.

Deste documento constam 16 recomendações a adotar na UE. Muitos dos princípios e práticas aí estabelecidos já constavam em códigos nacionais, destacando-se: a obrigatoriedade da “Declaração Anual sobre o Governo da Sociedade”; disponibilização de informação aos acionistas nas suas páginas na *internet*; o estímulo à criação de comissões de auditoria, nomeações e remunerações (devendo ser compostas por administradores não executivos); e a possibilidade de exercício de voto por correspondência e transfronteiras.

³⁵ Jaap Winter, nome do presidente do grupo.

Para além destes aspetos, refere-se ainda a dois aspetos importantes: o tipo adequado de estrutura para as sociedades abertas (liberdade para optarem por um sistema monista³⁶ ou dualista³⁷); e a oportunidade de um código europeu de governo das sociedades (o grupo de peritos defendeu que os códigos nacionais incentivassem o seu cumprimento).

Sem prejuízo dos esforços individualmente levados a cabo pelos diversos países europeus, a UE debruçou-se igualmente sobre o governo das sociedades. Após várias iniciativas tomadas a este nível, em maio de 2003, a CE apresentou um plano de ação sobre direito das sociedades, no qual são definidos os principais objetivos políticos em matéria de governo de sociedades:

- a) reforço dos direitos dos acionistas e a proteção de terceiros; e
- b) fomento da eficiência e da competitividade das empresas.

A UE, no âmbito do “Plano de Ação” para *Modernizar o direito das sociedades e reforçar o governo das sociedades*, a curto prazo, entre 2003-2005, tomou algumas iniciativas a fim de dar a conhecer as orientações da CE, das quais se destacam:

(i) Responsabilidade coletiva dos administradores, transparência quanto às operações com partes relacionadas e operações extrapatrimoniais e declaração sobre o governo da sociedade;

Esta responsabilização coletiva já constitui um princípio geralmente consagrado nas ordens jurídicas dos Estados-membros. Nos EUA os *Chief Executive Officer* (CEO) e *Chief Financial Officer* (CFO) das sociedades cotadas têm responsabilidade individual – Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX).

(ii) Reforço do papel dos administradores não-executivos e controlo e divulgação da remuneração dos administradores;

Propõe a existência de administradores não-executivos, independentes do conselho de administração – ou dos membros do conselho-geral para o caso dos sistemas dualistas – em proporção suficiente para evitar o predomínio de uma pessoa ou grupo no seu seio, garantindo a resolução de conflitos de interesses entre administradores. Para além de definir o conceito de

³⁶ Existência de um único órgão de gestão na sociedade.

³⁷ Existência de uma estrutura intermédia, conselho-geral, entre a assembleia-geral e a gestão executiva e a direção.

administrador independente³⁸ fornece uma lista de critérios de avaliação da independência de um administrador. Os administradores não-executivos devem estar afetos exclusivamente às comissões (ou assegurar a sua maioria) e o seu perfil deve ser baseado em requisitos de competência, independência, disponibilidade e aptidão pessoal.

(iii) Reforço dos direitos dos acionistas e da transparência da informação;

Em cumprimento do “Plano de Ação” a CE publicou um documento de consulta, solicitando as contribuições dos interessados, destacando-se o direito de voto, difusão de insuficiente e extemporânea informação, antes e após as assembleias gerais, práticas de bloqueio de ações e obrigações ou restrições legais aos acionistas. Em janeiro de 2006 foi tornada pública uma proposta de diretiva, impondo normas mínimas destinadas a facilitar o exercício transfronteiras dos direitos dos acionistas residentes em Estado-membro diferente do da sede da sociedade.

(iv) Revisores oficiais de contas e sociedades de auditoria;

A modernização da 8ª Diretiva alarga o seu âmbito de aplicação, de modo a incluir os Revisores Oficiais de Contas (ROC) e sociedades de auditoria, princípios sobre a sua independência relativamente à sociedade auditada e respetivo órgão de gestão, sua contratação e destituição, criação de um sistema de supervisão pública e cooperação entre as autoridades dos Estados-membros quanto à sua supervisão.

Prevê a criação obrigatória de uma Comissão de Auditoria composta por administradores não executivos ou por elementos eleitos da assembleia-geral, dos quais pelo menos um deverá ter competências em contabilidade e auditoria (conhecimentos em matérias financeiras).

Esta comissão deve acompanhar todo o processo de elaboração e divulgação da informação financeira, evitando a influência indevida dos administradores executivos, a fim de controlar a eficiência dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos e da própria auditoria interna, supervisionar os aspetos

³⁸ Aquele que não mantém qualquer relação com a sociedade, acionista de controlo e respetivos órgãos de direção suscetíveis de criar um conflito de interesses que prejudique a sua capacidade de julgamento.

fundamentais da revisão legal de contas e controlar a independência do ROC. A sua escolha deve basear-se numa recomendação da comissão.

(v) Fórum Europeu sobre o Governo das Sociedades;

Previa a criação de um Fórum, que veio a ocorrer em janeiro de 2005, constituído por 15 individualidades de alto nível, com experiências profissionais distintas e competência reconhecida. O Fórum limitou o seu âmbito às empresas cotadas. Na primeira reunião foi reconhecido que, para além de ser necessário analisar os códigos de governo era necessário, também, verificar as práticas seguidas, nomeadamente insuficiente cumprimento de aspetos não cobertos.

(vi) Prevenção e repressão das práticas irregulares das sociedades.

Elaborada sob o efeito do caso Parmalat, surge uma reflexão denominada *método global de redução do risco de fraudes financeiras e práticas irregulares das sociedades*. O modelo concebido baseia-se no desenvolvimento de quatro “linhas de defesa” com a seguinte prioridade: governo das sociedades e controlo interno; atuação de terceiras entidades independentes; supervisão e controlo público; e respeito pelas leis – incluindo a ação preventiva e repressiva da criminalidade financeira.

Em síntese, a UE emitiu as seguintes Diretivas e Recomendações relacionadas com o governo das sociedades:

- Diretiva 2004/25/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 21 de abril de 2004, relativa às ofertas públicas de aquisição³⁹;
- Recomendação 2004/913/CE da Comissão, de 14 de dezembro de 2004, relativa à instituição de um regime adequado de remuneração dos administradores de sociedades cotadas⁴⁰;
- Diretiva 2004/109/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 15 de dezembro de 2004, relativa à harmonização dos requisitos de transparência no que se refere às informações respeitantes aos emitentes cujos valores

³⁹ JO L 142 de 30.4.2004, p. 12

⁴⁰ JO L 385 de 29.12.2004, p. 55

mobiliários estão admitidos à negociação num mercado regulamentado, alterando a Diretiva 2001/34/CE⁴¹;

- Recomendação 2005/162/CE da Comissão, de 15 de fevereiro de 2005, relativa ao papel dos administradores não executivos ou membros do conselho de administração de sociedades cotadas e às comissões do conselho de administração ou de supervisão⁴²;
- Diretiva 2006/46/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 14 de junho de 2006, que altera a Diretiva 78/660/CEE do Conselho relativa às contas anuais de certas formas de sociedade, a Diretiva 83/349/CEE do Conselho relativa às contas consolidadas, a Diretiva 86/635/CEE do Conselho relativa às contas anuais e às contas consolidadas dos bancos e outras instituições financeiras e a Diretiva 91/674/CEE do Conselho relativa às contas anuais e às contas consolidadas das empresas de seguros⁴³;
- Diretiva 2007/36/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 11 de julho de 2007, relativa ao exercício de certos direitos dos acionistas de sociedades cotadas⁴⁴.
- Recomendação 2009/385/CE da Comissão, de 30 de abril de 2004, que complementa as Recomendações 2004/913/CE e 2005/162/CE no que respeita ao regime de remuneração dos administradores de sociedades cotadas⁴⁵.

Foi, ainda publicado o “LIVRO VERDE⁴⁶”, resultado do levantamento da realidade no seio da UE relativo ao *quadro da UE do governo das sociedades* (CE, 2011).

1.2.2.4 Em Portugal

Neste contexto, o Instituto Português de *Corporate Governance*⁴⁷ definiu como missão a elaboração de um *Livro Branco sobre o Governo das Sociedades em Portugal*, nomeando

⁴¹ JO L 390 de 31.12.2004, p. 38

⁴² JO L 52 de 25.2.2005, p. 51

⁴³ JO L 224 de 18.4.2006, p. 1

⁴⁴ JO L 184 de 14.7.2007, p. 17

⁴⁵ JO L 120 de 15.5.2009, p. 28

⁴⁶ http://europa.eu/documentation/official-docs/green-papers/index_pt.htm

⁴⁷ É uma associação de direito privado, sem fins lucrativos, que visa a investigação e a divulgação das boas práticas de *Corporate Governance em Portugal*, (IPCG, 2010) constituída em 8 de outubro de 2003.

uma comissão para o efeito e cujo trabalho final foi divulgado publicamente em 2006. O Anexo II daquele documento, contém uma listagem, ordenada por ano de publicação, dos *Códigos de Bom Governo* existentes nos diferentes países europeus, àquela data⁴⁸, incluindo a designação e a entidade emissora (fonte).

Segundo o Livro Branco (IPCG, 2006), após o pioneirismo britânico, *foram publicados entre 1991 e 2005 (Outubro), no conjunto dos atuais vinte e cinco Estados-membros da União Europeia, cerca de oitenta códigos de bom governo.*

Para a internacionalização dos “Códigos”, o organismo Europeu ECGI (*European Corporate Governance Institute*) contribuiu o amplo debate sobre os Princípios sobre *Corporate Governance* (OCDE, 1999), surgidos para dar resposta à “crise Asiática de 1997⁴⁹”, evidenciando que as falhas no governo das sociedades poderiam provocar um impacto negativo na economia à escala global.

Ora, apesar destes Princípios não serem vinculativos para os Estados membros da OCDE, é-lhes indicado que procedam a ajustamentos legislativos no que concerne aos mecanismos de tutela dos acionistas e demais sujeitos envolvidos nas empresas cotadas, tornando-se *uma referência internacional para decisores políticos, investidores, sociedades e outros sujeitos com interesses relevantes em todo o mundo* (OCDE, 2004, p. nota pévia). Estes Princípios acabaram por provocar regulamentações específicas sobre o governo das sociedades em países terceiros, e não apenas nos seus estados membros, justificando a elaboração de relatórios sobre o grau de cumprimento desses padrões e códigos⁵⁰ do Banco Mundial (BM) e do FMI.

Em Portugal, a situação é idêntica. A CMVM recomenda que um terço dos administradores seja não-executivos. No entanto, o *Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal*⁵¹ refere não ser possível medir com exatidão este aspeto, pois há administradores que por razões pessoais ou profissionais não são verdadeiramente independentes em relação a alguns acionistas.

⁴⁸ pp. 167-174.

⁴⁹ Crise monetária do sudeste asiático – foi um período de crise financeira, iniciado no verão de 1997 na Tailândia e que rapidamente atingiu o sudeste asiático e o Japão, temendo-se alastrasse o seu contágio à escala mundial.

⁵⁰ ROSC - *Reports on the Observance of Standards and Codes*.

⁵¹ Instituto Português de *Corporate Governance*, fevereiro 2006, <http://www.ipcg.pt/>.

A adoção de um modelo de Conselho de Administração que compreenda a existência de uma dupla instância decisória: Conselho de Administração e Comissão Executiva, tem vindo a ser uma realidade nas maiores empresas portuguesas. A existência de administradores que não se ocupam da gestão corrente é muito importante a fim de se posicionarem como estimuladores, desafiadores, fiscalizadores e avaliadores dos seus colegas executivos.

*O Código de Governo das Sociedades do Instituto Português de Corporate Governance (IPCG) pretende constituir, antes de mais, 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.*⁵² (IPCG, 2012)

No ponto seguinte é efetuada uma breve resenha da realidade portuguesa. Os aspetos tratados neste ponto são muito importantes para o trabalho a desenvolver pois permite, ao analisar os relatórios de governo das sociedades, identificar, classificar e comparar a estrutura de governo e as relações entre os diferentes órgãos.

1.2.3 Modelos de Governo das Sociedades em Portugal

Neste ponto analisam-se os modelos de governo das sociedades previstos no CSC, características, articulação dos órgãos e relacionamento entre si, incluindo a harmonização internacional de boas práticas. Para além dos aspetos do CSC, também são observadas as posições da CMVM e do IPCG.

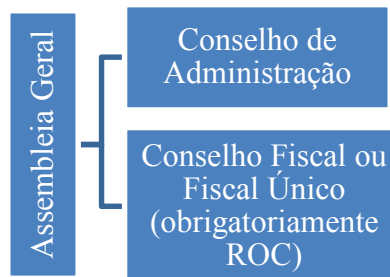
1.2.3.1 Código das Sociedades Comerciais

Até 2006 o Código das Sociedades Comerciais (CSC), no n.º 1 do artigo 278.º preconiza apenas dois modelos de governo das sociedades, no que diz respeito à estrutura da administração e fiscalização:

- a₁) modelo Latino simples - integrando o Conselho de Administração ou um só administrador, e Conselho Fiscal ou um fiscal único, se for simples – ver Figura 1.

⁵² Texto disponibilizado no sítio da *internet* a propósito da apresentação do Projeto de Código de Governo das Sociedades http://www.cgov.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=706&Itemid=1

Figura 1 – Modelo Latino Simples



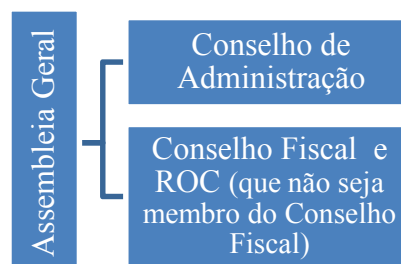
Este é o único modelo de governo das sociedades *onde não se prevê a segregação de funções de fiscalização política da sociedade e de fiscalização das contas, sendo ambas as funções de fiscalização cumulativamente exercidas pelo fiscal único ou pelo Conselho Fiscal* (Câmara & Dias, 2011, p. 73).

Este modelo não permite a segregação de funções e duplo grau de fiscalização – da sociedade e dos fiscalizadores – não dá cumprimento às orientações da Diretiva 2006/43/CE, de 17 de maio, reduzindo a qualidade, a profundidade e independência da atividade de fiscalização.

Este modelo está vedado para as sociedades emitentes de valores mobiliários admitidos à negociação em mercado regulamentado – designadas grandes sociedades anónimas – e que não sendo totalmente dominadas por outra sociedade, ultrapassem durante dois anos consecutivos, dois dos seguintes limites: 100 000 000€ no total do balanço; 150 000 000€ no total das vendas líquidas e outros proveitos; e 150 como número médio de trabalhadores.

a₂) modelo Latino reforçado – inclui um ROC que não faça parte do Conselho Fiscal – ver Figura 2.

Figura 2 – Modelo Latino Reforçado



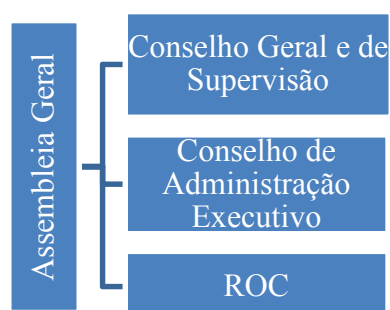
O número de membros do Conselho de Administração teria de ser ímpar e formado por administradores executivos e não executivos. Caso tivesse um Conselho Fiscal, este deveria variar entre três (mínimo) e cinco (máximo). Quaisquer destes limites teriam de estar fixados no contrato de sociedade (pacto social).

Este modelo, com funções específicas e separadas – com dois órgãos de fiscalização, conselho fiscal e ROC – *é considerado satisfatório quanto à eficácia e independência da função de fiscalização* (Câmara & Dias, 2011, p. 74).

- b) modelo Dualista ou Germânico – integrando Conselho de Administração Executivo; Conselho Geral e de Supervisão; e ROC.

O número de diretores teria de ser ímpar e não superior a cinco. O número de membros do Conselho Geral e de Supervisão tinha de ser ímpar, mas sempre superior ao número de diretores, e não superior a quinze. Os membros do Conselho Geral e de Supervisão tinham de ser acionistas titulares de ações nominativas ou ao portador, registadas e depositadas, pelo que a alienação das ações determinava a cessação de funções – Ver Figura 3.

Figura 3 – Modelo Dualista ou Germânico



Este modelo impõe a segregação de funções: da fiscalização política da sociedade, da competência do conselho geral e de supervisão; e da fiscalização financeira, da competência do ROC.

Neste modelo é acentuada a *orientação para a criação de comissões de controlo internas, ao prever-se a faculdade de nomeação pelo conselho geral e de supervisão, de entre os seus membros, de comissões para o exercício da função de fiscalização do conselho de administração executivo* (Câmara & Dias, 2011, p. 77). Aliás, a constituição de uma comissão para matérias financeiras que se dedique especificamente às matérias de fiscalização financeira e contabilística é

obrigatória para as sociedades emitentes de valores mobiliários admitidos à negociação em mercado regulamentado e para as sociedades de grande dimensão, devendo ser composta maioritariamente por membros independentes.

Ora, aquele diploma (CSC, 1986), no regime das sociedades anónimas, carecia de uma vasta e profunda revisão atendendo à necessidade de adaptar os modelos societários à preocupação de promover a competitividade, maior transparência e eficiência das sociedades anónimas portuguesas, permitindo o seu alinhamento com os modelos organizativos mais avançados. A alteração àquela legislação introduzida pelo Decreto-Lei n.º 76-A/2006, de 29 de março, teve a contribuição de várias normas comunitárias⁵³ sobre a matéria, transpondo-as para a legislação nacional, assim como legislação societária de outros países como o Reino Unido, Alemanha e Itália.

O n.º 1 do artigo 278.º revisto (Serens & Caeiro, 2011) prevê que a administração e fiscalização das sociedades possam ser estruturadas segundo uma das modalidades:

- a) *Conselho de administração e conselho fiscal;*
- b) *Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria, e revisor oficial de contas;*
- c) *Conselho de administração executivo, conselho geral e de supervisão e revisor oficial de contas.*

Esta nova versão do CSC consagra critérios de distinção entre pequenas e grandes sociedades anónimas. Estas últimas passam a compreender as sociedades emitentes de valores admitidos à negociação em mercado regulamentado ou as sociedades que, não sendo totalmente dominadas por sociedades que adotem este modelo e durante dois anos consecutivos ultrapassem dois dos limites estabelecidos na alínea a) do n.º 2 do artigo 413.º:

⁵³ Sobretudo na sequência do Plano de Ação sobre Direito das Sociedades, aprovado pela Comissão Europeia em 21 de maio de 2003. Foram iniciadas diversas medidas normativas relacionadas com o governo das sociedades. Destaca-se a revisão de alguns textos comunitários fundamentais, como a 4.ª, 7.ª e 8.ª Diretivas de Direito das Sociedades, a que acrescem a Recomendação da Comissão Europeia n.º 2005/162/CE, de 15 de fevereiro, sobre o papel dos administradores não executivos, e a Recomendação da Comissão Europeia n.º 2004/913/CE, de 14 de dezembro, sobre a remuneração dos administradores. Ainda foram tidos em conta outros instrumentos: a Diretiva n.º 2004/25/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 21 de abril, sobre ofertas públicas de aquisição, e o Regulamento (CE) n.º 2157/2001, do Conselho, de 8 de outubro, e a Diretiva n.º 2001/86/CE, do Conselho, de 8 de outubro, sobre sociedades anónimas europeias, entretanto transposta para o ordenamento jurídico nacional pelo Decreto-Lei n.º 2/2005, de 4 de janeiro.

- i) Total do balanço— € 100 000 000;*
- ii) Total das vendas líquidas e outros proveitos € 150 000 000;*
- iii) Número de trabalhadores empregados em média durante o exercício—
150;*

As modalidades possíveis são agora três:

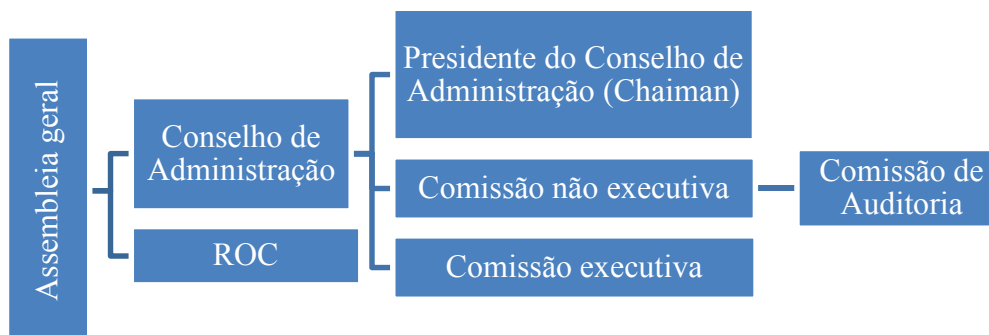
- a) Modelo Latino (ou Tradicional) – Conselho de Administração ou administrador único, desde que o capital não exceda 200 000€⁵⁴, e Conselho Fiscal (obrigatório para as sociedades cotadas em bolsa) ou um fiscal único;
Ver Figura 1 e 2 – Conselho Fiscal com maioria de independentes, cuja função de fiscalização, acompanhamento, da gestão executiva e do ROC (modelo reforçado).
- b) Modelo Anglo-saxónico – Conselho de Administração, compreendendo uma Comissão de Auditoria (não é permitido administrador único), e ROC. A nível dos modelos de governo das sociedades, aproxima legislação nacional da que vigora nos EUA e Inglaterra;

A Comissão de auditoria é uma criação do sistema norte-americano, recomendado pela SEC em 1972 e imposta às sociedades cotadas pela Lei de SOX. É um órgão de monitorização de topo de toda a informação financeira da sociedade, produzida pela administração, auditor interno e auditor externo.

Neste modelo, a fiscalização política consiste num exercício de autocontrolo da própria administração, uma vez que a comissão de auditoria existe no próprio Conselho de Administração. As competências e deveres da comissão de auditoria correspondem, em grande parte, às do Conselho Fiscal no modelo latino reforçado.

⁵⁴ De acordo com o n.º 2 do artigo 424.º (Serens & Caeiro, 2011).

Figura 4 – Modelo Anglo-saxónico (modelo introduzido depois de 2006)



Os membros da Comissão de Auditoria são nomeados pela Assembleia Geral, no mínimo três administradores não executivos, sendo que pelo menos um tem de ser independente. Os seus elementos só podem ser destituídos por justa causa, resolução da Assembleia Geral, confirmada em Tribunal. Este mecanismo foi criado para proteger a independência dos que desempenham funções de controlo – este mecanismo pode reduzir o custo de agência uma vez que há segregação de funções entre quem gere e quem fiscaliza.

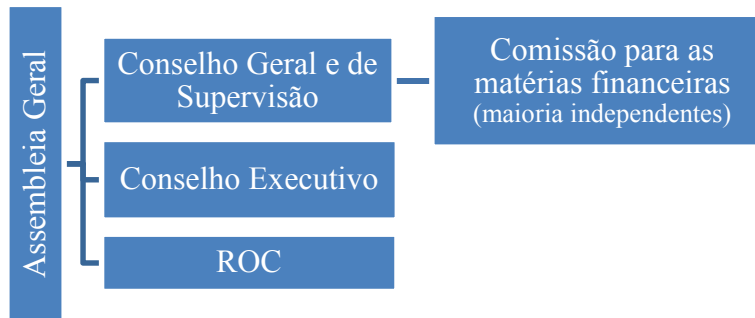
A grande vantagem e pressuposto de conceção deste modelo reside no facto da fiscalização ser exercida por quem toma parte das decisões de gestão⁵⁵ - sendo temporalmente mais próxima dos atos fiscalizados e mais esclarecida quanto aos termos dessas mesmas decisões – uma vez que os membros da comissão de auditoria têm acesso garantido e de pleno direito a toda a informação relevante.

- c) Modelo Dualista (ou Germânico) – Conselho de Administração Executivo ou administrador único, desde que o capital não exceda 200 000€, Conselho Geral e de Supervisão (integrando obrigatoriamente uma comissão para as matérias financeiras⁵⁶) e ROC.

⁵⁵ Alínea b) do n.º 1 do artigo 423.º-G.

⁵⁶ De acordo com o n.º 4 do artigo 278.º.

Figura 5 – Modelo Dualista (após 2006)



Neste modelo, os poderes da Assembleia Geral estão limitados a nomear e destituir membros do Conselho Geral e de Supervisão, e a alterar os estatutos.

O Conselho Geral e de Supervisão é composto pelo número de membros fixado nos estatutos, mas sempre superior ao número de administradores. Em face do regime atual, os membros deste órgão não têm de ser acionistas.

Em termos gerais, o Conselho de Administração, quanto ao número de membros já pode ser par ou ímpar, desde que fixado no contrato de sociedade. No entanto, o Relatório Cadbury (1992) já recomendava que a comissão de auditoria fosse composta por um mínimo de três administradores, sendo que um, de preferência o presidente da comissão, deveria ser independente.

O órgão de fiscalização, Conselho Fiscal, quando se opte pelo mesmo no modelo Latino, terá no mínimo três membros efetivos. Deve incluir um ROC ou uma SROC que não podem ser acionistas. Em alternativa à adoção de órgão colegial, a fiscalização da sociedade pode ser atribuída a um fiscal único (que terá sempre um suplente), que deve ser ROC ou um SROC. Esta opção está vedada apenas às grandes sociedades. Constatase, assim, um défice de fiscalização por um órgão multidisciplinar e independente, face aos exigentes requisitos de obrigatoriedade de adoção de um Conselho Fiscal. Já as sociedades cotadas em bolsa terão obrigatoriamente de adotar um Conselho Fiscal.

Adotando-se o modelo anglo-saxónico (ver Figura 5), assegura-se um duplo controlo, pela Comissão de Auditoria e ROC⁵⁷. Compete à Comissão não executiva efetuar a

⁵⁷ Alínea b) do n.º 1 do artigo 278.º.

extensão ou alargamento das suas competências a fim de promoverem uma fiscalização mais rigorosa e exigente:

- a) Fiscalizar a eficácia do sistema de gestão de riscos, do sistema de controlo interno e a atividade de auditoria interna, caso existam;
- b) Receber as comunicações de irregularidades apresentadas por acionistas, colaboradores da sociedade e, ou, outros;
- c) Contratar a prestação de serviços de especialistas que auxiliem, a um ou vários dos seus membros, no exercício das suas funções.

A Comissão de Auditoria, integrada no modelo anglo-saxónico, tem como competência apreciar anualmente a situação da sociedade. É composta por um número mínimo de três membros efetivos, sendo uma parte dos seus membros pertencente ao conselho de administração. Nas grandes sociedades anónimas, este órgão deve incluir pelo menos um membro que tenha um curso superior adequado ao exercício das suas funções, com conhecimentos em auditoria ou contabilidade e que seja independente⁵⁸.

De acordo com o n.º 5 do artigo 414.º do CSC, *considera-se independente a pessoa que não esteja associada a qualquer grupo de interesses específicos na sociedade nem se encontre em alguma circunstância suscetível de afetar a sua isenção de análise ou decisão, nomeadamente em virtude de:*

- a) ser titular ou atuar em nome ou por conta de titulares de participação qualificada igual ou superior a 2% do capital social da sociedade;*
- b) ter sido reeleita por mais de 2 mandatos, forma contínua e intercalada.*

A remuneração dos membros da comissão de auditoria (artigo 423.º-D) deve consistir numa quantia fixa, de modo a assegurar condições de maior imparcialidade.

No Modelo Dualista, aos membros do Conselho Geral e de Supervisão é aplicado o disposto no artigo 414.º-A, e não somente o artigo 437.º (incompatibilidade entre funções de diretor e de membro do Conselho Geral e de Supervisão que continua em vigor), o que resulta num alargamento de incompatibilidades que impedem o exercício de funções neste órgão. Estas incompatibilidades são as mesmas que se encontram previstas para os membros do Conselho Fiscal, podendo, no entanto, exercer funções em empresa concorrente e que atuem em representação ou por conta desta ou que por qualquer outra

⁵⁸ n.º 4 do artigo 423.º-B (Serens & Caeiro, 2011).

forma estejam vinculados a interesses de empresa concorrente. Este órgão assume um papel importante no que respeita à intermediação entre os acionistas e o Conselho de Administração.

Verifica-se um alargamento dos deveres fundamentais dos administradores, tendente a uma maior responsabilização dos mesmos em relação à sociedade. É-lhes agora exigido que revelem disponibilidade, competência técnica adequada às suas funções, lealdade, atendendo aos interesses de longo prazo dos sócios, e devem ponderar outros interesses, como os dos clientes e credores, para além dos que já eram exigidos.

É de destacar a importância do dever de lealdade que se traduz na obrigação de prossecução do interesse social, em detrimento dos interesses pessoais ou de terceiros, bem como na abstenção de utilização de informação privilegiada a que se tenha acesso por força do exercício de funções.

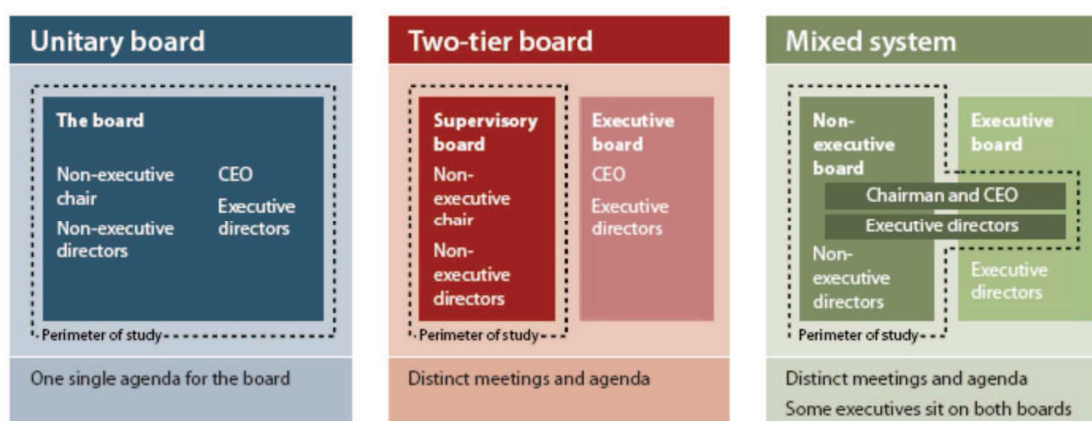
A consultora *Heidrick & Struggles International* (HS) como base nos relatórios do Governo das Sociedades de 2010 das empresas Europeias (HS, 2011), que integram os índices Bolsistas nos respetivos países, identificou as estruturas de governo adotadas - ver Figura 6. Este estudo contou com a contribuição das empresas portuguesas do PSI20⁵⁹. Este estudo classifica os governos das sociedades em dois modelos:

- *One tier* (Monista): modelo Latino (simples ou reforçado) e modelo Anglo-saxónico;
- *Two tier*: modelo dualista – típico na Alemanha e Áustria.

Segundo aquele estudo, em Portugal (apenas as 20 empresas) adotam, os modelos Anglo-saxónico, Dualista e Latino, 10%, 15% e 75%, respetivamente.

⁵⁹ Índice bolsista da *Euronext Lisbon*.

Figura 6 – Estruturas de governo na Europa



Fonte: figure 6 – Board structures in Europe (HS, 2011, p. 10)

1.2.3.2 Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

Em Portugal, a CMVM teve um papel fundamental em matéria de governo de sociedades, mediante a aprovação de regulamentos e elaboração de recomendações sobre o governo das sociedades cotadas.

Em 1999, a CMVM limitava-se a procurar que os emitentes de ações admitidas à negociação em mercado regulamentado informassem o mercado sobre o grau de cumprimento das recomendações.

O principal objetivo *destas recomendações é assegurar uma compatibilização entre interesses económicos e interesses sociais, assim como conjugar interesses individuais e interesses públicos* (Silva P. , 2005, p. 23).

Já em 2001, a CMVM aderiu ao princípio internacionalmente aceite de *comply or explain*⁶⁰ que visava obrigar as sociedades cotadas a divulgar se e em que medida cumpriam tais recomendações e, em caso negativo, a explicar porque não o faziam, ou seja, declarar a conformidade ou explicar a divergência. Este modelo pretendia penalizar as sociedades "mal governadas" pelos mecanismos de mercado. Contudo, o mercado só poderia reagir adequadamente se conhecesse o modelo de governo de cada sociedade em detalhe.

Assim, o Regulamento n.º 7/2001 da CMVM veio obrigar as sociedades emitentes de ações admitidas à negociação em mercado regulamentado à divulgação anual de informação sobre diversos aspetos ligados ao governo societário, incluindo informação

⁶⁰ Cumpre ou, não cumprindo, explica.

sobre o modo e grau de adoção das recomendações da CMVM nesta matéria. Os emitentes foram obrigados a preencher um relatório sobre o governo da sociedade, anexo ao relatório anual de gestão, ou em capítulo separado deste.

Adicionalmente, algumas das recomendações iniciais foram elevadas a deveres legais de informação:

- ✓ Informação sobre processos de decisão empresarial;
- ✓ Cargos exercidos por administradores noutras sociedades;
- ✓ Evolução das cotações;
- ✓ Indicação das políticas de dividendos.

Posteriormente, o Regulamento n.º 11/2003, que alterou os Regulamentos n.º 7/2001 e n.º 11/2000 (diploma entretanto revogado pelo Regulamento n.º 4/2004, sobre os deveres de informação), veio criar novos deveres de informação das sociedades, incluindo informação sobre os honorários pagos aos auditores e divulgação de informação obrigatória na página da sociedade na *internet*. O Regulamento n.º 11/2003 clarificou também o conceito de "administrador independente" facilitando assim uma composição equilibrada e plural do órgão de gestão.

Atendendo a que as regras sobre governo de sociedades devem ser objeto de constante reflexão e adequação à realidade normativa vigente, a CMVM promoveu um processo de consulta pública (Consulta Pública n.º 8/2005), a fim de proceder à revisão das regras de governo das sociedades.

Do relatório final da Consulta Pública n.º 8/2005, resultou, entre outras, a necessidade de:

- ✓ redefinir a responsabilidade e o papel dos administradores não executivos, tendo sido proposta a eliminação da responsabilidade solidária dos administradores não executivos quanto a decisões do órgão de gestão;
- ✓ disponibilizar modelos alternativos de organização do governo das sociedades que sejam viáveis e adaptados às diferentes circunstâncias e características das mesmas. Foi proposta a criação de três modelos organizativos alternativos que permitam às sociedades uma melhor adequação às suas características e à sua presença internacional.

Como resultado da referida consulta pública, em novembro de 2005, o Conselho Diretivo da CMVM aprovou o Regulamento n.º 10/2005 (que altera o Regulamento n.º 7/2001 e o

Regulamento n.º 4/2004) e alterou as Recomendações sobre o Governo das Sociedades cotadas (CMVM, 2005).

No essencial, o Regulamento n.º 10/2005 reforça o sistema de fiscalização e transparência das sociedades, o que se traduz, na prática, numa maior exigência informativa ao nível do Relatório Anual sobre o Governo das Sociedades.

Foi neste contexto que a CMVM procedeu à revisão do Código do Governo das Sociedades Cotadas (CMVM, 2007) passando *a ser obrigatória a divulgação, em termos individuais, dos montantes cujo pagamento esteja previsto, independentemente da sua natureza, em caso de cessação das funções durante o mandato em causa, sempre que estes excedam o dobro da remuneração mensal fixa recebida. Pretende-se, com o rigor da transparência exigida, estimular o controlo sobre as transferências remuneratórias mais relevantes.* As divulgações, nos termos deste documento, têm aplicabilidade a partir de janeiro de 2009, ou seja, para a prestação das contas daquele exercício económico a divulgar em 2010.

O Regulamento n.º 1/2007 foi revogado em janeiro de 2010 pelo Regulamento n.º 1/2010 (CMVM, 2010), e é aplicável à prestação das contas em 2011 relativas ao ano anterior, exceto para a informação relativa à divulgação da remuneração constante das alíneas c) e d) do artigo 3.^o⁶¹ que só entra em vigor no ano seguinte.

As razões apontadas no preâmbulo deste Regulamento é que se devem às *alterações normativas recentes, quer a nível interno, quer a nível internacional, introduzidas na sequência da recente crise financeira, bem como o debate entretanto havido sobre o contributo de certas práticas de governo empresarial para as causas desta crise, impuseram uma revisão do regime vigente sobre o Governo das Sociedades.*

Acresce ainda que este tipo de informação (sobre o Governo das Sociedades) é fundamental para garantir a transparência dos mercados (tão questionada ultimamente), no entanto, só será eficaz se for prestada de forma sistematizada, atualizada e completa. As alterações fundamentais são as seguintes:

(i) consagra a possibilidade do emitente de ações admitidas à negociação em mercado regulamentado escolher o Código de Governo de Sociedade que entenda mais adequado às suas características, antes enunciada no Anexo ao regulamento

⁶¹ Artigo 3.º (...) c) a remuneração recebida em outras empresas do grupo, de forma agregada e individual; d) os direitos de pensão adquiridos no exercício em causa.

1/2007, desde que respeite os princípios consagrados no artigo 1.º, n.º 2, e (ii) estabelece a informação a divulgar sobre a remuneração dos membros dos órgãos de administração e fiscalização das sociedades emitentes de ações admitidas à negociação em mercado regulamentado, na sequência da publicação da Lei 28/2009, de 19 de Junho. (estabelece o regime de aprovação e de divulgação da política de remuneração dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização das entidades de interesse público e procede à revisão do regime sancionatório para o setor financeiro em matéria criminal e contraordenacional).

O Anexo II do Regulamento n.º 1/2010 tem 3 documentos relativos à informação estatística sobre o Governo das Sociedades, consoante o modelo de governação adotado: Latino; Anglo-saxónico; ou Dualista. Ou seja, a informação a prestar tende a ser cada vez mais abrangente de forma a elucidar adequadamente as partes interessadas.

As Recomendações da CMVM mantêm o seu carácter não vinculativo, embora continue subjacente o princípio de *comply or explain*.

Embora os Regulamentos e Recomendações da CMVM sejam dirigidos a sociedades emitentes de ações admitidas à negociação em mercado regulamentado, existe uma tendência para que as medidas implementadas por esses documentos sejam adotadas por grandes empresas públicas ou privadas, sem prejuízo das regras incluídas no CSC (a título de exemplo, regras sobre deveres dos administradores – artigo 64.º do CSC) ou a Resolução do Conselho de Ministros 121/2005 sobre boas práticas de governação por parte das sociedades anónimas de capitais exclusiva ou maioritariamente públicos, pelas entidades públicas empresariais e, com as devidas adaptações, pelos conselhos diretivos dos institutos públicos.

1.2.3.3 Instituto Português de *Corporate Governance*

Como se depreende do exposto no ponto anterior, a experiência dos códigos de governo das sociedades foi liderada com sucesso pela CMVM, trazendo este tema para o debate recomendatório interno. Aliás, a CMVM tem reformulado as suas recomendações bianualmente⁶², alterando-as sucessivamente, ajustando-as às necessidades de informação, fruto das avaliações que vai efetuando.

⁶² O Código sobre o Governo das Sociedades Cotadas de 1999 foi reformulado em 2003, 2005 e 2007, sempre no final de cada ano, e no início de janeiro de 2010, mantendo uma cadência de 2 anos e após a avaliação do grau de cumprimento do mesmo.

A CMVM, no n.º 1 do artigo 1.º do Regulamento n.º 1/2010, refere, pela primeira vez, a possibilidade de adoção por um *código de governo das sociedades divulgado pela CMVM ou equivalente*, sob as seguintes condições:

2. O recurso a um código de governo das sociedades diferente do divulgado pela CMVM é admitido quando a sociedade, prévia e fundamentadamente, informe a CMVM dessa decisão e o mesmo:

a) obedeça a princípios e consagre práticas de governo societário que, globalmente, assegurem um nível de proteção dos interesses dos acionistas e de transparência do governo societário não inferiores aos assegurados pelo código de governo das sociedades divulgado pela CMVM;

b) abranja, pelo menos, as matérias constantes do código divulgado pela CMVM;

c) seja emitido por instituição que reconhecidamente congregue especialistas em assuntos de governo das sociedades, e que funcione com independência relativamente a quaisquer interesses particulares.

Ora, está ‘criado’ o espaço para o aparecimento de um **código equivalente** de proveniência privada, envolvendo a “sociedade civil”⁶³.

O IPCG tem como objetivo a publicação de um Código de Governo das Sociedades que seja amplamente aceite pela “sociedade civil”, incluindo o regulador (entenda-se a CMVM), tendo constituído uma comissão para o efeito. O primeiro trabalho amplamente apresentado e divulgado⁶⁴ (IPCG, 2009), a fim de suscitar o debate público, não apenas dos seus associados e patrocinadores, mas da sociedade civil em geral, deu origem a um documento (IPCG, 2010), supostamente mais consensual que o anterior. Ora, apesar de ter tido uma assembleia-geral cuja ordem de trabalhos era a aprovação daquele documento⁶⁵, tal não veio a ocorrer, uma vez que a mesma não chegou a realizar-se (este

⁶³ Termo comumente utilizado para designar as organizações e instituições cívicas voluntárias que formam a base de uma sociedade em funcionamento, por oposição às estruturas apoiadas pela força de um Estado.

⁶⁴ Disponibilizado em <http://www.cgov.pt>, esteve em consulta pública cerca de um ano a fim de possibilitar um consenso o mais generalizado possível.

⁶⁵ 29 de janeiro de 2010.

ponto único foi retirado do ponto de trabalhos⁶⁶, inviabilizando a mesma), levando à demissão daquela equipa de trabalho.

Em 29 de maio de 2012, em sessão pública para o efeito, foi apresentado o *Projeto de Código de Governo das Sociedades*. Este projeto esteve em discussão⁶⁷ pública, a fim de receber contributos e ser o mais consensual possível. Em 30 de janeiro de 2013, em assembleia geral marcada para o efeito, foi aprovado o *Código de Governo das Sociedades* (Código de Governo das Sociedades, 2012). A redação final difere ligeiramente do “Projeto” submetido à discussão pública, fruto dos contributos recebidos.

Em termos de estrutura, o Código do IPCG inova ao definir dois patamares distintos: um primeiro ao nível dos princípios e um segundo ao nível das recomendações. A função dos princípios é fixar uma base para a interpretação e aplicação das recomendações, mas também oferecer um fundamento qualitativamente relevante para a explicação (*explain*), no caso de não cumprimento da recomendação. Estando este Código sujeito também à regra do *comply or explain*, regra seguida pela generalidade deste tipo de códigos, é valorizado de igual forma o cumprimento da recomendação (*comply*) como a explicação do não cumprimento, nos casos em que se demonstre que o princípio é observado, ainda que fazendo uso de uma solução diversa. Esta é a primeira grande diferença para o código da CMVM, porquanto uma das críticas recorrentes às sociedades cotadas é a de que o *explain* é algo descuidado no relatório anual de governo das sociedades.

O IPCG disponibiliza um Código de Governo das Sociedades, alternativo ao divulgado pela CMVM. Este *Código é de adesão voluntária e a sua observância é, também, facultativa, assentando na regra comply or explain. (...) o Código procura induzir nas sociedades práticas que se revelem conformes com as orientações que, no plano nacional e internacional, são reconhecidas como de bom governo: neste sentido, o Código constitui, por um lado, um complemento à ordem jurídica e, por outro, um guia de bom governo societário.* (IPCG, 2012, p. 3).

A sua estrutura desenvolve-se em dois níveis distintos: dos princípios e das recomendações. *A função dos princípios consiste, desde logo, em fixar uma base para a*

⁶⁶ E cuja polémica pode ser consultada nas páginas Web em jornais económicos, naquele data (Jornal de Negócios, Diário Económico, Expresso).

⁶⁷ Cujo primeiro debate público se realizou em 19 de julho de 2012, no Hotel Tiara Park em Lisboa, conforme informação disponibilizada na sua página da internet.

interpretação e para a aplicação das recomendações, mas também em oferecer um fundamento qualitativamente relevante para o explain.

O Código do IPCG divide-se em sete capítulos que integram um número de princípios e recomendações variáveis:

- I. Parte geral, contendo dispositivos sobre a relação da sociedade com investidores e informação, funcionamento dos órgãos da sociedade e sua inter-relação e conflitos de interesses;
- II. Acionistas e Assembleia Geral;
- III. Administração executiva;
- IV. Supervisão e fiscalização;
- V. Avaliação de desempenho e remunerações;
- VI. Gestão de risco; e
- VII. Informação Financeira.

Há um incentivo claro a que as matérias enunciadas pelo Código sejam ponderadas e tratadas pelas sociedades em sede de regulamentação interna. As sociedades têm a liberdade de estruturar regulamentos internos para os seus órgãos sociais integrando soluções que melhor se adequam.

Aos administradores executivos, individualmente considerados, a par da atribuição de pelouros específicos de acordo com as suas qualificações, competências e experiência adequadas, é-lhes atribuída a gestão corrente da sociedade. Para isso, devem assegurar-se, a fim de aumentar a sua eficiência e qualidade de desempenho, do fluxo de informação adequado à função de cada um. O número de administradores deve ser ponderado de acordo com a dimensão da empresa, complexidade da sua atividade e dispersão geográfica. Devem ainda garantir a agilidade de funcionamento da gestão executiva a custos razoáveis, a prossecução dos objetivos da sociedade, contribuindo para o seu desenvolvimento sustentável.

No âmbito do Capítulo IV, Supervisão e Fiscalização, é imputada, aos membros deste órgão, a responsabilidade de se assegurar que a gestão executiva cumpre com as suas funções, incluindo o processo, devidamente documentado, de preparação e divulgação da informação. As funções de supervisão devem ser complementadas *por comissões em áreas centrais do governo da sociedade* (IPCG, 2012, p. 12). Além disso, a *composição do órgão de administração e o conjunto dos administradores não executivos devem*

proporcionar à sociedade uma equilibrada e adequada diversidade de conhecimentos, experiências e currículos.

A Recomendação IV.5, refere que os *sistemas de auditoria interna e de gestão de riscos devem ser estruturados em termos adequados à dimensão da sociedade e à complexidade dos riscos inerentes à sua atividade.*

Na Recomendação IV.7, a propósito dos administradores, é referido que o relatório de governo deve incluir informação atualizada acerca dos seus currículos, ocupações profissionais e sobre a relação com acionistas a quem sejam imputáveis mais de 2% dos votos ou com fornecedores ou clientes com quem a sociedade mantenha relações comerciais significativas, de acordo com os critérios fixados em regulamento interno.

No que se refere à gestão de risco é de destacar a interligação entre o plano estratégico da sociedade e a aprovação da política de risco da sociedade, na qual devem ser definidos os níveis de risco considerados aceitáveis.

No que respeita à avaliação do desempenho e remunerações (Capítulo V), o Código refere, em particular, duas situações:

- (i) a composição da comissão de remunerações – maioria de membros independentes da administração; e
- (ii) a possibilidade de Administradores não executivos estarem pontualmente em de tarefas executivas, com repercussão na sua remuneração (exemplo, possibilidade de atribuição de remuneração variável a um administrador que se encontre naquelas condições).

No Capítulo VII, relativo à informação financeira, não se estabelece uma regra de recomendação de rotatividade do auditor externo, nem de limitação ao número de mandatos, nem um limite para a prestação de serviços que não de auditoria, recomendando que as sociedades fixem, por regulamento interno:

- (i) que serviços, que não de auditoria – uma vez não deverem ser prestados pelo auditor externo;
- (ii) que o órgão de fiscalização emita parecer sobre a manutenção do auditor externo no final de cada mandato com uma apreciação crítica e fundamentada da sua eventual continuidade.

O Código do IPCG é uma iniciativa de autorregulação e a exemplo dos adotados noutros países, um imperativo para sociedades modernas e é muito importante que as sociedades comerciais assumam esse desafio.

Em termos gerais, o órgão de supervisão, entre outras funções, tem a seu cargo a responsabilidade de assegurar que os resultados dos trabalhos da auditoria interna e externa são tidos em consideração, garantindo a colaboração recíproca (Holt & Wampler, 2012, p. 19). Aquele órgão é ainda responsável pela definição dos critérios, processo de seleção e contratação do auditor externo, fiscalização da sua independência, definição dos trabalhos que saem do âmbito da auditoria e que não deverão ser prestados, bem como da metodologia de comunicação com a sociedade.

1.2.4 Competência dos órgãos de Governo das Sociedades

A estrutura básica de Governo de uma sociedade contém três órgãos essenciais e obrigatórios, competindo-lhes materializar uma divisão de funções, responsabilidades e articulação entre si:

- 1) Assembleia Geral (AG) – é o colégio de sócios ou acionistas – nomeia, de forma direta ou indireta, a Administração e Fiscalização, aprecia as contas anuais e o relatório de gestão, para além de outras competências específicas;
- 2) Órgão de gestão (Administração) – é responsável pela condução dos negócios da sociedade – é seu dever fundamental administrar a sociedade: tomar decisões, executar as decisões tomadas, e fazer o reporte adequado para os outros órgãos e para terceiros;
- 3) Órgão de fiscalização (Fiscalização) – é responsável pela vigilância da sociedade: fiscaliza a atividade da sociedade, a exatidão dos documentos de prestação de contas e das políticas contabilísticas, e efetua o reporte apropriado.

A articulação entre os diferentes órgãos depende do modelo específico de estrutura de governo adotado pela sociedade, de acordo com o seu pacto social e respetivos regulamentos internos.

O *Survey internacional a membros de Comissões de Auditoria e Órgãos de Fiscalização* (ACI Portugal, 2011) efetuado em 2010, recolheu as opiniões de cerca de 1100 participantes de 30 países europeus, incluindo Portugal. O objetivo era recolher as opiniões dos membros das comissões de auditoria e órgãos de fiscalização, naqueles países, em relação ao efeito dos cortes efetuados nos gastos em auditorias e serviços

relacionados, como resposta à crise. Mais de metade dos inquiridos manifestou a sua preocupação temendo a repercussão daqueles cortes na capacidade de reter e formar talentos, na efetividade dos controlos internos e na formação de líderes. Cerca de 40% considera que as comissões aumentaram o seu escrutínio sobre a informação financeira divulgada. Indicam, ainda, como um dos maiores desafios, a focalização na gestão de risco: perceber o ritmo dos eventos; a ligação entre a estratégia e o risco; e as formas de o minimizar⁶⁸. Uma das formas de ‘enfrentar’ este desafio foi a criação de mais uma comissão especializada – comissão de risco (entretanto obrigatória para as instituições financeiras).

1.2.5 Os administradores independentes

Em empresas de grande dimensão, é impensável que o conselho de administração (CA) seja capaz de a gerir ativamente sem delegar funções. Há que delegar responsabilidades em executivos profissionais, com tempo, disponibilidade e competência para a gestão diária dos negócios da empresa. Ora, o papel do CA, neste caso, consiste na monitorização e controlo efetivo dos executivos (no caso do modelo anglo-saxónico, comissão executiva: presidente do conselho executivo e gestão executiva). Se o papel do CA for passivo, há uma inversão de posições – dá-se o domínio do (processo decisório do) conselho de administração pela comissão executiva, em especial, pelo presidente do conselho executivo, designadamente em sociedades com o capital disperso por muitos pequenos acionistas e sem incentivo para controlar ativa e efetivamente a gestão. Neste caso, passa a ser o presidente do conselho executivo que controla a informação e a agenda das reuniões do CA, a que até chega a presidir, acumulando as funções de presidente do CA. Desta forma, previne a apreciação crítica do desempenho da gestão – a sua função expectável. Acaba, no fundo, por exercer os plenos poderes do CA, transformando-o em órgão passivo, composto por indivíduos servis que apenas ratificam, de forma automática, os atos daqueles. Estes comportamentos e os escândalos financeiros (globais) da última década, aumentaram a pressão para uma efetiva e eficaz supervisão, emergindo a figura dos administradores não executivos (ANE) competentes, ativos e independentes.

Quer a nível internacional (Lei de SOX e Comunicações e Recomendações da CE) quer a nível nacional (sucessivos regulamentos da CMVM) tem havido um ímpeto reformista

⁶⁸ Um risco nunca é igual a zero. A gestão de risco deve minimizá-lo para que possa ser considerado aceitável. Um risco é medido através do seu valor estimado x impacto.

do governo das sociedades, a fim de restaurar a credibilidade, fiabilidade e transparência, abaladas com os escândalos financeiros.

O órgão de controlo e supervisão da gestão nos diferentes modelos organizacionais (conselho fiscal, comissão de auditoria, conselho geral e de supervisão) deve ser revitalizado, qualificado e (pro)ativo a fim não se deixar capturar pelos fiscalizados (gestão e auditores externos). Para isso, os administradores, no seu conjunto, devem deter a imprescindível literacia financeira e perícia contabilística ou de auditoria, assim como a independência necessária para poderem ter um efetivo e eficiente julgamento sério, isento e rigoroso da gestão. Só promovendo a qualidade, a confiabilidade e a transparência do relato financeiro e de divulgação (discutindo-o com os auditores externos, revendo-o e discutindo-o com a gestão) se consegue o reconhecimento dos mercados e dos investidores.

Os códigos de conduta dos CA são um tema atual e em debate público. Iniciou-se uma corrente de reformas no Reino Unido com a criação do organismo ProNed⁶⁹ nos princípios dos anos oitenta, pelo Banco de Inglaterra, após a crise bancária dos anos setenta (ProNed Australia Pty Ltd, s.d.).

A consagração da figura do administrador independente é um exemplo de um fenómeno de conversão em sistemas de governo societário⁷⁰.

Estas situações (de conversão) ocorrem quando um sistema de Governo das Sociedades é de tal forma ultrapassado ou influenciado por outro, que altera as suas características essenciais e se aproxima daquele que o influencia. No caso, trata-se de uma conversão do modelo continental europeu de Governo das Sociedades (em que Portugal se inclui) ao modelo norte-americano.

Os administradores independentes são oriundos da prática e do direito norte-americanos, num sistema de Governo das Sociedades que pode ser descrito do seguinte modo: um predomínio de sociedades de titularidade fragmentada, com uma pluralidade de pequenos acionistas em que nenhum se assume como dominante; um órgão de gestão assente numa

⁶⁹ *Promotion of Non-Executive Directors*, organismo australiano, cuja génese foi em Inglaterra, que se dedica ao recrutamento e seleção de administradores não executivos (ANE), de forma anónima e independente, para as entidades que o solicitarem.

⁷⁰ Os fenómenos de conversão opõem-se aos fenómenos de coexistência e de convergência em sistemas de governo das sociedades.

estrutura claramente monista e muitas vezes afastado da gestão corrente, diária, da sociedade; a ausência de um órgão especificamente dedicado à fiscalização das atividades sociais.

O recurso aos administradores independentes é uma das técnicas mais comuns usadas pelo direito societário norte-americano para tentar resolver conflitos de interesses⁷¹. O direito societário cria uma série de mecanismos que visam limitar os custos de agência, entre os quais se destaca a posição dos administradores independentes no interior do órgão de gestão. Estes administradores não têm, em regra, nem o tempo nem a informação necessária para se envolverem na gestão diária da sociedade. A sua função é, por isso, e na ausência de um órgão de fiscalização, a da supervisão da gestão da sociedade (Silva, Antas, Costa, & Silveira, 2007).

Diga-se que boa parte da importância dada atualmente a estes administradores resulta muito do rescaldo dos escândalos financeiros do início do século (Hertig, 2005). Nos EUA, o epicentro dos referidos escândalos centrou-se no órgão de gestão, na descoberta da aprovação de remunerações qualificadas como ‘obscenas⁷²’, e num falhanço generalizado em detetar e resolver situações de conflitos de interesses e de manipulação das contas das empresas.

Exige-se, naquele ordenamento (NYSE), uma maioria de administradores independentes no órgão de gestão, estabelecem-se regras acerca da existência obrigatória de três Comissões de Nomeações, Remunerações e de Auditoria (Faleye, Hoitash, & Hoitash, 2011), devem incluir, pelo menos, uma maioria de administradores independentes, e promovem-se reuniões entre os administradores independentes, sem a presença do CEO⁷³. Aliás, os primeiros princípios de Governo das Sociedades que incluem a presença do CEO, decorre de uma proposta do ALI, conforme referido anteriormente, sobre a independência dos administradores (Bainbridge, 2002).

O objetivo é a separação da função de gestão da função de fiscalização e supervisão da gestão, com especial ênfase nas sociedades cotadas. A gestão executiva de cada sociedade deve ser a responsável pela sua gestão, enquanto o CA deve fiscalizar a atuação da gestão

⁷¹ A par da criação de deveres fiduciários e da criação de mecanismos de alinhamento entre os interesses da administração e dos acionistas.

⁷² Valor não adequado que ultrapassa em muito a relação responsabilidade/remuneração.

⁷³ *Chief Executive Officer*.

executiva. Nesta função de fiscalização, assumem, com natural preponderância, os administradores independentes. Para garantir o sucesso da sua atuação, a maioria do Conselho deve ser composta por este tipo de administradores que não devem ter compromissos ou funções exteriores à sociedade que possam interferir com o razoável desempenho das suas funções. Criam-se ainda regras sobre a possibilidade de os administradores contratarem diretamente apoio especializado em certas matérias, nomeadamente as de cariz financeira, agrupando-se em comissões: de nomeações, de auditoria, de remunerações, etc..

As comissões especializadas são ‘a casa das máquinas’ do CA e o seu valor tem vindo a ser acrescido quer em termos de divulgação do volume de trabalho quer em a sua profundidade, não só nas áreas tradicionais de auditoria, remunerações e nomeações, mas também em áreas como estratégia e risco. Aliás os CGS e os reguladores (nacionais e internacionais) têm introduzido normas tornando obrigatória a criação daquelas comissões nas entidades ligadas à atividade bancária e outras instituições financeiras. A existência de comissões de auditoria, por exemplo, são um importante passo para elevar os padrões de governo societário (Relatório Cadbury, 1992, p. 30).

Existe, em geral, uma espécie de ‘verdade proclamada’, especialmente ao nível dos reguladores, de que a existência de administradores independentes, alheios à gestão diária da sociedade, garante uma melhor fiscalização dessa mesma gestão. Embora não existam até hoje, no campo económico, dados que demonstrem empiricamente esta realidade, a verdade é que nos últimos anos assistimos a um crescimento em espiral da sua consagração, primeiro ao nível dos grandes princípios internacionais de Governo das Sociedades, e depois progressivamente ao nível das recomendações e regulamentações de cada País.

A questão da independência tem sido objeto de muitas reflexões e debates, quer a nível da literatura quer a nível legal. No entanto, há que atender à diferenciação entre a independência e a objetividade (no caso do auditor interno, estes dois termos estão associados, atendendo às normas de conduta ética). Ora a independência é definida pela ausência de ligações tangíveis óbvias, suscetíveis de criar preconceitos, tais como a propriedade de ações, o envolvimento com os clientes/fornecedores e os laços familiares. Já a objetividade é definida, em certa medida, pela duração da ligação, e, claro, pelo ‘envolvimento emocional’ (relações com os colegas, acesso à informação). Nesta perspetiva, a objetividade diminui com tempo e com envolvimento dos administradores

na vida da empresa, podendo já não serem considerados verdadeiramente independentes. Razão pela qual também deve estar definido no seu regulamento interno a duração e número de mandatos.

1.2.6 Responsabilidade dos administradores

A responsabilidade dos administradores, incumbidos ou não especialmente de se ocuparem de certas matérias, perante os lesados é solidária (n.º 1 do artigo 73.º do CSC), igualmente aplicável à responsabilidade para com os credores sociais (n.º 5 do artigo 78.º) e à responsabilidade para com os sócios e terceiros (n.º 2 do artigo 79.º). É nas relações internas entre os administradores que existe o direito de regresso, na medida das respetivas culpas e das consequências que delas advierem, presumindo-se iguais as culpas das pessoas responsáveis (n.º 2 do artigo 73.º; n.º 2 do artigo 497.º; e artigo 516.º do Código Civil).

A divisão das tarefas no seio do conselho não desresponsabiliza nas relações externas os administradores não encarregados especialmente de certa matéria, mantendo-se o regime da responsabilidade solidária (n.º 1 do artigo 73.º), divisão de facto que relevará apenas nas relações entre os administradores, na ação de regresso (n.º 2 do artigo 73.º).

Através do regime decorrente do n.º 2 do artigo 407.º, protetor dos interesses da sociedade, dos credores sociais, dos sócios e de terceiros, através da responsabilidade solidária dos administradores (n.º 1 do artigo 73.º), percebe-se que:

- se o contrato de sociedade a não proibir (1.ª parte do n.º 1 do artigo 407.º), é possível a divisão de facto de tarefas no interior do conselho de administração;
- *mesmo assim o encargo especial não possa abranger as matérias importantes, previstas nas als. a) a m) do art. 406.º, e fique circunscrito a outros assuntos (menores) de administração da sociedade, dada a (desnecessária) falta de autorização dos sócios e a atipicidade e impropriedade da atribuição do encargo especial, que não chega a ser uma verdadeira e própria delegação de poderes apesar da epígrafe do art. 407.º (“delegação de poderes de gestão”)* (Silva J. C., 2007).

A propósito da delegação de poderes de gestão num ou mais administradores ou numa comissão executiva e responsabilidade dos administradores não executivos, os n.ºs 3, 4 e 8 do artigo 407.º refere:

3 – O contrato de sociedade pode autorizar o conselho de administração a delegar num ou mais administradores ou numa comissão executiva a gestão corrente da sociedade.

4 – A deliberação do conselho deve fixar os limites da delegação, na qual não podem ser incluídas as matérias previstas nas alíneas a) a d), f), l) e m) do artigo 406.º e, no caso de criar uma comissão, deve estabelecer a composição e o modo de funcionamento desta.

...

8 – A delegação prevista nos n.ºs 3 e 4 não exclui a competência do conselho para tomar resoluções sobre os mesmos assuntos; os outros administradores são responsáveis, nos termos da lei, pela vigilância geral da atuação do administrador ou administradores delegados ou da comissão executiva e, bem assim, pelos prejuízos causados por atos ou omissões destes, quando, tendo conhecimento de tais atos ou omissões ou do propósito de os praticar, não provoquem a intervenção do conselho para tomar as medidas adequadas.

Ora, o conselho de administração só pode delegar a gestão corrente da empresa num ou mais administradores ou numa comissão executiva se o contrato de sociedade o permitir ou autorizar (Silva J. C., 2007). Os administradores não executivos ficam obrigados à vigilância geral, e não a todo e qualquer ato concreto, da atuação do administrador ou administradores delegados ou da comissão executiva (n.º 8 do artigo 408.º) uma vez que a vigilância mais específica e analítica é da competência do conselho fiscal (artigo 420.º e seguintes).

Os administradores não executivos só serão responsáveis por incumprimentos dos seus deveres (n.º 8 do artigo 407.º). Só respondem solidariamente, por culpa própria, aquando da violação ilícita dos deveres de vigilância geral (n.º 6 do artigo 407.º) e de intervenção junto do conselho a fim de tomar as medidas adequadas (artigo 410.º).

A responsabilidade dos membros da comissão de auditoria é análoga à dos membros do conselho fiscal, e é semelhante à dos administradores não executivos, distinguindo-se apenas na amplitude da vigilância (especial, analítica, circunstanciada) da gestão pela comissão de auditoria (artigo 423.º-F) que é muito superior à da vigilância geral dos administradores delegantes (n.º 8 do artigo 407.º).

A capacidade dos ANE desafiarem e apresentarem os seus pontos de vista, mesmo quando contraditórios com os dos restantes membros do CA e, ou, comissões, pode ser vista como saudável, um ingrediente vital para a gestão. No entanto, o ‘pensamento de grupo’ pode levar à inibição de apresentação de pontos de vista contrários.

Um quinto dos inquiridos em termos globais estão apreensivos quanto à possibilidade de um dos membros da Comissão de Auditoria não contribuir suficientemente para o trabalho da Comissão (ACI Portugal, 2011, p. 7), com a eventual repercussão na gestão de risco e assunção de responsabilidades.

CAPÍTULO 2

A Auditoria

A crise financeira⁷⁴ que vivemos atualmente⁷⁵ impôs uma profunda reflexão sobre o exercício da atividade de auditoria, incluindo a supervisão pelas entidades reguladoras e de autorregulação⁷⁶, e da supervisão dos mercados financeiros. Em consequência dos sucessivos impactos negativos na atividade financeira e económica a nível mundial, criaram desconfiança na informação divulgada (e auditada) pelas empresas. Neste contexto, foram sendo publicadas alterações legislativas e divulgadas medidas a serem implementadas pelas autoridades de supervisão, agora com poderes acrescidos.

2.1 Desenvolvimentos recentes de Auditoria

Os recentes desenvolvimentos em auditoria, a nível nacional e internacional, acompanham ou seguem mesmo a reativa Lei de SOX (já que esta é aplicável também às sociedades estrangeiras cotadas na *New York Stock Exchange*) que introduziu múltiplos aspetos, como: a independência de auditores externos e a regra de estes ficarem proibidos de prestar outros serviços adicionais, principalmente de consultoria; auditorias de supervisão, aumentando o papel, a responsabilidade e relato das comissões de auditoria; independência dos administradores; proteção dos denunciantes⁷⁷, acionistas, colaboradores da sociedade ou outros que denunciem irregularidades; divulgação tempestiva e completa da informação ao público; sanções civis e criminais; relações entre

⁷⁴ Que se desencadeou em 2006 nos EUA (apesar de em 2001 já termos conhecido a “crise da *Internet*” que fez cair abruptamente o “índice *Nasdaq*” associado às empresas tecnológicas), tendo ficado conhecida como “Crise do *subprime*”, pela falência de instituições de crédito (Banco *Lehman Brothers*) e que quase ‘deitou abaixo’ a maior seguradora americana (AIG - *American International Group*) salva pela Reserva Federal Americana (maior salvamento da história de uma empresa privada). Concediam empréstimos bancários de alto risco, arrastando vários bancos para uma situação de insolvência e cujo impacto negativo se repercutiu nas “Bolsas de Valores” de todo o mundo. O efeito dominó que provocou afetou o sistema bancário internacional, tendo o seu ponto mais alto em agosto de 2007. Esta crise (que parece ainda não ter fim à vista) rapidamente foi dando lugar a outras: “crise económica” em 2008 e a atual “crise da dívida soberana” em vários países periféricos da Zona Euro – Irlanda, Grécia, Portugal, Chipre e que ameaça Espanha e Itália.

⁷⁵ 2012.

⁷⁶ Fiscalização entre os pares por via da “garantia da qualidade” do serviço prestado. Veja-se a propósito a listagem anual que a OROC publica com os ROC a ‘fiscalizar’ a fim de verificar se a auditoria foi efetuada de acordo com as IAS – boa prática corrente noutras profissões análogas (por exemplo OTOC). Para além disso ainda têm a fiscalização do CNSA que anualmente sorteia ROC a fiscalizar, solicitando os ‘dossiers’ à OROC.

⁷⁷ *Whistleblowers*.

o conselho de administração, a gestão, a comissão de auditoria e o auditor ou revisor oficial de contas; papel mais ativo dos advogados como guardiões⁷⁸, etc. (Carrigy, 2005).

A preocupação das entidades de normalização contabilística e de auditoria, nomeadamente, o *International Auditing and Assurance Standards Board* (IAASB, 2008) e (IAASB, 2009) e a *Fédération des Experts Comptables Européens* (FEE, 2008), foram publicando documentos de alerta respeitantes a assuntos de relevância para os auditores, num contexto de crise financeira.

A IAS⁷⁹ (Norma Internacional de Auditoria) 200 refere que *a finalidade de uma auditoria é aumentar o grau de confiança dos destinatários das demonstrações financeiras. Isto é conseguido pela expressão de uma opinião do auditor sobre se as demonstrações financeiras estão preparadas, em todos os aspetos materiais, de acordo com um referencial de relato financeiro aplicável.* (IFAC, 2010, p. 82)

Já a ISA 610, que regula a colaboração entre a auditoria externa e a interna, e tendo em vista a não duplicação do trabalho efetuado, estipula que os auditores externos devem avaliar a atividade de auditoria interna em quatro dimensões: estatuto organizacional; âmbito da função; competência técnica; e o devido cuidado profissional (IFAC, 2010).

Em Portugal, e na sequência da Diretiva 2006/43/CE, de 17 de maio (conhecida como a diretiva da auditoria), foi publicado o Decreto-Lei n.º 224/2008, de 20 de novembro que altera o Estatuto da OROC. O artigo 41.º daquele diploma define o conceito de auditoria.

A atividade de auditoria integra os exames e outros serviços relacionados com as contas de empresas ou de outras entidades efetuados de acordo com as normas de auditoria em vigor, compreendendo:

- a) A revisão legal de contas exercida em cumprimento de disposição legal e no contexto dos mecanismos de fiscalização das entidades ou empresas objeto de revisão em que se impõe a designação de um revisor oficial de contas;*
- b) A auditoria às contas exercida em cumprimento de disposição legal, estatutária ou contratual;*

⁷⁸ Gatekeepers.

⁷⁹ *International Auditing Standards*, em cuja tradução oficial e autorizada pela IFAC se designa de Norma Internacional de Auditoria, utilizando-se, contudo, a sigla do termo em inglês.

c) *Os serviços relacionados com os referidos nas alíneas anteriores, quando tenham uma finalidade ou um âmbito específicos ou limitados.*

A preocupação dos diferentes reguladores, nacionais e internacionais, neste contexto de crise, é reforçar a supervisão de auditores e auditados, de tal forma que reforce a credibilidade da informação financeira prestada às diferentes partes interessadas.

2.2 Papel dos reguladores

Como referido, a preocupação a nível global com a credibilidade da informação financeira e, conseqüentemente do mercado financeiro, impulsionou o aparecimento de organismos reguladores que promovessem a supervisão independente da atividade de auditoria, até então em autorregulação – como boa prática corrente, os detentores de uma certificação para o exercício da atividade de auditoria, já eram supervisionados pelos seus pares (a OROC, a exemplo de outros organismos, promove anualmente a supervisão dos ROC selecionados de acordo com os padrões estabelecidos no seu estatuto, a fim de avaliar a qualidade do serviço prestado).

Em relação às Comissões de Valores, a organização *International Organization of Securities Commissions* (IOSCO⁸⁰), tem, desde 1983, como missão cooperar no desenvolvimento, implementação e promoção das normas internacionais de regulamentação, supervisão e execução, a fim de proteger os investidores, garantir a eficiência e transparência dos mercados, à escala mundial.

Nos EUA, o PCAOB (*Public Company Accounting Oversight Board*), criado em 2002, no âmbito da Lei de SOX, e sob a autoridade da SEC (*Securities and Exchange Commission*), tem como missão a supervisão dos auditores, a fim de proteger os investidores e o interesse público (Anantharaman, 2012). Tem como objetivos melhorar a qualidade da auditoria, reduzir os riscos de falhas de auditoria no mercado de valores mobiliários dos EUA e promover a confiança das partes interessadas na informação financeira e na atividade de auditoria.

Na Europa, o *Committee of European Securities Regulators* (CESR) é uma comissão independente de regulamentação dos mercados europeus de valores mobiliários. Tem

⁸⁰ Organização Internacional das Comissões de Valores Mobiliários – É uma associação de organizações que regulam o mundo de valores mobiliários e de mercado futuros.

como missão melhorar a coordenação entre os reguladores europeus de valores mobiliários, nomeadamente, promover o desenvolvimento de mecanismos eficazes de funcionamento, com a finalidade de aumentar a supervisão diária e aplicação consistente de um mercado único de serviços financeiros.

É neste contexto que em Portugal surge Conselho Nacional de Supervisão de Auditoria (CNSA), Decreto-lei n.º 225/2008, de 20 de novembro⁸¹, sendo-lhe *atribuída a responsabilidade pela organização de um sistema de supervisão pública dos revisores oficiais de contas e das sociedades de revisores oficiais de contas.*

O CNSA tem por missão reforçar a confiança e a credibilidade na atividade de auditoria exercida pelos ROC e SROC em Portugal, assegurando assim que estes contribuam para o rigor, correção, fiabilidade e transparência dos documentos de prestação de contas.

De acordo com a nota introdutória daquele diploma, *entre as atribuições do CNSA destacam -se a emissão de parecer prévio, de natureza vinculativa, relativamente às normas do sistema de controlo de qualidade, deontológicas e de auditoria, e a avaliação do plano anual de controlo de qualidade proposto pela Ordem dos Revisores Oficiais de Contas e acompanhamento da sua execução.*

Refere ainda no artigo 4.º que *as atribuições legais do Banco de Portugal, da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, do Instituto de Seguros de Portugal, da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas e da Inspeção -Geral de Finanças passam a compreender a participação no CNSA.*

É neste contexto que a Comissão Europeia publicou o “Livro Verde”⁸² *Política de auditoria: as lições da crise* (CE, 2010) a fim de perceber a forma como a função de auditoria pode ser reforçada a fim de evitar a repetição da crise do sistema financeiro e que levou muitos bancos a reconhecerem perdas gigantescas entre 2007 e 2009. A urgência na Europa, assim como noutras partes do mundo, após a crise financeira, centrou-se na necessidade de estabilizar o sistema financeiro⁸³.

⁸¹ Transpondo para a ordem jurídica nacional a Diretiva n.º 2006/43/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 17 de maio, relativa à revisão legal das contas anuais e consolidadas.

⁸² Disponibilizado em http://europa.eu/documentation/official-docs/green-papers/index_pt.htm

⁸³ Comunicação da Comissão efetuada em 4 de março de 2009, no âmbito do Conselho Europeu de Primavera, *Impulsionar a retoma europeia*, COM(2009) 114 final.

No livro verde é salientado o importante papel dos ROC na sua missão para com a sociedade pela apresentação da sua opinião sobre a veracidade e adequação das demonstrações financeiras das entidades auditadas. É ainda realçada a independência dos auditores como base fundamental da auditoria, alertando, no entanto que é necessário proceder a uma real avaliação do mandato social do qual são detentores. Também é efetuada uma reflexão sobre os sistemas de supervisão pública das empresas de auditoria que devem estar organizados de modo a evitar qualquer conflito de interesses com os auditores profissionais.

2.3 Papel das comissões de Auditoria

Uma comissão de auditoria deve ser constituída por administradores não executivos, mandatados pela Assembleia Geral com o intuito de fiscalização da Administração e a sociedade, concomitantemente (em simultâneo) com a fiscalização exercida pelo ROC, de acordo a estrutura de governo, igualmente designado pela Assembleia Geral, sob proposta da Comissão de Auditoria.

Aos membros da comissão de auditoria é impedido o exercício de funções executivas na sociedade⁸⁴. Os membros da comissão de auditoria são administradores não executivos, aos quais não podem ser confiados encargos especiais de certas matérias de administração⁸⁵ nem delegados poderes de gestão corrente da sociedade⁸⁶. Neste contexto, também não podem integrar a comissão executiva ou desempenhar de facto funções de gestão na empresa ou na sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo.

É constituída no seio do próprio conselho de administração, a comissão de auditoria é formada por administradores que se pretendem pessoas sérias, honestas, competentes e independentes (Silva J. C., 2007). Ora, são estas características pessoais expectáveis a um ANE que integre uma comissão de auditoria.

O artigo 423.º-F do CSC, estabelece as competências da Comissão de Auditoria. Tem como principal missão a fiscalização da administração da sociedade e a verificação do cumprimento da lei, dos Estatutos, e dos regulamentos internos, devendo emitir

⁸⁴ 1.ª parte do n.º 3 do artigo 423.º-B (Serens & Caeiro, 2011)

⁸⁵ n.ºs 1 e 2 do artigo 407.º (Serens & Caeiro, 2011)

⁸⁶ n.º 3 do artigo 407.º (Serens & Caeiro, 2011)

anualmente um relatório de avaliação do desempenho individual dos administradores executivos, e ainda proceder à apreciação global das estruturas e mecanismos de governo em vigor na empresa. É neste seu papel que devem ser auxiliados pela auditoria interna. Devem ter reuniões de trabalho periódicas com o responsável pela auditoria interna (diretor de auditoria interna) a fim de estarem a par da execução dos trabalhos. Como será facilmente entendível, a Comissão de Auditoria deverá ter uma disponibilidade tal que possa receber (Vafeas, 1999), sempre que se justifique⁸⁷, o responsável pela auditoria interna da sociedade. Uma boa articulação da Comissão de Auditoria com a atividade de auditoria interna⁸⁸, garante independência⁸⁹ da auditoria interna.

A Comissão de Auditoria tem o dever de reporte à Assembleia Geral, emitindo um parecer sobre o Relatório e Contas e sobre qualquer proposta apresentada pelo Conselho de Administração, e ainda propor a nomeação do ROC.

Nos EUA, a secção 407 da Lei SOX, exige que se divulgue se a comissão de auditoria é composta por pelo menos um especialista na área financeira – *Audit Committee Financial Expert* (ACFE). Caso contrário devem ser divulgados os motivos para a sua não existência.

As regras da SEC também requerem uma divulgação nominal do(s) ACFE garantindo a independência destes em relação à administração ou, então, a divulgação das razões em caso do não cumprimento da exigência. A SEC define como *Audit Committee Financial Expert* (ACFE) toda pessoa que por meio de sua experiência académica ou profissional como contabilista, auditor, CEO (*Chief Executive Officer*), CFO (*Chief Financial Officer*), *controller*, ou outros similares que possuïrem as seguintes qualificações:

- compreensão dos princípios contabilísticos geralmente aceites (GAAP - *Generally Accepted Accounting Principles*) e das normas de relato;
- compreensão global da aplicação dos GAAP no que respeita à contabilização de estimativas contabilísticas, provisões e reservas;

⁸⁷ Por exemplo a deteção de um problema grave envolvendo a gestão executiva.

⁸⁸ *Atividade de Auditoria Interna* – designação dada pelas Normas de Auditoria à função de Auditoria interna, já que pode ser desenvolvida por um grupo de auditores (departamento da empresa) ou por um só auditor. Deve estar regulamentada no Estatuto de Auditoria Interna e no regulamento de funcionamento da Comissão de Auditoria.

⁸⁹ A independência deve estar garantida pelo órgão de gestão a fim de não comprometer a objetividade do auditor.

- experiência na preparação, auditoria, análise e avaliação das demonstrações financeiras das empresas com características similares;
- compreensão do controlo interno e dos procedimentos de elaboração das demonstrações financeiras; e
- compreensão das funções da comissão de auditoria.

As empresas, cuja comissão de auditoria não inclui administradores especialistas na área da contabilística-financeira têm maior probabilidade de ter associadas fragilidades de controlo interno (Zhang, Zhou, & Zhou, Audit committee quality, auditor independence, and internal control weaknesses, 2007), uma vez que estes não têm sensibilidade para esta tipologia de riscos.

Nos EUA, em 1999, surgiu o *Audit Committee Institute* (ACI), com o intuito de ajudar os membros das Comissões de Auditoria e outros Órgãos de Fiscalização a consolidar a integridade dos seus processos de relato financeiro e a qualidade das suas práticas de governo.

Historicamente, os membros destes Órgãos têm trilhado um percurso solitário no acompanhamento da informação relacionada com o governo, auditoria, contabilidade, relato financeiro e questões legais e regulamentares, a qual nos dias de hoje se encontra em constante evolução, dificultando a sua missão.

Collier & Zaman (2005) analisaram comparativamente Códigos de Governo das Sociedades de 20 países encontrando um grau muito elevado de convergência em muitos assuntos, como por exemplo: modelos de CG; comissão de auditoria; independência dos ANE e especialistas em matérias financeira. No entanto encontraram uma consistência limitada entre a estrutura de CG recomendada e as normas relativas à comissão de auditoria.

Em Portugal, o ACI Portugal, foi lançado em 2007, com o patrocínio da KPMG⁹⁰, e juntando-se a uma crescente lista de Institutos a nível mundial. Reconhecendo a importância crescente das Comissões de Auditoria e outros Órgãos de Fiscalização, este organismo foi criado para apoiar os membros destes Órgãos no desempenho das suas exigentes funções através da divulgação das melhores práticas a nível internacional e da partilha de experiências das mesmas. Pretende ainda, o ACI, proporcionar uma

⁹⁰ Empresa multinacional que se dedica à auditoria, fiscalidade e consultadoria (uma das *big four*).

plataforma para debates e apoiar aos seus membros a fim de poderem manter-se a par de assuntos regulamentares, contabilísticos e com os principais aspetos relacionados com a Auditoria e a Fiscalização.

Quanto ao papel a desempenhar pelas comissões de auditoria, e para que não haja sobreposições de funções com outros órgãos da sociedade, as suas responsabilidades e atribuições devem estar definidas em “Estatuto” ou regulamento interno próprios, a fim de zelar para que estas estejam devidamente distribuídas, tendo em consideração o funcionamento da comissão e a legislação pertinentes.

Num estudo realizado pela KPMG (Comitês de Auditoria e conselho fiscal: há similaridade nas suas funções e responsabilidades? Síntese e análise dos resultados da 11.ª mesa de debates, 2007) à realidade no Brasil, no âmbito do ACI, refere que relativamente à constituição do órgão de fiscalização nas empresas cotadas: 63% são conselheiros apenas numa sociedade; 38% atua no Conselho Fiscal e 29% na comissão de auditoria; 42% participam em mais de 12 reuniões anuais; 49% considera que são suficientes mais de 12 reuniões anuais; e em 49% dos casos o número de horas médio mensal em reuniões é entre 4 a 8 horas, considerando esse tempo adequado; apenas 10% não conta com um especialista financeiro, 67% consideram que nas empresas brasileiras está mais implementado o Conselho Fiscal que a comissão de auditoria por razões financeiras.

Noutro estudo realizado aos membros das comissões de auditoria e órgãos de fiscalização, a nível europeu, incluindo Portugal (ACI Portugal, 2011) e relativas às reuniões anuais (incluindo teleconferências), os resultados relativos ao nosso país foram os seguintes: 67,4% realizou mais de 20 reuniões e 15% reuniram-se entre 11 a 15 vezes por ano. Quanto à duração das reuniões presenciais, em 89% dos casos demoraram entre 3 a 4 horas e 100% gastou mais de 8 horas mensais a tratar de matérias relacionadas com a empresa.

A Lei *SOX* estabelece que a comissão de auditoria, na qualidade de órgão do conselho de administração, será responsável pela:

- contratação, substituição e supervisão da auditoria independente ou externa, incluindo a resolução de quaisquer conflitos entre a administração e os auditores independentes;

- criação de procedimentos para receber, processar e lidar com reclamações e, ou, denúncias contra a administração, incluindo mecanismos de recebimento de denúncias anónimas e confidenciais por parte de empregados;
- interação e comunicação com os auditores externos e internos, conselho de administração, gestão executiva, *controllers*, advogados, e outros agentes do processo de elaboração das demonstrações financeiras;
- identificação de aspetos contabilísticos críticos e análise da adequada aplicação dos princípios contabilísticos geralmente aceites;
- avaliação dos controlos internos e de riscos corporativos;
- adesão às leis, regulamentos e código de ética; e
- pré-aprovação dos serviços de não-auditoria oferecidas pelo auditor independente, dentre outras funções.

Em Portugal (ACI Portugal, 2011) quando questionados a comissão da Auditoria/Órgão de fiscalização acerca das áreas de supervisão que se afiguram os maiores desafios no exercício das suas funções: 77% responde que na gestão de risco no geral; 54% em questões específicas das demonstrações financeiras (justo valor, depreciação de ativos, divulgações – decorrentes da aplicação novo normativo contabilístico nacional); 46% na liquidez e acesso a capital (bem patente devido à crise atual das dívidas soberanas na Europa); e 31% na manutenção do controlo interno.

No mesmo estudo, quando questionados, sob a sua responsabilidade de supervisão da gestão de risco, a maioria (67%) considera o sistema/programa de gestão de risco robusto, um sistema de gestão de risco sólido e em ação.

Ainda a propósito da eficácia das suas funções, a maioria responde que as consideram eficazes (68%) e algo eficazes (44%). Embora numa percentagem menor (56%) consideram que os órgãos sociais no geral são eficazes.

Quando questionados acerca dos aspetos que contribuiriam para melhorar a eficiência das suas atribuições: 42% considera que deveria ter mais apoios/recursos; 21% refere o fluxo de informação (maior qualidade e variedade das fontes internas); 17% o melhoramento das agendas (com maior focalização no que é importante em detrimento do *checklist*); e 17% melhor compreensão da estratégia e os riscos que lhe estão associados.

CAPÍTULO 3

A Auditoria Interna

Neste ponto, é analisado o desenvolvimento da atividade de auditoria, desde o seu aparecimento para diminuir os custos das auditorias externas, com preocupações de caráter financeiro de economia, eficiência e eficácia, até a ser considerada um parceiro do órgão de gestão, posicionada ao mais alto nível, facultando-lhes análises e avaliações a fim de poderem cumprir com as suas responsabilidades. A cooperação entre a auditoria interna e externa pode maximizar a eficiência e eficácia da auditoria (Holt & Wampler, 2012, p. 21).

3.1 Desenvolvimento da atividade de Auditoria Interna

O primeiro organismo a ser constituído no âmbito da auditoria interna foi o *The Institute of International Auditors*⁹¹ (IIA), nos EUA, em 1941. Este organismo está espalhado por todo o mundo, com o objetivo de “certificar” os auditores internos – esta certificação tem âmbito global. Para além disso, apoiando os auditores internos no acesso à profissão e na formação contínua (obrigatória), promovendo a partilha de experiências – o lema é *Progresso através da partilha*. O IIA congrega os “Institutos” congéneres locais (a nível de cada país).

Em Portugal, em 1992, foi constituído o então IPAI – Instituto Português de Auditores Internos, hoje Instituto Português de Auditoria Interna – IIA Portugal.

O IIA emite IPPF⁹² com duas tipologias de orientação – Ver Tabela 2.

- Obrigatória – A definição de Auditoria Interna; o Código de Ética; e as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (NIPPAI, designadas também por “Normas”). Estes documentos encontram-se na página da *internet* do IPAI⁹³ (Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna, 2009), com tradução oficial portuguesa.

A conformidade com os princípios estabelecidos nestas “Normas” é obrigatória, essencial para a prática da atividade de auditoria interna. O processo de aprovação das “Normas” inclui um período prévio de auscultação pública, a fim angariarem um maior consenso.

⁹¹ <http://www.theiia.org>

⁹² *International Professional Practices Framework (IPPF)*, designadas pelo IPAI como “Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria”.

⁹³ <http://www.ipai.pt>

- Fortemente recomendadas – Tomadas de Posição; Práticas Recomendadas; e Guias Práticos.

São emitidas pelo IIA através de processos formais de aprovação. Descrevem práticas para uma implementação efetiva das “Normas”.

Tabela 2 – Estrutura das IPPF

Tipologias de orientação	Obrigatória	Fortemente recomendada
Definição de Auditoria Interna	X	
Código de Ética	X	
Normas e Interpretações: <ul style="list-style-type: none"> • AS – <i>Attribute Standards</i> • PS – <i>Performance Standards</i> 	X	
Tomadas de Posição (PP – <i>Position Papers</i>)		X
Práticas Recomendadas: <ul style="list-style-type: none"> • PA – <i>Practice Advisories</i> • PG – <i>Practice Guides</i> 		X
Guias Práticos: <ul style="list-style-type: none"> • PG GTAG – <i>Global Technology Audit Guides</i> • PG GAIT – <i>Guide to the Assessment of IT Risk</i> 		X

Todos estes documentos se encontram disponibilizados no IIA em inglês, sendo que alguns conteúdos das IPPF têm tradução oficial do IIA em francês e espanhol. Estão disponibilizados gratuitamente para os membros, em formato digital, assim como outras publicações e estudos (*The IIA Research Foundation Bookstore*).

O IIA define auditoria interna como *uma atividade independente, de garantia objetiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização. Ajudar a organização a alcançar os seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação e melhoria dos processos da gestão de risco, de controlo e Governance* (Morais & Martins, 2013).

As “Normas”, por uma questão de organização, estão estruturadas separando as Normas de Atributos⁹⁴ (relacionadas com as organizações⁹⁵ e com os indivíduos que praticam a atividade de auditoria interna) das Normas de Desempenho⁹⁶ (relacionadas com a natureza da atividade de auditoria interna, incluindo critérios de qualidade). Algumas destas normas são seguidas de “Interpretação” a fim de ajudar o entendimento das mesmas. Qualquer destas normas (atributo e desempenho) podem ter agregadas Normas de Implementação associadas à atividade de garantia, se à codificação numérica se seguir

⁹⁴ Série 1000 – codificadas a partir do número 1000.

⁹⁵ Empresas ou quaisquer outras entidades com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas.

⁹⁶ Série 2000 - codificadas a partir do número 2000.

a letra “A” (*Assurance*) ou à atividade de consultoria, se à codificação numérica se seguir letra “C” (*Consulting*).

O Código de Ética é um dos pilares da auditoria interna que, como já foi referido, está integrado nas orientações com cariz obrigatório. Integra “Princípios” e “Regras de Conduta”, ambos assentes na integridade, objetividade, confidencialidade e competência dos auditores internos.

Neste contexto, é importante reproduzir⁹⁷ a definição de “Atividade de Auditoria Interna”.

*Um departamento, divisão, equipa de consultores, ou outro(s) praticante(s), que fornecem serviços independentes e objetivos de **garantia e de consultoria**, destinados a acrescentar valor e melhorar as operações da organização. A atividade de auditoria interna ajuda uma organização a alcançar os seus objetivos, ao proporcionar uma abordagem sistemática e disciplinada de avaliação e melhoria da eficácia dos processos de governação, de gestão de risco e de controlo.*

(IPAI, 2009, p. 35)

Assim, desta definição, as funções da atividade de auditoria interna são:

a) Apoiar a direção

O órgão de gestão é o responsável último por tudo o que acontece dentro da entidade. A atividade auditoria interna, para além dos exames e verificações, e como assessor do órgão de gestão, posicionada ao nível hierárquico adequado, fornece-lhes orientações: identifica e avalia deficiências do sistema implementado e propõe recomendações de melhoria. A atividade de auditoria interna, não tem, nem deve ter, funções executivas.

b) Vigiar o sistema de controlo

A atividade de auditoria interna é desenvolvida de forma contínua ao longo do ano, de acordo com o seu plano de atividades. É sua função informar o órgão de gestão acerca da qualidade do sistema de controlo, referindo se este é ou não aceitável. Caso não o seja, o auditor interno, no relatório diagnóstico, deve identificar os pontos fracos e propor recomendações de melhoria. O

⁹⁷ Sublinhado e a bold nosso.

órgão de gestão, na posse dessa informação, pode tomar decisões informadas e ‘transformar’ um sistema de controlo inaceitável em aceitável.

c) Apoiar a gestão de risco e processos de *governance*.

O auditor interno deve verificar se a metodologia adotada para implementar o processo de gestão de risco é entendida por todos na organização. Aliás, o órgão de gestão deve ser o primeiro a dar o exemplo no cumprimento das normas⁹⁸, promovendo ‘tolerância zero’ para os incumpridores, com uma cultura organizacional forte, assente na adesão individual ao código de ética, *topdown*⁹⁹. Os auditores internos com os seus conhecimentos podem ajudar a organização a alavancar o seu negócio, sendo um parceiro do órgão de gestão (Baker N. , Raising internal audit's potential, 2011, p. 31).

O IIA, como membro fundador¹⁰⁰ do COSO¹⁰¹, aconselha o auditor interno a utilizar a metodologia ERM¹⁰² na sua avaliação da gestão de risco e controlos da empresa.

Apesar da recomendação do IIA para a utilização do ERM, não está isento de críticas. Para Lavoie (2011, p. 60), na prática, a análise de risco é um paradoxo. De um lado, estão gestores que acreditam que a implementação da gestão de risco no seu setor é um processo natural e que pode permanecer informal. Do outro, os que referem que a gestão de risco é mais complexa e de difícil aplicação, com as organizações a tentarem documentar um processo que seja útil. Seja qual for a crença, muitas organizações falharam na gestão de risco por não possuírem um processo formal de gestão de risco integrada. Neste artigo, Lavoie aconselha os auditores internos a utilizar ferramenta *butterfly risk tool* para os ajudar a avaliar a eficácia da gestão de risco, e contribuir para a melhoria do ERM. Aliás, refere que esta ferramenta possibilita aos auditores internos e à gestão uma melhor identificação do risco de eventos, integrada numa análise global de risco da organização.

⁹⁸ *Compliance* de normas legais e não legais, como o código de ética, regulamentos de funcionamento de órgãos de gestão, manual de controlo interno, da qualidade, de gestão de riscos, etc.

⁹⁹ Imbuída ao longo dos diferentes níveis hierárquicos, a começar no nível mais alto – órgãos do governo da sociedade.

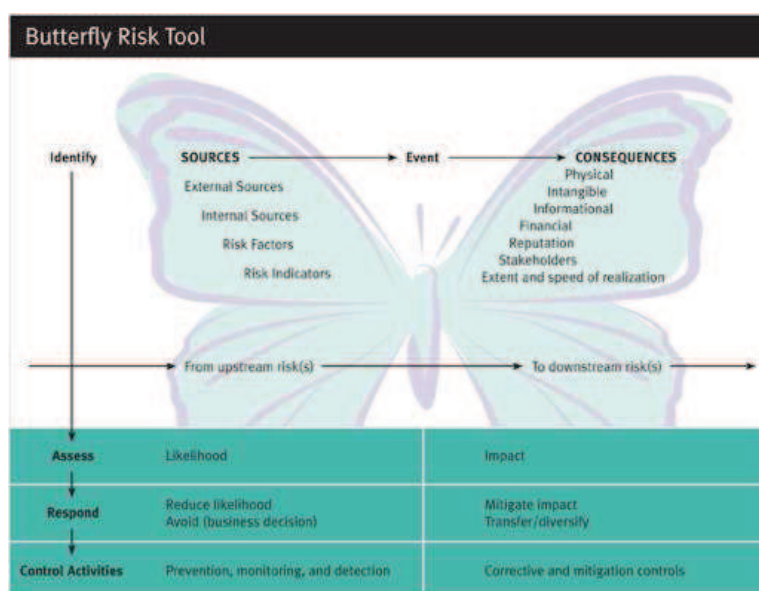
¹⁰⁰ Para além do IIA, também fazem parte o AICPA (*American Institute of Chartered Accountants*), o AAA (*American Accountants Association*), o FEI (*Financial Executives International*) e o IMA (*Institute of Management Accountants*)

¹⁰¹ *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – entidade sem fins lucrativos dedicada à melhoria do relato financeiro através da ética, efetividade dos controlos e processos de governo societário. Em 1992 publicou o trabalho *Internal Control – Integrated Framework* (Controlo Interno – Modelo integrado), referência mundial para estudo e aplicação do controlo interno.

¹⁰² *Enterprise Risk Management* (ERM, 2004)- Gestão Integrada de Riscos

A componente da estrutura COSO ERM "identificação de eventos" aborda fatores externos e internos, categorias de risco/evento, tem em consideração eventos passados, e interdependências de risco. A *butterfly risk tool* pretende clarificar, completar e integrar os conceitos relacionados a fim de enriquecer a análise de risco de gestão e permitir que os auditores internos efetuem uma avaliação robusta da eficácia do ERM.

Figura 7 – *Butterfly Risk Tool*



Fonte: Lavoie (Risk and the butterfly, 2011)

Subjacente a esta ferramenta (Figura 8) está um paradigma mais amplo, que considera e documenta formalmente as fontes de risco e suas consequências para cada potencial evento. Em primeiro lugar aplica-se à “identificação de eventos” (asa esquerda da borboleta – classifica-se a “fonte” do risco por ordem crescente; e na asa direita, as “consequências”, por ordem crescente), avalia o risco (probabilidade; impacto), a resposta ao risco (reduzir, evitar/minimizar o impacto; transferir, diversificar) e as atividades de controlo de risco (prevenir, monitorizar e detetar; controlos corretivos e de mitigação). Os auditores ao usarem esta ferramenta podem dispor de informação para avaliar melhor se a gestão de “identificação de eventos” é completa e suficientemente detalhada para valorizar as demais fases do processo de gestão de risco.

É função do auditor interno contribuir, com as suas avaliações e recomendações, para o aperfeiçoamento do processo de governo da sociedade, de forma a assegurar a sua consistência com os valores organizacionais e concretização dos objetivos pré-estabelecidos (Marks, 2012, p. 42).

A preocupação de qualquer regulador profissional é promover a certificação dos seus membros a fim de garantir a qualidade do seu desempenho profissional. Para a obtenção da certificação profissional, o auditor interno, para além ser detentor de um grau académico na área de certificação, tem de realizar um exame de acesso e realizar formação contínua (40 horas/ano), para além da monitorização da qualidade (por via de auditorias ao serviço prestado aos seus ‘clientes’).

O IIA certifica a profissão de auditor interno em:

- CIA – *Certified Internal Auditor*;
- CCSA - *Certification in Control Self-Assessment*;
- CFSA – *Certified Financial Services Auditor*; e
- CGAP – *Certified Government Auditing Professional*.

Para além destas certificações, a norma 1300 do IIA refere que o *responsável pela auditoria tem de desenvolver um programa de garantia de qualidade e aperfeiçoamento que cubra todos os aspetos da atividade de auditoria interna*. Aliás a norma 1340 refere que a atividade de auditoria interna deve ter programas de monitorização e avaliação contínua da qualidade do trabalho. Sarens, Allegrini, D'Onza, & Merville (2011b) a este propósito refere que o programa de garantia de qualidade e aperfeiçoamento¹⁰³ é mais comum em departamentos/atividades de auditoria mais antigos do que nos mais recentes. Estes programas incluem, tal como é aconselhado nas normas, avaliações da qualidade internas e externas. O IIA estipula que qualquer departamento de auditoria interna seja avaliado no âmbito da qualidade (QAIP) pelo menos uma vez a cada cinco anos. Okibo & Kamau (2012), verificaram que em empresas Quenianas, principalmente nas estatais, a conformidade com as normas de garantia de qualidade entre as unidades de auditoria interna, é baixa. Esta pesquisa identificou algumas das razões que levaram à baixa adesão: a falta de consciência das normas; não membros do IIA¹⁰⁴; não adoção da IPPF; idade e experiência do departamento de auditoria interna; e compreensão das normas de garantia da qualidade.

Do levantamento realizado em Portugal em 2009 (KPMG/IPAI) havia auditores internos com a certificação; CIA, 87; CCSA, 43; CFSA, 2; e CGAP, 2. Quando questionados se

¹⁰³ QAIP – *Quality Assurance and Improvement Program*.

¹⁰⁴ O Quénia só tem ligações ao IIA a partir de 2002.

consideravam ter um plano adequado de formação e desenvolvimento, 8% referiram não ter plano, 39% têm plano de formação apenas quando surgem necessidades, e apenas 18% possui formação planificada em linha com o perfil das competências da função. A maioria não cumpre com as 40 horas de formação anuais recomendadas pelo IIA.

O estudo realizado a 96 CIA portuguesas (Castanheira, Rodrigues, & Craig, 2010) refere que na programação anual das auditorias a realizar, os CIA é adotam uma metodologia baseada no de risco (ERM), tal como recomendado pelo IIA. Aliás, qualquer auditor certificado está obrigado a adotar as IPPF. Esta realidade tem mais expressão em entidades privadas, no setor financeiro e em entidades de grande dimensão. No planeamento de cada auditoria a adoção daquela metodologia está correlacionada positivamente com o tamanho da entidade. Em organizações de menor dimensão a auditoria interna é mais proativa na implementação do ERM e é mais importante no setor financeiro e no setor privado.

De acordo com a norma 2000 do IIA, o responsável pela auditoria interna (CAE¹⁰⁵) *tem de gerir com eficácia a atividade de auditoria interna, de forma a garantir que a mesma acrescenta valor à organização* (IPAI, 2009, p. 24). É responsável, ainda, por realizar um plano de auditoria baseado no risco, tendo em conta o enquadramento da gestão de risco da entidade, incluindo os níveis de apetência ao risco por parte da gestão. Caso não exista aquele enquadramento, o CAE utiliza o seu julgamento sobre os riscos, após ter consultado os gestores e o CA.

O envolvimento das partes interessadas na definição do plano de auditoria é crucial para o seu alinhamento com as preocupações da organização, consciencializando-os do seu papel de parceiro que a atividade de auditoria interna desempenha e o valor que esta pode acrescentar.

No inquérito realizado (KPMG/IPAI, 2009), quando questionados acerca da participação das partes interessadas na definição do plano de auditoria, apesar de 53% a considerar suficiente, ainda 47% a consideram reduzida ou até inexistente. Acresce que 92% dos inquiridos considera que o plano é definido com base na avaliação dos riscos, conforme prescrito nas normas.

¹⁰⁵ *Chief Audit Executive – responsável/diretor da atividade de auditoria interna*. Este profissional deverá ser um CIA.

O CAE *tem que estabelecer planos baseados no risco, para determinar as prioridades da atividade de auditoria interna consistentes com os objetivos da entidade* (IPAI, 2009, p. 24). Estes planos têm de ser realizados pelo menos uma vez por ano e terem em consideração os comentários da gestão de topo e do CA.

O CAE, quando questionado acerca da existência de um processo de identificação, avaliação, reporte e monitorização dos riscos, a maioria (77%) responde afirmativamente. Já quanto ao grau de documentação que suporta o processo de gestão de risco: 10%, considera-a completa; 36%, completa na maioria dos processos; 38%, completa na maioria das áreas; e 16%, refere não haver documentação. Quanto à importância do grau de envolvimento do CAE no processo de identificação e avaliação de riscos, 71% referem ser “significativo” e “importante”.

De acordo com a norma 2010.C1 (IPAI, 2009, p. 24), o CAE deve *ponderar a aceitação de compromissos de consultoria com fundamento no potencial de melhoria da gestão de risco, valor acrescentado e melhoria das operações da entidade*. Além disso, os compromissos que tenha aceite, têm de ser incluídas do plano de atividades.

Como boa prática, a norma 2500 – *Monitorização do Progresso* (IPAI, 2009, p. 34) refere que o CAE *tem de estabelecer e manter um sistema de monitorização do efeito dos resultados comunicados à gestão*. Trata-se de estabelecer um processo de *Follow-up*¹⁰⁶ para monitorização, a fim de se assegurar de que as recomendações, levadas à ação pela gestão, *foram efetivamente implementadas ou que os gestores superiores aceitaram o risco de não tomar qualquer medida* (Norma 2500.A1). Ainda relativamente à mesma norma, mas de consultoria (C1) o CAE tem que monitorizar o efeito dos resultados dos serviços de consultoria na medida em que for acordado com o cliente (entenda-se cliente interno).

Como qualquer outra atividade da empresa, também a atividade de auditoria deve ser objeto de avaliação. A norma 1310 *Requisitos do programa de avaliação da qualidade e aperfeiçoamento* exige que o programa (IPAI, 2009, p. 22) de avaliação integre avaliações internas e externas. A norma 1311 – *avaliações internas*, refere que têm de incluir: monitorizações contínuas do desempenho e revisões periódicas. Estas últimas realizadas

¹⁰⁶ Seguimento.

através de autoavaliação *ou por outras entidades do interior da organização, com conhecimento suficiente das práticas de auditoria interna.*

No inquérito já citado, (KPMG/IPAI, 2009) no que diz respeito a avaliações internas de qualidade, uma maioria (58%) refere não haver uma política ou procedimento adequado para verificar o nível da qualidade das atividades do CAE. Já no que diz respeito a avaliações externas efetuadas por entidades independentes, apenas 10% refere que são realizadas por pessoas ou empresas externas à organização (geralmente pelo auditor externo). Em 12% dos casos são realizadas por outro departamento ou função dentro da organização, 20% são realizadas pelo próprio CAE (isto é, o responsável pela atividade de auditoria interna realiza avaliações aos seus subordinados) e, na sua maioria (58%) não é realizada nenhuma avaliação externa.

Uma revisão da literatura em auditoria interna mostra uma grande variação nas práticas da atividade de auditoria interna em todo o mundo [ver (Allegrini, D'Onza, Melville, Paape, & Sarens, 2006); (Cooper, Leung, & Wong, 2006); (Gramling, Maletta, Schneider, & Church, 2004); (Hass, Abdolmohammad, & Burnaby, 2006) para revisões de literatura detalhadas]. A literatura existente sobre auditoria interna fornece evidências fragmentadas e discussão sobre as razões por que existem essas diferenças.

No nível macro, Sarens & Abdolmohammadi (2010) mostra que há uma grande variabilidade na maturidade da profissão de auditoria interna quando se comparam países do mundo. Eles fornecem evidências de que esta variabilidade a nível nacional pode ser parcialmente explicada por diferenças culturais. Além disso, Abdolmohammadi & Tucker (2002) mostram que o grau de desenvolvimento económico de um país (medido pelo seu produto nacional bruto) tem um impacto sobre a prática de auditoria interna no país. Dois outros estudos [(Cenker & Nagy, 2004) (Page, 2004)] referem que as exigências de governo das sociedades (e que diferem entre os países) também têm um impacto sobre a atividade de auditoria interna.

A maioria desses estudos focalizaram-se no nível micro (organizacional), isto é, na atividade de auditoria interna, organizada ou não num departamento. Um grupo de estudos nessa corrente investigou as razões pelas quais as empresas criaram uma atividade de auditoria interna [(Adams, 1994)¹⁰⁷ (Arena & Azzone, 2007) (Carey, Simnett, &

¹⁰⁷ Examinou como é que teoria da agência pode ser usada para explicar a existência da atividade de auditoria interna, incluindo a abordagem dos auditores internos para o seu trabalho.

Tanewski, 2000) (Goodwin-Stewart & Kent, 2006) (Pforsich, Kramer, & Just, 2006); (Pforsich, Kramer, & Just., 2008) (Wallace & Kreutzfeldt, 1991), bem como os fatores que determinam o tamanho da atividade de auditoria interna (Carcello, Hermanson, & Raghunandan, 2005); (Goodwin-Stewart & Kent, 2006); (Sarens & Abdolmohammadi, 2010)]. Um segundo grupo de estudos investigaram as práticas de auditoria interna com maior detalhe [(Abdolmohammadi, 2009); (Melville, 2003); (Selim, Sudarsanam, & Lavine, 2003); (Selim, Woodward, & Allegrini, 2009)]. A evidência encontrada indicia que as práticas de auditoria interna estão relacionados com (por exemplo) clientes de auditoria interna [(Flesher & Zanzing, 2000); (Goodwin & Yeo, 2001); (Mihret & Yismaw, 2007); (Sarens & De Beelde, 2006b) e (Sarens, Beelde, & Everaert, 2009)], risco de práticas de gestão e de controle interno [(Selim & McNamee, 1999) e (Allegrini & D'Onza, 2003)]. É de notar que estes estudos, a nível micro, não tiveram em conta exatamente quando a atividade de auditoria interna foi criada. Ou seja, tiveram em conta a existência e a dimensão de uma atividade de auditoria interna ou as suas práticas específicas, independentemente de quando foi criada. É possível que uma parte da variabilidade em termos de tamanho ou de práticas da atividade de auditoria interna seja explicada pela longevidade (anos de existência da atividade/função).

Para Sarens, Allegrini, D'Onza, & Merville (2011b) a função de auditoria interna é mais antiga no setor da banca e serviços financeiros e, além disso, é maioritariamente existente nas empresas cotadas na bolsa. A função de auditoria interna em organizações que operam em maior escala têm maior longevidade que as que operam correntemente um nível mais local.

Este argumento é apoiado em um relatório publicado pelo IIARF (Internal auditing capability model (IA-CM) for the public sector, 2009) no qual propõe uma ferramenta¹⁰⁸ designada por *Internal auditing capability model (IA-CM) for the public sector* para avaliar o nível de maturidade da atividade de auditoria interna (em termos de sofisticação e experiência) no setor público e identificar uma trajetória para o crescimento e gestão das aptidões de auditoria interna na organização. Este estudo identifica cinco níveis progressivos: inicial – aptidões repetíveis; Infraestrutura – práticas e procedimentos de auditoria interna repetíveis e sustentáveis; Integração – gestão profissional e práticas de auditoria interna uniformemente aplicadas; gestão – a atividade de auditoria interna

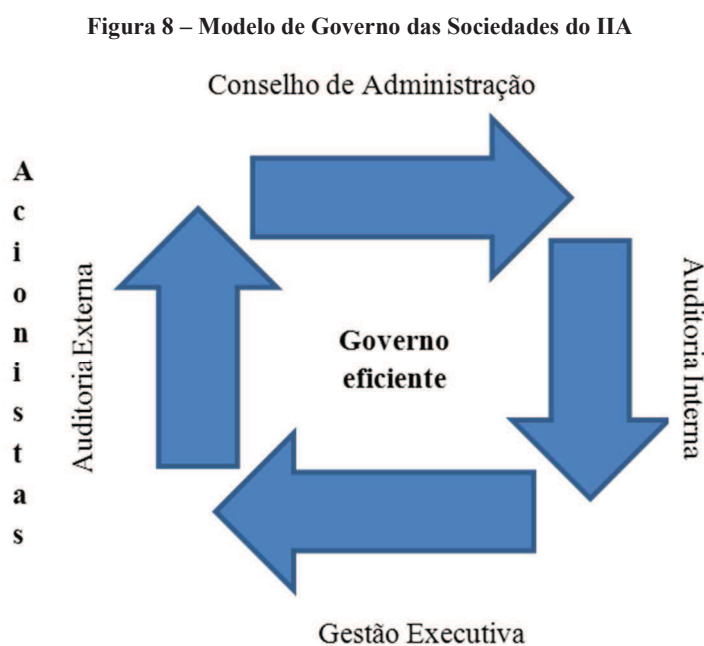
¹⁰⁸ Baseado no CMMI – software registado pela Carnegie Mellon University.

integra informação ao longo de toda a organização a fim de melhorar o *governance* e a gestão de riscos; e otimização – melhoria contínua através da aprendizagem interna e externa da atividade de auditoria interna. Estes diferem em termos de serviços e os papéis desempenhados pela atividade de auditoria interna, princípios para a gestão de pessoal, práticas profissionais e outros aspetos.

3.2 A Auditoria Interna e o Governo das Sociedades

O IIA define Governo das Sociedades¹⁰⁹ como sendo a *combinação de processos e estruturas implementados pelo Conselho, para informar, dirigir, gerir e monitorizar as atividades da organização para o alcance dos seus objetivos*. (IPAI, 2009, p. 37)

Na Figura 8 pode visualizar-se o envolvimento dos diferentes intervenientes no Governo de uma qualquer entidade.



Fonte: Adaptado do IIA (The audit committee: purpose, process, professionalism, 2012)

A pedra angular para um governo eficaz baseia-se no equilíbrio entre os quatro órgãos: Conselho de Administração, Gestão Executiva, Auditoria Interna e Auditoria Externa. E, tal como num banco de quatro ‘pernas’, nenhuma das ‘pernas’ deve estar mais enfraquecida que as restantes, a fim de não comprometer a estabilidade.

¹⁰⁹ Governação, na tradução do IPAI (Glossário).

No contexto atual, governo das sociedades requer que os seus Conselhos de Administração, e respetivas Comissões especializadas, sejam proativos, informados, inquisitivos e responsáveis¹¹⁰. Os conselhos e as suas comissões devem estar despertos para garantir o equilíbrio entre os vários grupos de interesses. O desafio para os auditores internos é conseguir identificar riscos escondidos, maximizando o seu potencial (Shen, 2012, p. 27), minimizando o risco de ‘incêndio’ que pode vir a evidenciar riscos catastróficos não tidos em conta.

García, Barbadillo, & Pérez (2012) referem que a presença de atividade de auditoria interna, devidamente articulada com a comissão de auditoria, reduz a oportunidade da gestão manipular resultados. Ora, este é um mecanismo muito importante para credibilizar a informação.

Como já foi referido, não existe (nem deve existir) um único modelo de governo das sociedades, uma vez que têm de ter em conta o enquadramento legal de cada país, a sua cultura, tradições e até as mudanças de carácter civilizacional.

A norma 1000 refere que *o objetivo, autoridade e responsabilidade da atividade de auditoria interna têm de estar formalmente definidos* no seu Estatuto¹¹¹, sendo que este deverá estar em conformidade com a *definição de Auditoria Interna*, Código de Ética e “Normas” (IPAI, 2009, p. 17).

O Estatuto de Auditoria Interna é um documento escrito onde está definido:

- O âmbito da atividade de auditoria interna;
- A sua autoridade e responsabilidade;
- A posição hierárquica e administrativa;
- A autorização de acesso aos registos, pessoal e ativos da entidade;
- Os serviços de garantia¹¹² a prestar para o exterior da entidade;
- Os serviço de consultoria¹¹³ prestados à entidade e a terceiros.

¹¹⁰ *Accountable* (aqui no sentido de prestar contas pelo seu desempenho).

¹¹¹ *Audit Charter*.

¹¹² *Análise objetiva da evidência necessária para o fornecimento de uma avaliação independente dos processos de governação, de gestão do risco e de controlo para a organização. Como exemplos, podem incluir compromissos financeiros, de desempenho, de conformidade, de segurança de sistemas e de avaliação (“due diligence”)* (IPAI, 2009, p. 39).

¹¹³ *Atividades e serviços de aconselhamento ao cliente, cuja natureza e âmbito dos trabalhos foram acordados com o cliente, e têm como objetivo acrescentar valor e melhorar os processos de governação, de gestão do risco e de controlo de uma organização, sem que o auditor interno assuma a responsabilidade da gestão. Como exemplos citam-se o aconselhamento, a emissão de pareceres, a facilitação e a formação* (IPAI, 2009, p. 38).

Ora, o Estatuto contém o mandato do órgão de gestão e da comissão de auditoria, se existir, para que a atividade de auditoria interna exerça a sua função livre de interferências na determinação do seu âmbito e atuação, no desempenho do trabalho e na comunicação dos resultados. Os objetivos de cada trabalho devem estar claramente definidos a fim de que o seu rigor seja mantido, contribuindo para uma confiável reputação (Baker N. , 2011, p. 35).

Em Portugal (KPMG/IPAI, 2009), quanto à existência do Estatuto da atividade de auditoria interna, era positiva em 79% dos casos, sendo que em 62% também existiam manuais escritos agregando as suas políticas e procedimentos.

Após a aprovação do Estatuto pelo Conselho de Administração, este deve assegurar a sua divulgação interna, a fim promover a colaboração de todos os intervenientes, ao longo da hierarquia, aquando da realização dos trabalhos.

A atividade de auditoria interna deve depender hierarquicamente do mais alto nível, a fim de poder cumprir com a missão definida no seu Estatuto.

Outrora, a atividade de Auditoria Interna dependia hierarquicamente da área financeira, limitando-lhe o alcance à área económico-financeira. Das “boas práticas” atuais destaca-se o seu posicionamento ao mais alto nível da organização, dependendo administrativamente do Conselho de Administração¹¹⁴ ou da Comissão Executiva, reportando funcionalmente da Comissão de Auditoria, que lhe garante a sua independência e acesso a toda a hierarquia.

Das respostas ao inquérito (KPMG/IPAI, 2009) o posicionamento do CAE depende: 38%, do presidente da comissão executiva/diretor geral; 32%, da comissão de auditoria ou da administração não executiva; 28%, de outro membro do conselho executivo; e 4%, da direção financeira/outra.

Relativamente missão chave e do papel que da atividade de auditoria interna deve desempenhar, em 73%, das organizações há essa perceção por parte dos interessados. Em 76% dos casos considera a atividade de auditoria interna parte integrante do modelo de governo da sociedade e 91% dos CAE considera como universo auditável, todas as áreas da organização. Em 79% das organizações existem políticas e manuais de procedimentos formalizados, permitindo que a auditoria interna se desenvolva adequadamente.

¹¹⁴ Ver definição de “Conselho” no Glossário (IPAI, 2009, p. 36)

Como foi referido, aquando dos modelos de Governo das sociedades, as Comissões de Auditoria incluem administradores não executivos que garantem a supervisão e avaliação da atividade de auditoria interna. Nestes casos, têm a independência e objetividade necessárias para a realização dos seus trabalhos, tendo reflexo na qualidade dos seus relatórios, incluindo nas recomendações.

A norma 1100 – Independência e objetividade refere que a auditoria interna tem que ser independente, e os auditores internos têm que ser objetivos no desempenho do seu trabalho. Na interpretação desta norma é definida independência como a não sujeição a condições que ameacem a capacidade da atividade de auditoria interna ou do responsável pela auditoria de cumprir com as responsabilidades da auditoria interna de forma imparcial. Refere ainda que para alcançar o grau de independência necessário para cumprir de forma eficaz com as suas responsabilidades, o responsável pela auditoria tem acesso direto e ilimitado aos gestores superiores e ao Conselho. Tal pode ser conseguido através de uma dupla relação de reporte. As ameaças à independência têm de ser geridas a diferentes níveis: do auditor individual, do compromisso de auditoria, funcional e organizacional.

Em relação à objetividade, é definida como a *atitude mental imparcial que permite aos auditores internos realizarem o seu trabalho de forma tal que acreditem no produto desse trabalho e que não sejam praticados quaisquer compromissos de qualidade*. Para que o auditor interno seja objetivo tem de não se deixar influenciar nos seus julgamentos, em matéria de auditoria, em função da opinião de terceiros. Aliás, se o auditor interno envolver outros especialistas na auditoria, ele continua a ser o responsável pela sua própria opinião, construída com a prova obtida durante o seu exame. Também a objetividade tem de ser gerida a *diferentes níveis: do auditor interno, do compromisso de auditoria, funcional e organizacional*.

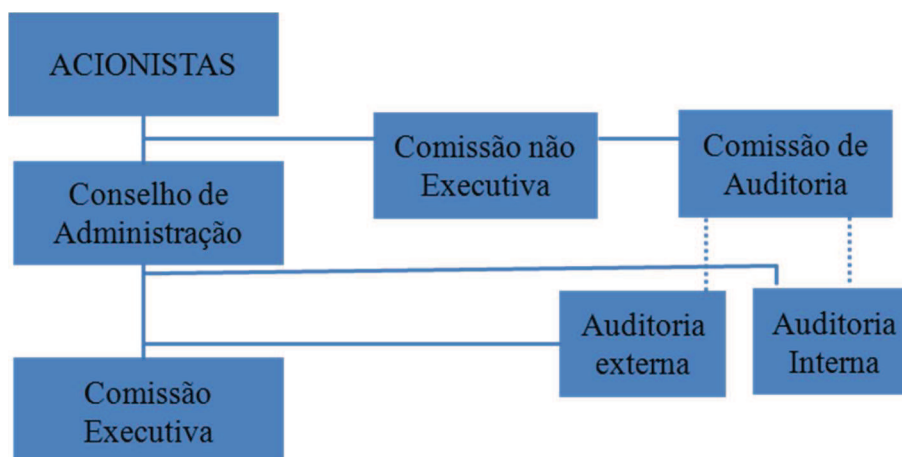
A norma 1110.A1 refere que a *auditoria interna tem de estar livre de interferências ao determinar o âmbito de auditoria interna, no desenvolvimento do trabalho e na comunicação dos resultados*.

É a Comissão de Auditoria que deve zelar pela contratação, promoção e aprovação do orçamento da atividade de auditoria interna. É da sua responsabilidade a supervisão e desenvolvimento da mesma, através da aprovação das suas políticas, regulamentos e procedimentos. Deve ainda incentivar a articulação entre o trabalho desenvolvido e a

desenvolver pelos auditores internos e externos¹¹⁵ evitando a duplicação de recursos. A articulação da atividade de auditoria interna com a externa deverá cumprir com a norma 2050 (IPAI, 2009, p. 25) e com as práticas recomendadas que lhe estão associadas.

O CAE deve basear a sua comunicação com a comissão de auditoria numa relação de confiança e credibilidade, informando-os assiduamente do ‘andamento’ dos trabalhos (Baker N. , 2011, p. 33).

Figura 9 – Posicionamento hierárquico da atividade de Auditoria Interna



Na Figura 9 temos o posicionamento ideal da Auditoria Interna já que a sua independência sai reforçada quando as entidades possuem uma Comissão de Auditoria. Neste caso, depende administrativamente do CA e funcionalmente da Comissão de Auditoria – conforme recomendado pelas NIPPAI.

De acordo com a norma 2060 do IIA, o CAE *tem que relatar periodicamente aos gestores superiores e ao conselho sobre os objetivos, autoridade, responsabilidade e desempenho de auditoria interna, relativamente ao seu plano.* Ora, o relatório para a Administração e para o Conselho, para que seja eficaz, o CAE tem de reportar ao mais alto nível hierárquico.

As normas do IIA requerem que o CAE dependa hierarquicamente da comissão de auditoria ou um equivalente para que possa cumprir com as suas obrigações e para avaliar eficazmente os controlos internos, a gestão de riscos e de governo, e alcançar a sua independência, objetividade, e estatuto organizacional.

¹¹⁵ Já que a comissão de Auditoria também se pronuncia sobre a escolha do auditor externo (ROC ou SROC).

Além disso, o IIA recomenda uma relação de subordinação dupla: reporta funcionalmente à comissão de auditoria; e administrativamente a um executivo ao mais alto nível hierárquico.

A norma 2130 do IIA estabelece *a atividade de auditoria interna tem de assistir a organização na manutenção de controlos eficazes, através da avaliação da sua eficácia e eficiência e promovendo uma melhoria contínua.*

A norma 2500 do IIA estabelece que o CAE *tem e estabelecer e manter um sistema de monitorização do efeito dos resultados comunicados à gestão.*

O CAE deve discutir todas as conclusões importantes do relatório de auditoria com a Comissão de Auditoria que as deve comunicar ao Conselho de Administração. Cabe ainda à Comissão de Auditoria recomendar ao Conselho de Administração o auditor externo a contratar.

Por outro lado, a Auditoria Interna deve permanecer independente das operações e dos processos de decisão da empresa, não se deixando contagiar com quaisquer influências indevidas, nem aceitar qualquer trabalho para o qual não se sinta preparado¹¹⁶. Deve preservar sempre a sua independência e objetividade sob a pena de não lhe reconhecerem a competência, proficiência e experiência necessárias.

De acordo com a norma 2020 (IPAI, 2009, p. 25) o CAE *tem que comunicar aos gestores superiores e ao conselho, para análise e aprovação, os planos e as necessidades de recursos, incluindo quaisquer modificações provisórias relevantes.* Também tem de comunicar o impacto da limitação de recursos, assegurando que são os adequados, suficientes e ajustados de forma eficaz para que o plano aprovado seja cumprido.

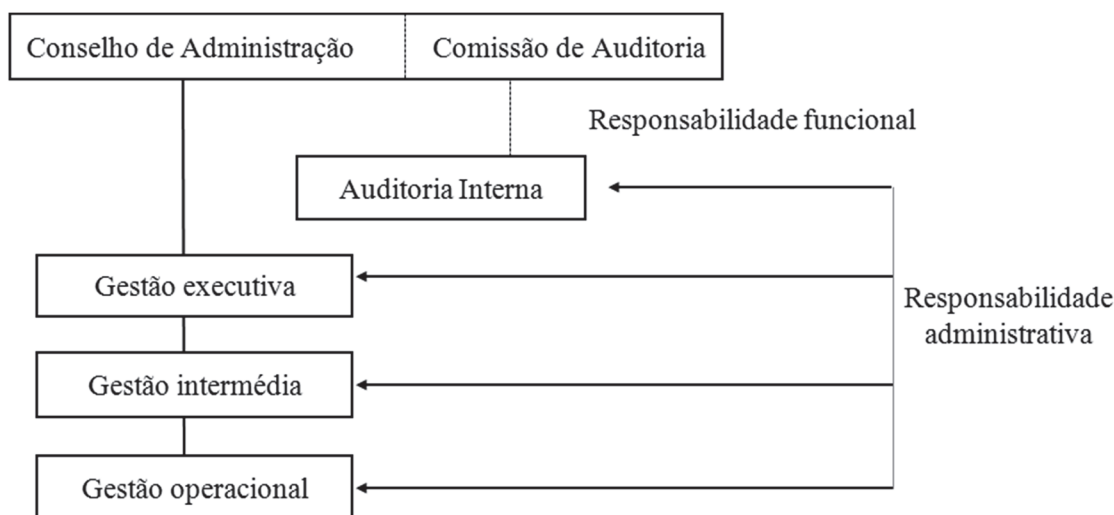
O CAE deve partilhar a informação e coordenar (norma 2050) as atividades com outros fornecedores de serviços de garantia (revisão de contas/auditoria) e de consultoria (mesmo que seja obtida por subcontratação externa) de forma a assegurar uma cobertura adequada, minimizando a duplicação de esforços, desperdiçando recursos. De qualquer forma, o CAE é o responsável último para subcontratação/colaboração de serviços externos, como é o caso das novas tecnologias de informação (Pyzik, 2012, p. 21), cujo

¹¹⁶ Por exemplo, auditar situações onde esteve envolvido como consultor ou tenha sido responsável enquanto diretor executivo. Além disso só deve aceitar os trabalhos para o qual tenha a competência e experiência necessárias.

‘saber’ está em constante mutação. A decisão do que deve ou não ser subcontratado deve ser pragmática e estratégica.

Relativamente ao reporte aos gestores superiores e ao conselho (norma 2060) o CAE tem de os informar periodicamente acerca do andamento do plano, sobre os objetivos, autoridade, responsabilidade e desempenho de auditoria interna. Este reporte deve incluir as exposições significativas ao risco e questões de controlo, incluindo riscos de fraude, questões ligadas ao *governance* e outros assuntos necessários ou que lhes tenham sido solicitados por aqueles. É óbvio que a frequência e conteúdo do reporte são determinados através da discussão com a gestão de topo e com o conselho e dependem da importância da informação a comunicar e a urgência das ações relacionadas a serem empreendidas (Prática Recomendada 2060-2).

Figura 10 – Articulação da Auditoria Interna com governo societário



Fonte: Adaptado da Fig. 2.4 (Morais & Martins, 2013)

Uma sociedade de grande dimensão deve ter uma função ou departamento de Auditoria Interna e o seu responsável deve reportar funcionalmente à comissão de Auditoria e administrativamente à Gestão executiva. O CAE não deve ser nomeado para qualquer outra função, a qualquer título, a fim de preservar a sua independência.

A título de exemplo, importa refletir sobre as ligações da auditoria interna com os membros executivos do governo da sociedade ao longo dos 4 níveis hierárquicos da Figura 10. É importante que o auditor (à luz da teoria da agência, um mecanismo de controlo) verifique se a gestão executiva, intermédia e operacional cumprem com decisões do Conselho de Administração. Para além disso, o Conselho de Administração tem preocupações e metas de médio e longo prazo e os gestores executivos de curto prazo.

A independência e objetividade da auditoria interna são conseguidas com uma ligação administrativa aos diferentes níveis da gestão e funcional em relação à Comissão de Auditoria. Compete ao auditor interno avaliar a congruência de objetivos entre os diferentes níveis de responsabilidade, com objetividade.

O auditor interno deve entregar os seus relatórios e outra informação aos destinatários previamente estabelecidos aquando da programação dos trabalhos e em concordância com o seu Estatuto (e regulamentos internos, se existirem), a fim de terem autoridade suficiente para:

- Garantir um amplo campo de atuação da auditoria, eliminando limitações ao seu âmbito que condicionem o trabalho a realizar;
- Garantir que é dada a atenção necessária às deficiências ou falhas detetadas;
- Garantir o *follow-up* das recomendações e sugestões efetuadas.

Aliás, a norma 2130, relativa ao controlo, refere que *a atividade de auditoria interna tem que assistir a organização na manutenção de controlos eficazes, através da avaliação da sua eficácia e eficiência e promovendo a sua melhoria contínua*. Sendo que a norma 2130.A1 refere que o CAE tem que avaliar a *adequação e eficácia dos controlos que minimizam os riscos associados ao governo da organização, operações e sistema de informação, quanto à:*

- *Fiabilidade e integridade da informação financeira e operacional;*
- *Eficiência e eficácia das operações;*
- *Salvaguarda de ativos;*
- *Conformidade com as leis, regulamentos e contratos.*

3.3 O valor da Auditoria Interna

O termo “Auditoria Interna” está amplamente difundido pelas pessoas ligadas aos negócios em todo o mundo.

Mas será que o valor que traz para suas organizações é entendido? O que é que esta profissão trata e, sobretudo, por que é tão essencial para as operações de negócios eficientes e eficazes? E por que é tão crítica para a otimização do *governance* e para a sustentabilidade organizacional?

Ora, tendo presente a definição de Auditoria Interna, os auditores internos têm uma compreensão aprofundada dos sistemas da organização, processos e cultura. Fornecem a

garantia à administração e órgãos de governo de que os processos de *governance* são sólidos e que os controles internos existentes são suficientes para minimizar os riscos (Marks, 2012, p. 75). No seu papel de consultoria, podem ainda avaliar as tecnologias emergentes, analisar oportunidades e efetuar recomendações para a melhoria do sistema.

Ora, os auditores internos avaliam se a atividade está a decorrer como deveria, a fim de que a organização cumpra com os seus objetivos estratégicos, financeiros e operacionais, mantendo um ambiente ético e uma cultura de responsabilidade – acrescentam valor.

Sarens, Allegrini, D'Onza, & Merville (2011b) referem que para além do importante papel na auditoria interna e consultoria, os gestores de topo também vêm e esperam que a atividade de auditoria interna seja um 'campo de treino' para futuros gestores. Nesta função, qualquer profissional tem uma visão abrangente de toda a organização, desde a visão estratégica à operacional.

O valor da Auditoria Interna está intimamente ligada a três termos: garantia (*assurance*), visão interna (*insight*), e objetividade (*objectivity*) – Ver Figura abaixo.

Figura 11 – Valor da Auditoria Interna



Fonte: Elaboração própria

A administração e os órgãos de governo podem obter dos seus auditores internos a garantia sobre se as suas políticas estão a ser seguidas, os controles são eficazes, e a organização está operar como pretendido.

Os auditores internos têm uma visão única sobre quais os riscos mais preocupantes, como se podem melhorar os controles, processos, procedimentos, desempenho e gestão de risco e a forma de reduzir custos, aumentar a receita e aumentar os lucros. E os auditores

internos visualizam a organização com o sentido mais estrito da objetividade que os separa do negócio (mas são parte integrante).

Os auditores internos de hoje trazem para suas organizações um *background*¹¹⁷ que pode incluir a sua experiência e formação fora dos campos tradicionais das finanças e contabilidade. Muitos auditores internos são especializados em operações, engenharia e tecnologia da informação (TI). Eles são catalisadores de soluções, defensores das melhores práticas, especialistas em risco e controlo, e especialistas da qualidade, orientados para a eficiência. Ora, são o melhor recurso disponível para a gestão, para a garantia da eficácia e eficiência do governo, gestão de riscos e processos de controlo interno. E, como resultado da sua visão, com objetividade e segurança, são uma ‘rede de segurança’ para a gestão, conselho de administração, e para organização em geral, de um valor inestimável.

As empresas de contabilidade ao avaliar as necessidades dos seus clientes (neste caso, empresas familiares) tendem a recomendar serviços de auditoria interna em comparação com os serviços de auditoria externa (Carey, Simnett, & Tanewski, 2000), sejam ou não em *outsourcing*. Em ambientes em que a auditoria externa é voluntária, as empresas familiares contratam mais os serviços de auditoria interna uma vez se ajustarem mais às suas necessidades de gestão e informação.

3.3.1 Garantia: governo, risco e controlo

A auditoria interna fornece garantia sobre o governo, gestão de riscos e processos de controlo para ajudar a organização a alcançar os seus objetivos estratégicos, operacionais, financeiros e de conformidade.

Nesta dimensão e de acordo com a Figura 11, importa:

- a) minimizar os riscos;
- b) testar os controlos internos;
- c) avaliar o governo; e
- d) garantir a conformidade com as normas.

Minimizar os riscos – muitas organizações alcançam grande dimensão através do crescimento – e uma das chaves para que o crescimento seja bem-sucedido é uma gestão de riscos eficaz. De acordo com definido nas NIPPAL, a gestão de risco é *um processo*

¹¹⁷ Formação de base.

sistemático de avaliação e implementação de julgamentos profissionais sobre prováveis condições adversas ou eventos. Trata-se do impacto do risco na capacidade da organização em competir, manter solidez financeira e qualidade dos produtos e serviços.

Os auditores internos possuem competências para ajudar a identificar com precisão os riscos que a organização enfrenta. Ao analisarem os riscos devem investigar as fontes, classificar o grau (hierarquizando o risco de forma decrescente), garantir que há controles adequados e estão a operar, e comunicar os resultados à organização (ao nível hierárquico adequado, previamente estabelecido). O auditor interno avalia o risco através da identificando os eventos de risco, probabilidade de ocorrência e o seu impacto. A auditoria interna passou de uma postura reativa, baseada na atividade de controlo para uma postura pró-ativa baseada no risco – maior ênfase na minimização do risco e prestação de garantias sobre o risco.

Os auditores internos devem ser flexíveis para o ambiente de negócios em mudança. Avaliar o risco em contexto de rápida mudança significa que os auditores internos têm de ficar a par das questões globais e locais de trabalho, tais como: fusões e aquisições; tecnologias emergente; e comércio internacional. Com foco na gestão eficaz de riscos da empresa, o auditor interno não só oferece soluções para áreas problemáticas atuais, como também antecipa problemas ou oportunidades de mudança.

Testar os controlos - O controlo interno são ações tomadas pela administração e outros órgãos de gestão a fim de gerir o risco e aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas previamente estabelecidos são alcançados. Como parte do controlo, as organizações estabelecem políticas e procedimentos, bem como processos para garantir que são seguidos. Os controlos também ajudam a garantir uma consistente adesão aos valores éticos e medir o desempenho da organização. Cada um, dentro da organização, desempenha um papel muito importante no controlo interno. Para prevenir e detetar a fraude, os auditores internos devem ter uma boa compreensão do comportamento humano (Ramamoorti & Evans, 2011).

O controlo interno é nuclear para o trabalho do auditor interno e faz parte integrante de um governo eficaz da organização e é crítico para o sucesso da administração e órgãos de gestão. Os auditores internos avaliam a eficiência e eficácia do controlo a fim de determinarem se os controles existentes são adequados para minimizar a ameaça de riscos, ou se têm potencial para ameaçar. O papel da auditoria interna na garantia dos

controles internos é verificar se estão a funcionar como projetado, potenciando o sucesso do governo da organização.

Avaliar o governo - O governo da organização compreende os procedimentos estabelecidos pelo órgão de gestão para supervisionar os processos de risco e de controlo implementados.

De acordo com o IIA e outras importantes organizações de pensamento, os quatro pilares de um governo organizacional eficaz são o órgão de gestão, a gestão executiva, auditoria interna e auditoria externa (Figura 11). Quando estas entidades se articulam bem, com uma interdependência saudável, os controlos internos são fortes, o reporte (*reporting*) é preciso, a ética é mantida, a supervisão é eficaz, os riscos são minimizados, e os investimentos estão protegidos.

Um bom governo da organização é simplesmente um bom negócio.

Garantir a conformidade – garante que a organização adere às regras, leis e regulamentos. O papel da gestão é implementar políticas e manter amplo conhecimento dos requisitos de cumprimento com as leis, regulamentos e contratos. Quando a administração não cumpre estas obrigações, a organização está sujeita a riscos significativos. Parte do papel de um auditor interno é analisar como a administração conhece as suas responsabilidades de *compliance* (cumprimento).

Especificamente, os auditores internos são responsáveis por verificar os objetivos, fornecendo informações sobre o impacto dos incumprimentos organizacionais, informando a gestão sempre que esses incumprimentos são significativos. Não só precisam identificar as áreas que não estão em conformidade com as políticas e diretrizes, mas também assegurar que os objetivos estabelecidos pela administração aderem à sua missão e visão globais.

A regulamentação, na maior parte dos países, exige àqueles que gerem e controlam as entidades a serem legalmente responsáveis pela exatidão das demonstrações financeiras. Os auditores internos podem ajudá-los a assumir de forma consciente esta responsabilidade através da avaliação da adequação e eficácia dos controlos em toda a organização. O seu trabalho inclui uma análise acerca confiabilidade e integridade da informação financeira e operacional, a eficácia e eficiência das operações, a forma como protegem os ativos da organização e se estão em conformidade com as leis, regulamentos e contratos. Baseados na prova (obtida nos seus papéis de trabalho), os auditores internos

podem fornecer-lhes uma garantia acerca da exatidão das demonstrações financeiras. Esta garantia vai para além da que é prestada pelos auditores externos (ROC/SROC) cuja preocupação é a regulamentação económico financeira e fiscal. Os auditores internos vão para além destes normativos, incluem a concorrência, a qualidade, ambiental, tecnologias de informação, entre outras.

A gestão de topo espera que auditoria interna cumpra o seu papel de apoio na monitorização e melhoria da gestão de risco e controlo interno, incluindo a cultura organizacional (Sarens & De Beelde, 2006b).

3.3.2 Visão Interna: catalisar, analisar e avaliar

A auditoria interna é um catalisador para melhorar a eficácia e eficiência de uma organização, fornecendo uma visão interna através de informações e recomendações baseadas em análises e avaliações de dados e processos de negócios (Maguire, 2012, p. 55).

A auditoria interna, com uma visão interna única – ver Figura 11:

- a) Catalisa com o intuito de melhoria;
- b) Analisa as operações;
- c) Avalia a eficiência e a eficácia.

Catalisa com o intuito de melhoria - Ao auditor interno competente interpretar os factos e processos organizacionais, servindo de catalisador para a melhoria contínua, envolvendo as diferentes áreas da organização para que, em conjunto resolvam os desafios que enfrentam. Um atributo-chave de auditores internos eficazes é o desejo e o compromisso de melhorar ou mudar qualquer coisa considerada insuficientes dentro da organização. Além disso, também devem influenciar e persuadir todos os outros a melhorar – através das suas competências pessoais.

Depois de avaliar os processos, os auditores internos relatam as evidências encontradas e recomendam as ações apropriadas. Ao desenvolver um relacionamento forte e de parceria com a administração e órgão de gestão, os auditores internos podem apresentar as recomendações que são o ponto de partida para a melhoria da gestão de risco, controlo interno e *governance*. Através de um forte compromisso com os valores e objetivos da organização, a compreensão, por parte dos auditores internos, do funcionamento da organização, desempenha um papel crucial no seu sucesso global.

Analisa as operações - Quando uma organização cria metas e objetivos, deve seguir os procedimentos adequados para garantir que os objetivos sejam alcançados. Os auditores internos verificam as operações de perto, avaliam se há protocolos corretos e estão a ser seguidos para que as metas sejam alcançadas. Esta visão interna é fundamental para o bem-estar da organização (Maguire, 2012, p. 58).

Os auditores internos avaliam, ainda, se os ativos, em toda a organização, estão adequadamente protegidos e, se não estiverem, efetuam recomendações para garantir que o risco de perda é adequadamente minimizado. Os ativos não são apenas itens tangíveis (computadores, impressoras e copiadoras) mas também são itens intangíveis (empregados, TI e gestão do conhecimento). Os auditores internos também devem ser capazes de avaliar os procedimentos utilizados nas operações para minimizar riscos, como roubo, incêndio, fraude, ilegalidades ou outras atividades impróprias (Ramamoorti & Evans, 2011) e fazer as recomendações necessárias para reduzir a probabilidade e impacto dos mesmos. De qualquer forma devem estar alerta para o comportamento humano desviante onde grassa a mentira, levando-os a inferir sobre falsos eventos.

Hoje, os auditores internos trabalham, mais do que nunca, mais ‘próximos’ dos seus clientes. Ao fazê-lo, são mais perspicazes nas suas recomendações e ajudam a organização a atingir melhor os seus objetivos. Como um recurso valioso que fornece uma visão interna sobre os processos e operações, o auditor interno continua a acrescentar valor ao analisar as operações organizacionais.

Avalia a eficiência e a eficácia – Os auditores internos esforçam-se por acrescentar valor ao enfrentarem os seus desafios de melhorar constantemente as suas capacidade e conhecimentos (Marks, Governance perspectives, 2012, p. 75). Devem perceber muito bem o negócio e os objetivos da organização e serem capazes de avaliar a sua eficiência e eficácia.

Os recursos organizacionais são valiosos. É do melhor interesse da organização defendê-los e protegê-los de qualquer potencial desperdício. Ao analisar os controlos (políticas e procedimentos) que estão a operar, os auditores internos podem avaliar se a sua eficiência está a ser reconhecida e ao fazerem recomendações, os auditores internos estão constantemente acrescentar valor à organização. Isto significa que o auditor interno de hoje pode afetar muita eficiência e eficácia nas operações de toda a organização.

3.3.3 Objetividade: integridade, responsabilidade e independência

Com compromisso com a integridade e responsabilidade (*accountability*), a auditoria interna acrescenta valor, ao aconselhar, de forma independente, a administração e órgãos de gestão. De acordo com a Figura 11, deve ter:

- a) Objetividade e independência;
- b) Princípios abrangentes de integridade e responsabilidade.

Objetividade e independência – os auditores internos trilham um caminho para a melhoria contínua ao aconselharem, de forma objetiva e independente, todos os níveis hierárquicos de gestão. A independência e objetividade são dois dos componentes mais críticos de uma atividade de auditoria interna eficaz. Os auditores internos ocupam uma posição única como empregados¹¹⁸ da organização, mas espera-se que verifiquem a conduta da sua administração.

Isso pode ser visto como um conflito de interesses. Portanto, para garantir a sua independência, o IIA sugere o responsável pela auditoria interna (CAE) tenha uma relação de subordinação dupla, já referida anteriormente.

Para as atividades do dia-a-dia, com carácter administrativo, o CAE deve reportar ao administrador executivo (CEO) da organização. O reporte administrativo inclui normalmente responsabilidades, tais como o orçamento e contabilidade, gestão e administração das políticas internas da organização e procedimentos.

O CAE deve ‘ouvir’ o que a comissão de auditoria pretende sem, contudo, comprometer o que é importante para o valor da organização – *não deve fazer tudo para todos* (Baker N. , 2011, p. 36).

Em termos funcionais o CAE deve ter uma linha de comunicação direta e de acesso irrestrito ao órgão de governo (comissão de auditoria e conselho de administração) permitindo total apoio e acesso aos recursos organizacionais, sem pôr em causa a sua independência ou conflito de interesses (Baker N. , 2011, p. 34). Esta relação de subordinação permite uma comunicação aberta, sem qualquer medo de represálias ou interferência, para apresentar uma reação honesta e direta. Também permite que os

¹¹⁸ Em organizações de grande dimensão existe uma atividade de auditoria interna, organizada ou não num departamento, no entanto em entidades de menor dimensão esta atividade é realizada em *outsourcing* ou *co-sourcing*.

auditores internos possam colocar ‘sinalizadores vermelhos’, chamando a atenção para preocupações e, se se envolverem numa investigação mais aprofundada, a sua independência estar garantida. No entanto, os auditores internos percebem que por vezes existe uma falta de ênfase na supervisão da comissão de auditoria, devido a conflito de interesses (Sarens & De Beelde, 2006a). Daí ser muito importante a existência de ANE verdadeiramente independentes, como membros das comissões de auditoria, para que cada um possa cumprir com o papel que lhe é expectável.

Os auditores internos devem também manter o atributo da objetividade na execução dos trabalhos. O auditor interno deve ter uma atitude imparcial, isenta e evitar conflitos de interesses que possam comprometer os seus julgamentos. Para ajudar a atingir a objetividade, os auditores internos não devem assumir qualquer responsabilidade operacional – não devem ter funções executivas.

Princípios abrangentes de responsabilidade e objetividade – O controlo interno da organização não deve ser visto como algo a ser considerado apenas pela gestão, apenas é da sua responsabilidade. Cada empregado, em toda a organização, deve entender a importância de uma consciência coletiva sobre a responsabilidade de um forte sistema de controlo interno, um código de ética inabalável, e altos padrões de excelência. Mais do que apenas uma filosofia, o estado desejado de cultura de uma organização requer a concordância e a participação ativa de todos os seus empregados (ou associados).

Poucos atributos são mais críticas para os auditores internos do que a integridade, responsabilidade e inabalável conduta ética. Os auditores internos eficazes estão arreigados ao seu profissionalismo, trabalho disciplinado, e adesão a um código de ética profissional. A ética intransigente, isto é, a capacidade de ouvir com uma ‘mente aberta’, e a força e integridade para ser firme sob pressão, são atributos que permitem que os auditores internos exponham e aconselhem a organização naquilo que, por vezes, não querem ouvir.

Com uma visão holística de toda a organização e da sua ampla gama de riscos, os auditores internos estão numa posição única para ajudar a administração e o órgão de governo garantir que a cultura da organização é (ou não) ética.

Ajudam ainda a administração, fazendo recomendações para melhorar e manter uma cultura organizacional ética, e desempenham um papel importante ao ajudarem a gestão

de toda a organização alcançar um compromisso, com participação de todos, na criação e manutenção de uma cultura ética desejada.

Ora, o valor acrescentado pode ser visto em duas vertentes: o valor do profissionalismo; e o valor para os *stakeholders*.

O valor acrescentado pela auditoria interna pode não ser totalmente alcançado se os auditores internos não possuírem o profissionalismo adequado. Para tal, devem desempenhar a sua profissão com competência e qualidade, transparência e integridade, abominando práticas de negócios antiéticas. Devem ainda estar recetivos à mudança, procurando novas formas de desempenhar as suas funções, com abertura a novas ideias a fim de garantir que os riscos são minimizados. A fim de serem eficazes e maximizarem o seu valor, os auditores internos devem comprometer-se em:

- Praticar a auditoria interna de acordo com as normas (IPPF);
- Assegurar práticas de qualidade, mantendo um programa de garantia de qualidade de melhoria contínua, incluindo avaliações internas e externas da qualidade;
- Conhecer profundamente o negócio da entidade e a sua cultura;
- Obter formação, de forma continuada, ministrada pelo IIA e outros organismos, a fim de se manterem atualizados e desportos para novas situações e desafios;
- Obter certificação profissional, conforme a área de interesse.

O IIA desafia os auditores internos, a nível mundial, a melhorarem continuamente as suas competências profissionais, encorajando todas as partes interessadas a incorporarem a atividade de auditoria interna na sua estrutura de governo.

A auditoria interna é uma atividade cujas responsabilidades descritas representam apenas a parte que os auditores internos devem assumir e que, no fundo, se espera realizem. O valor acrescentado é visto de forma diferente para diferentes funções empresariais. Para algumas a poupança de recursos é o objetivo mais importante, para outras já poderá ser a proteção da reputação da entidade. Para auditoria interna é fornecer informações, garantia e objetividade para ajudar os órgãos de governo a alcançar seus objetivos.

Para Wallace & Kreutzfeldt (1991) refere que as empresas com departamentos de auditoria são significativamente maiores, altamente reguladas, mais competitivas, mais rentáveis, com maior liquidez, políticas contabilísticas mais conservadoras, com uma gestão e pessoal da contabilidade mais competentes e estão sujeitas a melhores controlos de gestão.

3.4 Auditoria Interna: imperativos de mudança

No contexto do CBOK2010, o IIARF apresentou uma série de tópicos abrangentes a que designou "imperativos" para a profissão de auditoria interna. Cada imperativo é acompanhado por medidas de ação recomendadas a serem tidas em conta pelo CAE. Estes são encorajados a refletir sobre esses imperativos e sobre os 10 passos de ação recomendados, aplicados a atividades em particular, reconhecendo que os níveis de maturidade e sofisticação variam significativamente entre as atividades de auditoria interna em todo o mundo, dependendo do tamanho, localização, cultura, e outros fatores fundamentais. O objetivo é conhecer as opiniões dos auditores internos, a nível mundial, acerca dos desafios que antecipam.

Os 10 imperativos para a mudança, agrupados em 4 grupos são:

Grupo I: Ênfase na gestão de riscos e de Governo

- 1) Focar na gestão de riscos e de Governo
- 2) Realizar um plano de Auditoria mais ágil e flexível baseado no risco

Grupo II: Prioridades chave das partes interessadas:

- 3) Desenvolver uma visão estratégica para a Auditoria Interna
- 4) Focar, monitorizar e relatar os valores de Auditoria Interna
- 5) Fortalecer a comunicação e o relacionamento com a comissão de Auditoria
- 6) Observar o cumprimento com as IPPF como obrigatórias e não como opcionais

Grupo III: Otimizar os recursos Auditoria Interna

- 7) Adquirir e desenvolver talentos
- 8) Aumentar a formação para as atividades de Auditoria Interna
- 9) Aproveitar as oportunidades dos serviços fornecidos pelo IIA aos seus membros

Grupo IV: Uso das tecnologias de informação

- 10) Intensificar o uso das ferramentas e tecnologias de auditoria

Decerto que o resultado do tratamento desta informação servirá para futuros desenvolvimentos das normas e tomadas de posição do IIA.

CAPÍTULO 4

A Auditoria Interna e a teoria da agência

1. A Auditoria Interna no contexto da teoria da agência

Como já foi referido, teoria de agência, num contexto das relações empresariais, consiste numa relação contatual entre os proprietários (principais) e os gestores (agentes) que estão incumbidos de usar e controlar os recursos colocados à sua disposição (Jensen & Meckling, Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, 1976). Esta teoria postula que o agente possui mais informação que o principal e que essa informação afeta adversa e assimetricamente a sua capacidade de monitorização da atuação dos agentes. Além disso, a teoria da agência pressupõe que o principal e o agente atuam racionalmente e contratam para maximizarem a sua riqueza. Ora, para Jensen & Meckling (1976), daquele pressuposto pode colocar-se um problema de “risco moral”: os agentes atuarem segundo os seus próprios interesses (maximizando, assim, os seus rendimentos) em detrimento dos interesses do principal – dilema. Uma vez que o principal pode não ter a informação completa e atempada para a tomada de decisão, é o agente a fazê-lo. Ora, nestas circunstâncias o principal pode não ter a capacidade de ajuizar se aquela tomada de decisão foi ou não a mais acertada para os interesses da empresa. A fim de reduzir a probabilidade de ocorrência deste problema (seleção adversa) e do problema de risco moral, principal e agente contratualizam a sua relação, incluindo o processo de monitorização como a atividade/função de auditoria interna (Adams, 1994). Sherer & Kent (1983) considera a auditoria interna como o custo necessário, suportado pelos gestores (agentes), para garantir a prestação das contas (*accountability*) aos proprietários (principais). Os proprietários são representados pelo conselho de administração que, neste contexto, são considerados principais. Os gastos com a auditoria interna são suportados, como qualquer outro gasto operacional, pelos proprietários para protegerem os seus interesses económicos. Ou seja, os gestores investem na auditoria interna para garantirem ao conselho de administração (representantes dos proprietários) que têm a empresa sob controlo. Especificamente, pretendem-lhes mostrar que a empresa tem um adequado e eficiente sistema de controlo interno e de gestão de risco. A auditoria interna tem um papel muito importante na redução da assimetria da informação entre agente e principal. Quanto maior for a assimetria da informação, maior será a necessidade de estabelecer regras de monitorização, contratar mais auditores internos, formar um departamento de auditoria interna de menor ou maior dimensão.

DeFond (1992) e Francis & Wilson (1988) debateram a importância da separação da propriedade e controlo da empresa. Ora, a propriedade de uma empresa pode estar mais

ou menos disseminada. Quanto maior for a difusão da propriedade, maior a necessidade de monitorização a efetuar pelos conselhos de administração. Estes, a fim de satisfazerem as suas necessidades crescentes de informação estão dispostos a ter uma atividade/departamento de auditoria interna de maior dimensão. Por outro lado, os gestores, para demonstrarem que aplicaram bem os recursos dos proprietários, são incentivados a investir na auditoria interna. Ou seja, estão dispostos a ter uma atividade/departamento de auditoria interna com uma dimensão relativamente grande.

Dallas (2004) refere que quando a empresa é controlada por investidores de referência (grandes investidores ou grupo de investidores¹¹⁹) o problema de agência é mais complexo. Por vezes, este tipo de investidores, têm um forte incentivo em incrementar a valorização das suas *holdings* e tendem a posicionar-se acima da gestão, a fim de a fiscalizar (com assento direto no conselho de administração, por exemplo), garantindo um controlo adequado contra o abuso ou incompetência de gestão. É expectável que investidores nestas circunstâncias invistam menos em auditoria interna (Sarens & Abdolmohammadi, 2011a). Aliás, La Porta, Lopez-de-Silanes, & Shleifer (1999) encontraram legislações nacionais mais caracterizadas por concentração de propriedade (e, portanto, mais investidores de referência) do que naqueles países cuja legislação é comum a vários estados, como o Reino Unido e EUA. Um investidor individual, em virtude não ter uma posição significativa, corre o risco de não poder assegurar uma supervisão adequada da gestão, a fim de poder avaliar o seu desempenho e prestação de contas de contas. Este tipo de investidor, estará mais interessado em investir na auditoria interna.

2. A Auditoria Interna e outros mecanismos de monitorização

A importância da existência de um conselho de administração prende-se com o seu papel de monitorização de *Corporate Governance*. Donnelly & Mulcahy (2008) referem que a existência de membros independentes no conselho de administração facilita a redução da assimetria de informação entre proprietários e gestores. Um administrador para ser considerado independente não deve estar ligado a qualquer negócio, ser familiar próximo ou ter algum relacionamento com a empresa, com o seu controlo acionista ou de gestão, ou qualquer outra situação que constitua conflito de interesses que afete o seu juízo independente. Além disso, os conselheiros independentes estão mais bem posicionados

¹¹⁹ *Blockholder*

para supervisionar a gestão uma vez serem não executivos. Também têm incentivo em supervisionarem a gestão uma vez serem externos, provenientes do mercado de capital humano disponível e o seu valor depender, principalmente, do desempenho dos seus conselhos de administração (Harrison & Harrell, 1993).

Um outro mecanismo de monitorização da gestão é através da existência de comissões de auditoria. O seu principal objetivo é proteger os interesses dos proprietários através da monitorização efetiva dos atos da gestão, nomeadamente o relato financeiro, gestão de risco e controlo interno [(DeZoort, Hermanson, & Archambault, 2002); (Spira, 2002)].

Para Sarens, Beelde, & Everaert (2009), Raghunandan, J., & Rama (2001) e Scarbrough, D., & Raughunandan (1998) a comissão de auditoria considera a auditoria interna como uma fonte necessária para exercerem as suas responsabilidades de supervisão e ‘puxar’ pela equipa de auditoria.

3. Ambiente de controlo

O estudo de Wallace & Kreutzfeldt (1991) está entre os primeiros a demonstrar a importância do ambiente de controlo ao explicar a existência duma função de auditoria interna. Goodwin-Stewart & Kent (2006) referem que a existência da função auditoria interna está relacionada com a responsabilidade de gestão de risco e a importância do ambiente de controlo quando se estudam as práticas de auditoria interna (Sarens & De Beelde, 2006a). Aliás, Sarens & De Beelde [(2006a); (2006b)] referem que algumas características do ambiente de controlo (como por exemplo o comportamento ético da organização (de cima para baixo), nível de risco e a perceção de controlo, medida em que a responsabilidade relativa à gestão de risco e controlo interno estão claramente definidas e comunicadas) estão significativamente relacionadas com o papel da auditoria interna dentro da organização.

O “exemplo que vem de cima” refere-se às empresas cujos valores éticos, filosofia de gestão e o estilo operacional estão refletidos nos seus códigos de conduta ou de ética (Cohen, Krishnamoorthy, & Wright, 2002).

A auditoria interna ganha maior importância quando a organização persegue valores éticos e de integridade, devidamente estabelecidos nos seus códigos de conduta ou ética. Isto porque muitas vezes a auditoria interna é vista como uma forma de transpor e comunicar informação de forma transversal, ao longo da organização (Sarens, Beelde, & Everaert, 2009). Além disso, é mais provável que a gestão invista numa função de

auditoria interna cuja dimensão é relativamente maior¹²⁰. Estes autores [Sarens & De Beelde (2006a); (2006b)] referem ainda que o risco e a perceção de controlo têm influência no âmbito da atividade de auditoria interna. Quando o órgão de gestão tem a perceção do risco e das atividades de controlo, há uma maior probabilidade de entenderem as funções da atividade de auditoria na monitorização do risco e atividades de controlo, mesmo numa atividade de maior dimensão [(Sarens & De Beelde, 2006a); (Selim & McNamee, 1999)]. A gestão de topo (CEO e CFO) esperam que os auditores internos tenham um papel mais ativo no apoio à gestão, com maior enfoque na melhoria contínua da gestão de riscos, controlo interno, processos organizacionais e projetos estratégicos importantes.

¹²⁰ Os autores comparam o número de elementos afetos à função de auditoria / número total de empregados.

PARTE II

METODOLOGIA

CAPÍTULO 1

Governo das Sociedades: população, amostra e dados a analisar

Qualquer um, enquanto cidadãos do mundo moderno, está exposto a um enorme conjunto de informação resultante de estudos sociológicos, económicos e de mercado, de sondagens políticas e de estudos científicos. Muita desta informação baseia-se em resultados colhidos junto de alguns elementos da população (amostra). Para que a informação seja relevante a amostra deve ser representativa, ter uma dimensão adequada e ser selecionada aleatoriamente. Caso estes pressupostos não se verifiquem não se pode fazer extrapolação dos resultados obtidos na amostra para a população. Assim, o conhecimento da estatística permite que se avaliem os métodos de recolha de dados, os resultados e as conclusões definidos num dado estudo permitindo que se detetem falsas conclusões.

Para além da sua utilidade ao nível cívico, a necessidade de saber estatística encontra-se intimamente ligada ao exercício de profissões no domínio da engenharia, da economia, da psicologia e da sociologia, sendo ainda uma ferramenta indispensável à investigação científica.

O objetivo fundamental deste ramo do conhecimento consiste na recolha, compilação, análise e interpretação de dados, havendo a necessidade de se distinguir entre estatística descritiva e inferência estatística.

No âmbito da estatística descritiva procura-se sintetizar e representar de forma compreensível e sintetizada a informação contida num conjunto de dados. Esta tarefa concretiza-se na construção de tabelas e gráficos e no cálculo de valores que representem a informação contida nos dados.

O objetivo da inferência estatística consiste, em última análise, em fazer previsões a partir da parte para o todo, ou seja, com base na análise de um conjunto limitado de alguns dados (amostra) recolhidos junto de um conjunto total de indivíduos (população), pretendemos caracterizar a população. A metodologia utilizada na análise estatística tem um paralelismo evidente com o método científico.

Esta metodologia consiste em cinco passos fundamentais:

- Estabelecer o objetivo da análise e definir a população;
- Conceber o procedimento mais adequado para a recolha de dados;
- Proceder à recolha de dados;
- Analisar os dados;
- Inferir acerca da população.

Para além de se dever recolher informação relevante a recolha deve ser realizada em tempo útil podendo ser obtida a partir de diversas fontes e de formas diversas.

Os dados são designados primários se forem recolhidos diretamente pelo analista através de inquéritos ou determinações laboratoriais. São designados secundários se forem recolhidos e publicados por pessoas ou instituições das quais o analista não depende. Estes tipos de dados podem ser obtidos junto de organismos governamentais ou associações empresariais.

A recolha de dados primários pode ainda ser efetuada recorrendo a dois tipos de processos: processos experimentais (exerce-se um controle direto sobre os fatores que potencialmente afetam a característica ou o conjunto de características em análise) e processos observacionais (os fatores que potencialmente afetam as características a analisar não são controlados).

Existem razões que podem contribuir para não se analisarem todos os elementos de uma população:

- Custo excessivo do processo de recolha e tratamento de dados (resultado da sua elevada dimensão ou da sua complexidade de caracterização);
- Tempo excessivo de recolha e tratamento dos dados – pode conduzir à obtenção de informação desatualizada (por alteração da população) ou obsoleta (por exceder o prazo de utilidade da informação);
- Destruição da população provocada pelos métodos de recolha de informação;
- Inacessibilidade a alguns elementos da população (por razões de carácter legal).

As variáveis podem ser qualitativas (profissão, sexo, o sector de atividade económica) ou quantitativas (idade, o peso, número de trabalhadores).

A estatística designa-se descritiva quando se ocupa da recolha, classificação e organização de dados permitindo elaborar conclusões apenas para o conjunto limitado de indivíduos que serviram de base à recolha desses dados.

A inferência estatística permite estimar as características desconhecidas de uma população, mesmo que a população não tenha sido analisada na totalidade, e testar se são

plausíveis determinadas hipóteses formuladas sobre essas características (exemplo, testar se a hipótese é verdadeira ou falsa).

Quando são calculados determinados valores sobre o conjunto de dados que constituem a amostra esses valores são designados por “estatísticas”. Quando esses mesmos valores dizem respeito à população são designados por “parâmetros”.

Os métodos de inferência estatística envolvem o cálculo de estatísticas a partir dos quais se inferem os parâmetros da população, ou seja, permitem, com determinado grau de probabilidade, generalizar para a população determinadas características dos resultados amostrais.

A estatística descritiva pretende organizar, sintetizar e analisar os dados obtidos no estudo de variáveis relativas a uma população de modo a permitir caracterizar a população e conhecer o seu comportamento.

A informação fornecida pelos dados é compilada e sintetizada em tabelas e gráficos e através do cálculo de indicadores numéricos. O desafio da Estatística Descritiva consiste não na própria construção das tabelas ou dos gráficos mas na escolha mais adequada destas ferramentas de modo a caracterizar corretamente as variáveis em estudo.

1. Governo das sociedades

Num estudo realizado anteriormente (Martins, 2009) foi efetuada uma análise ao grau cumprimento das recomendações constantes no Código do Governo das Sociedades da CMVM 2007 (conforme o Regulamento n.º 10/2005) dos relatórios divulgados em 2008. Aquele código, à época, exigia o cumprimento de 14 recomendações.

No presente trabalho são analisados os relatórios relativos ao cumprimento do Código do Governo das Sociedades da CMVM 2010 (conforme o Regulamento da CMVM n.º 1/2007, em vigor a partir de 1 de janeiro de 2009¹²¹) relativos ao exercício de 2010, divulgados em 2011. O número de recomendações deste CGS subiu consideravelmente, de 14 para 54, em 2007 e 2010, respetivamente. A par do cenário internacional (SEC, CESR, IOSCO), também a CMVM tem aumentado o ímpeto regular e exigido mais informação às empresas cotadas na bolsa portuguesa. Não é realizada uma análise comparativa em termos de evolução nas práticas de governo societário entre 2007 e 2010

¹²¹ Publicado na 2.ª série do Diário da República, n.º 224, em 21 de novembro.

uma vez que no primeiro estudo uma análise genérica do cumprimento das recomendações e no segundo, atendendo aos objetivos do mesmo, faz-se apenas a sete aspetos e que não estão detalhados na informação obtida anteriormente. Para além disso, houve alteração na composição da lista das empresas – empresas que saíram da bolsa, sendo substituídas por outras, conforme Tabela 3.

Tabela 3 – Movimentação comparativa na bolsa 2007/2010

Empresas que saíram da Bolsa	Empresas que entraram na Bolsa
Companhia Industrial Resinas Sintéticas - Cires, SA	EDP - Energias de Portugal, SGPS, SA
EDP - Energias de Portugal	EDP Renováveis, SA
Finibanco - Holding, SGPS SA	F. Ramada - Investimentos, SGPS, SA
Galp Energia	Galp Energia, SGPS, SA
Grupo Media Capital, SGPS, SA	Glintt, SA
Papelaria Fernandes - Indústria e Comércio, SA	Grupo Media Capital, SA
Pararede - SGPS, SA	Sonae Capital, SGPS, SA
Sumolis - Comp. Ind.de Frutas e Bebidas, SA	Sumol + Compal, SA

O objetivo central para esta análise é perceber como é que os proprietários das empresas, no contexto da teoria da agência, efetuam a vigilância e controlo do órgão de gestão daquelas empresas e verificar se há ou não práticas de auditoria interna – atividade de monitorização e auxílio à gestão, salvaguardando a sua independência e objetividade.

Das 47 sociedades (população) cotadas na bolsa em 2010 (*Euronext Lisbon*), 3 Sociedades Anónimas Desportivas (SAD)¹²² fazem parte da amostra, uma vez terem características muito díspares das restantes, dadas as suas especificidades de gestão. Assim, a amostra é constituída por 44 empresas cotadas uma vez serem das maiores empresas portuguesas com informação divulgada (e obrigatória) de uma forma mais detalhada quer nos relatórios quer nas suas páginas na *internet*. Numa primeira fase tentou-se alargar a pesquisa a mais empresas mas não se conseguia obter aquela informação.

A exemplo da metodologia utilizada por HS (2011, p. 8), foi efetuada uma análise aos relatórios das empresas, complementada com a informação disponibilizada pelas empresas na *internet*. Na Tabela 4 temos a lista das empresas e os itens a analisar.

Para o tratamento deste ponto do trabalho recorre-se a duas fontes (secundárias) de informação fundamentais, utilizando estatística descritiva, analisando:

¹²² Sport Lisboa e Benfica - Futebol SAD; Sporting - Sociedade Desportiva de Futebol, SAD; e Futebol Clube do Porto - Futebol SAD

- os relatórios de governo das sociedades das 44 empresas cotadas que constam da amostra relativos ao exercício económico de 2010, publicados em 2011;
- as páginas web das empresas para obter a informação detalhada, para além do “*comply or explain*” – uma vez que cumprindo com a recomendação, não a detalha.

A fim de atingir os objetivos propostos, os pontos a analisar são os seguintes:

1. Modelo de Governo da sociedade adotado
 - II.4 Conselho geral e de supervisão, comissão para as matérias financeiras, comissão de auditoria e conselho fiscal; e informação disponível nas respetivas páginas na *internet*.
2. Administradores executivos e não executivos
 - II.1.2 Incompatibilidades e independência; e informação disponível nas respetivas páginas na *internet*.
3. Identificação e composição das comissões especializadas
 - II.5 Comissões Especializadas; e informação disponível nas respetivas páginas na *internet*.
4. Independência dos administradores executivos e não executivos
 - II.2 Incompatibilidades e independência; e informação disponível nas respetivas páginas na *internet*.
5. Órgãos e comissões de fiscalização
 - II. Órgãos de administração e fiscalização; e informação disponível nas respetivas páginas na *internet*.
6. Auditoria externa
 - III. Informação e auditoria; e informação disponível na *internet*.
7. Auditoria interna
 - II.4.6 Os serviços de auditoria interna; e informação disponível nas respetivas páginas na *internet*.

Tabela 4 – Empresas e itens a analisar do CGS

Entidade Emitente		Pontos a analisar do CGS
1	Altri, SGPS, SA	1. Modelo de Governo de Sociedade adotado - II.4 Conselho geral e de supervisão, comissão para as matérias financeiras, comissão de auditoria e conselho fiscal
2	Banco BPI, SA	
3	Banco Comercial Português, SA	
4	Banco Espírito Santo, SA	
5	Banif - SGPS, SA	
6	Brisa - Auto Estradas de Portugal, SA	
7	Cimpor - Cimentos de Portugal, SGPS, SA	
8	Cofina, SGPS, SA	2. Administradores executivos e não executivos - II.1.2 Incompatibilidades e independência
9	Compta-Equipamentos e Serviços de Informática, SA	
10	Corticeira Amorim,SGPS, SA	
11	EDP - Energias de Portugal, SGPS, SA	
12	EDP Renováveis, SA	
13	Estoril Sol - SGPS, SA	3. Identificação e composição das comissões especializadas - II.5 Comissões Especializadas
14	F. Ramada - Investimentos, SGPS, SA	
15	Fisipe - Fibras Sintéticas de Portugal, SA	
16	Galp Energia, SGPS, SA	
17	Glintt, SA	
18	Grupo Media Capital, SA	4. Independência dos administradores executivos e não executivos - II.2 Incompatibilidades e independência
19	Grupo Soares da Costa, SGPS, SA	
20	Ibersol - SGPS, SA	
21	Imobiliária Construtora Grão Pará, SA (Consolidada)	
22	Impresa - SGPS, SA	
23	Inapa - Investimentos, Participações e Gestão, SA	5. Órgãos e comissões de fiscalização - II. Órgãos de administração e fiscalização
24	Jerónimo Martins - SGPS, SA	
25	Lisgráfica - Impressão e Artes Gráficas, SA	
26	Martifer - SGPS, SA	
27	Mota-Engil, SGPS, SA	
28	Novabase - SGPS, SA	6. Auditoria externa - III. Informação e auditoria
29	Portucel - Empresa Produtora de Pasta e Papel, SA	
30	Portugal Telecom, SGPS, SA	
31	Reditus - SGPS, SA	
32	REN - Redes Energéticas Nacionais, SGPS, SA	
33	SAG Gest - Soluções Automóvel Globais, SGPS, SA	7. Auditoria interna - II.4.6 Os serviços de auditoria interna
34	Semapa - Sociedade Investimento e Gestão, SGPS, SA	
35	Sociedade Comercial Orey Antunes, SA	
36	Sonae - SGPS, SA	
37	Sonae Capital, SGPS, SA	
38	Sonae Indústria, SGPS, SA	
39	Sonaecom - SGPS, SA	
40	Sumol + Compal, SA	
41	Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, SA	
42	Toyota Caetano Portugal, SA	
43	VAA - Vista Alegre Atlantis, SGPS, SA	
44	Zon Multimédia - Serv. Tel. Multimédia, SGPS, SA	

Sempre que aplicável, os resultados são contrastados com os obtidos *European Corporate Governance Repor 2011 – Challenging board performance* (HS) relativos ao mesmo período (relatórios de 2010). Aquele estudo foi elaborado a partir de uma amostra é composta por cerca de 400 empresas integrantes dos índices bolsistas de 15 países europeus, a saber: Alemanha (DAX30); Áustria (ATX); Bélgica (BEL20); Dinamarca (C20); Espanha (IBEX35); Finlândia (OMX Helsinki); França (CAC40); Holanda (AEX); Itália (S&PMIB); Noruega (OBX); Polónia (WSE); Portugal (PSI20); Reino Unido (top 50 *of the* FTSE). Suécia (OMX *Stockholm*); e Suíça (SMI).

CAPÍTULO 2

Atividade de Auditoria Interna: população, amostra e variáveis

1. População, amostra e variáveis

Para a elaboração desta parte do estudo, recorreu-se¹²³ aos dados obtidos pelo *2010 IIA Global Internal Audit Survey*. Trata-se de um inquérito *on-line* realizado à escala global pelo IIA aos seus membros, a fim de compreender como é praticada a atividade de Auditoria Interna em todo o mundo. Esta iniciativa faz parte de um programa de pesquisa global em curso financiado pelo *The Institute of Internal Auditors Research Foundation* (IIARF). Foi construída uma complexa base de dados em inglês que permitiu recolher 13.582 respostas válidas, repartidas por 107 países (ver Anexo I, p. 1 e 2), com inquéritos realizados em 22 idiomas, incluindo o português. Apesar de ter tentado, diretamente ao IIA e indiretamente através do IPAI, não foram facultados os dados relativos a Portugal (objetivo inicial), apesar de ter enviado toda a documentação que me foi solicitada, incluindo a declaração de confidencialidade dos dados, devidamente formalizada e assinada. Os dados acedidos são globais.

Os estudos realizados com base nos dados recolhidos são designados CBOK (*Common Body of Knowledge*). O primeiro foi realizado em 1972 (CBOK1972) apenas com dados recolhidos nos EUA. O corrente estudo, o CBOK2010, embora já seja o sexto estudo, é apenas do segundo à escala global. O primeiro CBOK à escala global realizou-se em 2006, envolvendo 92 países¹²⁴ e 9366 respostas válidas. Aliás, foi utilizado, entre outros, por Sarens & Abdolmohammadi [(2011a) (2011b)] para explorar e investigar o perfil da organização com a função de auditoria interna, tamanho (número relativo de elementos que compõem a função), relação das práticas de auditoria interna com a longevidade da função.

¹²³ Acesso privilegiado aos membros do IIA, desde que submetam à aprovação um projeto de investigação, previamente.

¹²⁴ Argélia, Argentina, Aruba, Austrália, Áustria, Azerbaijão, Bahamas, Bangladesh, Barbados, Bélgica, Bermuda, Bolívia, Botswana, Brasil, Bulgária, Camarões, Canadá, Chile, China, China Taiwan, Colômbia, Congo, Costa Rica, Chipre, República Checa, Dinamarca, República Dominicana, Equador, Egito, Estônia, Etiópia, Finlândia, França, Alemanha, Gana, Grécia, Guatemala, Hong Kong, Islândia, Índia, Indonésia, Irlanda, Israel, Itália, Jamaica, Japão, Quênia, Coreia, Letônia, Líbano, Lituânia, Luxemburgo, Malawi, Malásia, México, A Holanda, Nova Zelândia, Nicarágua, Nigéria, Noruega, Omã, Paquistão, Panamá, Paraguai, Peru, Filipinas, Polónia, Portugal, Porto Rico, Qatar, Roménia, Rússia, Singapura, Eslovénia, África do Sul, Espanha, Sri Lanka, Suécia, Suíça, Tailândia, Trindade e Tobago, Tunísia, Turquia, Uganda, Ucrânia, Emirados Árabes Unidos, Reino Unido, EUA, Venezuela, Zâmbia e Zimbabwe.

O próximo CBOK será realizado em 2015, conforme divulgação do IIA.

No presente estudo são tratadas algumas respostas, ver Tabelas 5, ao inquérito realizado no âmbito do CBOK2010 – ver Anexo 2 (Inquérito traduzido para português).

A metodologia utilizada para a recolha dos dados, tanto para o CBOK2006 como para o CBOK2010, foi um inquérito *on-line*, recorrendo a uma ferramenta informática complexa. Para o mesmo fim, há ferramentas disponibilizadas na *internet* gratuitamente, embora não tão potentes e complexas. Feita a recolha dos dados, procede-se ao seu tratamento estatístico.

Esta metodologia de recolha de dados é muito comum (inquéritos *on-line*), aliás outros inquéritos referidos ao longo do trabalho a usaram [(ACI Portugal, 2011); (KPMG, 2007); (KPMG/IPAI, 2009); (HS, 2011); (Sarens & Abdolmohammadi, Monitoring effects of the internal audit function: agency theory versus other explanatory variables, 2011a); (Deloitte, 2012)]. Nalguns casos, por exemplo (Arena & Azzone, 2009), a informação é complementada por outras técnicas, como por exemplo o questionário telefónico para esclarecer pontos mais específicos não conseguidos no inquérito.

Wallace & Kreutzfelt (1991) efetuou uma pesquisa recorrendo a uma amostra de 260 empresas com o objetivo de identificar as características que poderiam influenciar a opção de criar um departamento de auditoria interna, e através de testes via análise discriminante para avaliar quais os atributos que significativamente os distinguem entre as empresas com e sem departamento de auditoria interna.

Tabela 5 – Sumário das questões retiradas do anexo 2

N.º	Questão
Caraterização do auditor	
1a	Há quanto tempo é membro do IIA
2a	Idade
2b	Género
4	Área de formação do grau académico
6	Certificações profissionais
Atividade de Auditoria Interna	
16	Qual das seguintes atividades existe na sua organização (Código de Governo das Sociedades, Estatuto de Auditoria Interna)
17a	Quem está envolvido na nomeação do CAE ou equivalente?
18	Quem contribui para avaliar o seu desempenho?
19	Existe comissão de auditoria ou equivalente?
20a	Número de reuniões formais com a comissão de auditoria levadas a cabo no último exercício económico.
21a	Tem acesso apropriado à comissão de auditoria?
21b	Elabora um relatório escrito sobre o controlo interno global destinado à comissão de auditoria ou ao Conselho de Administração?
21c	A sua entidade proporciona um relatório de controlo interno nas contas anuais?
21d	Quais dos seguintes itens estão incluídos no relatório anual de controlo interno?
21e	Elabora um relatório escrito sobre o controlo interno global destinado à comissão de auditoria ou alta direção?
21f	Quem assina o relatório de controlo interno?
22	Como é que a sua organização mede o desempenho da atividade de auditoria interna?
23a	Com que regularidade é atualizado o plano de auditoria?
23b	Como estabelece o plano de auditoria?
25b	Indique por favor o seu acordo com as seguintes afirmações como em relação à sua atual organização ou à organização que audita.
29	Indique que percentagem da sua atividade de auditoria interna é efetuada em colaboração ou subcontratada.
Atividades de Auditoria	
40a	Usualmente fornece um formulário com a opinião da área sujeita a auditoria nos relatórios individuais de auditoria interna?
40b	Usualmente fornece uma classificação global (assim como satisfatório / insatisfatório) da área sujeita a auditoria nos relatórios individuais de auditoria interna?
40c	Já foi sujeito a coação (pressão extrema) para modificar uma classificação, avaliação ou retirar uma conclusão no relatório de auditoria interna?
41	Após a apresentação de um relatório de auditoria interna, quem é que tem a responsabilidade principal para apresentar os resultados à administração?
42	Após a apresentação de um relatório de auditoria interna com conclusões que necessitam da tomada de medidas ações, quem tem a responsabilidade principal de monitorizar que as ações corretivas foram tomadas?
Questões emergentes	
47	Probabilidade de mudança nas seguintes funções da atividade de auditoria interna nos próximos cinco anos?
48	Por favor, indique se as seguintes afirmações se aplicam à sua organização, agora, nos próximos cinco anos, ou não se aplicam num futuro previsível.

2. Perceção da contribuição da Auditoria Interna

Este ponto focaliza-se na medição do valor da auditoria interna e sobre os fatores fundamentais que contribuem para a criação de valor por uma atividade de auditoria interna. O valor pode ser visto a partir das perspetivas dos auditores internos ou

prestadores de serviços de auditoria interna, clientes (tais como o conselho de administração, comissão de auditoria, administração) e outros interessados. Inclui o valor percebido de atividades de auditoria interna por auditores internos ou prestadores de serviços de auditoria interna. Para se entender a relação entre o desempenho de uma atividade de auditoria interna e sua contribuição percebida (valor), é necessário verificar se:

- 1) a relação entre as características organizacionais e a contribuição percebida de uma atividade de auditoria interna;
- 2) como é que as de características de uma atividade de auditoria interna afetam contribuição percebida;
- 3) a forma de medir a desempenho da atividade de auditoria interna afeta a sua contribuição percebida; e
- 4) existe uma relação entre os serviços prestados por uma atividade de auditoria interna e sua contribuição percebida.

Neste ponto, a contribuição percebida de uma atividade de auditoria interna é utilizada como *proxy* para o seu valor para a organização. Na resposta à questão 25b, de escolha múltipla (ver Anexo 1 e 2), pretende-se compreender a percepção dos respondentes relativamente à contribuição das suas atividades de Auditoria Interna. Esta questão contém 15 afirmações (variáveis codificadas de A1 a A15) que abordam a diferentes aspetos de valor acrescentado de uma atividade de auditoria interna à sua organização.

Para a recolha das opiniões dos respondentes foi usada uma Escala de *Likert*¹²⁵ com 5 níveis:

1. Não concordo totalmente;
2. Não concordo;
3. Indiferente;
4. Concordo;
5. Concordo totalmente.

A informação recolhida é tratada recorrendo à estatística descritiva aa fim de se entender o comportamento dos respondentes face às questões colocadas.

¹²⁵ Escala psicométrica usada habitualmente em questionários, em pesquisas de opinião, em que o respondente especifica o seu nível de concordância com a afirmação.

3. Relação entre as características da atividade de auditoria interna e a concordância com valor das afirmações

Para facilidade de análise, e tendo em conta o valor das afirmações, no contexto da atividade de auditoria interna, **estas foram classificadas em 5 grupos** – Ver Tabela 6:

Grupo 1 – A atividade de auditoria como uma atividade que acrescenta valor;

Grupo 2 – Abordagem sistemática para avaliar a eficácia do processo;

Grupo 3 – Funcionamento eficaz da atividade de auditoria interna;

Grupo 4 – Acrescenta valor ao processo de governo;

Grupo 5 – Estatuto organizacional para uma atividade de auditoria interna efetiva.

Tabela 6 – Agrupamento das afirmações da Questão 25b de acordo com o seu valor para a atividade de Auditoria Interna

Grupo	Designação	
1.	Atividade de Auditoria Interna como atividade que acrescenta valor	
	A2	A sua atividade de auditoria interna acrescenta valor.
	A10	Independência é um fator chave para a sua atividade de auditoria acrescentar valor.
	A11	Objetividade é um fator chave para a sua atividade de auditoria acrescentar valor.
2.	Abordagem sistemática para avaliar a eficácia do processo	
	A3	A sua atividade de auditoria interna faz uma abordagem sistemática para avaliar a eficácia da gestão de risco.
	A4	A sua atividade de auditoria interna faz uma abordagem sistemática para avaliar a eficácia do controlo interno.
	A5	A sua atividade de auditoria interna faz uma abordagem sistemática para avaliar a eficácia do processo de governo.
3.	Funcionamento eficaz da atividade de auditoria interna	
	A1	A sua atividade de auditoria interna é uma atividade de garantia, independente, objetiva e de consultoria.
	A6	A sua atividade de auditoria interna examina proactivamente questões financeiras, risco e de controlos internos.
	A7	A sua atividade de auditoria interna faz parte integrante do processo de governo fornecendo informação fidedigna à gestão.
4.	Valor acrescentado ao processo de governo	
	A8	Uma forma da sua atividade de auditoria acrescentar valor ao processo de governo é através do acesso direto à comissão de auditoria.
	A13	A conformidade com as Normas Internacionais para a prática de Auditoria Interna (Normas) é um fator chave para que a sua atividade de auditoria interna acrescente valor ao processo de governo.
	A14	A conformidade com o Código de Ética do IIA é um fator chave para que a sua atividade de auditoria interna acrescente valor ao processo de governo.
5.	Estatuto organizacional para uma atividade de auditoria interna eficaz	
	A9	A sua atividade de auditoria interna tem sua organização, estatuto suficiente para ser eficiente.
	A12	A sua atividade de auditoria interna é credível na sua organização.
	A15	A sua atividade de auditoria interna conhece / excede as exigências do Código de Ética do IIA.

3.1 Auditoria Interna como atividade que acrescenta valor

Cada um dos grupos referidos no ponto anterior (de 3 afirmações cada um), vai ser cruzado (*SPSS, versão 19, for Windows*) com as respostas obtidas nas questões:

V1 – Questão 29 – percentagem da sua atividade de auditoria interna é efetuada em colaboração ou subcontratada;

V2 – Questão 21a – acesso apropriado à comissão de auditoria;

V3 – Questão 21b, parte 1 – relatório escrito sobre o controlo interno global destinado à comissão de auditoria ou ao Conselho de Administração;

V4 – Questão 21b, parte 2 – frequência do relatório escrito; e

V5 – Questão 40c – coação (pressão extrema) para modificar uma classificação, avaliação ou retirar uma conclusão.

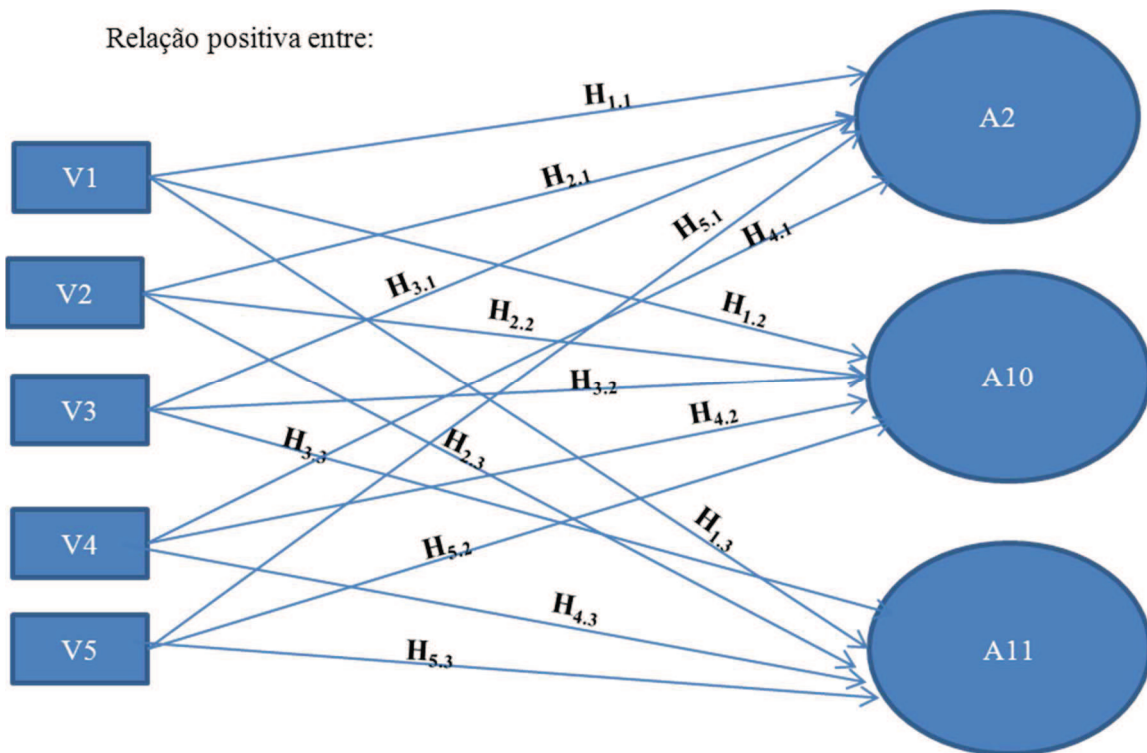
Face ao exposto vão ser testadas as seguintes Hipóteses entre os fatores V1 a V5 e a concordância com o valor das afirmações do Grupo 1 (A2, A10; e A11):

- **H1:** Há uma relação positiva entre a percentagem de colaboração / subcontratação da atividade de Auditoria Interna (V1) e o Grupo 1 – a atividade de auditoria interna acrescenta valor:
 - **H1.1** – acrescenta valor (A2);
 - **H1.2** – independência (A10);
 - **H1.3** – objetividade (A11).
- **H2:** Há uma relação positiva entre o acesso apropriado à comissão de auditoria (V2) e o Grupo 1 – a atividade de auditoria interna acrescenta valor:
 - **H2.1** – acrescenta valor (A2);
 - **H2.2** – independência (A10);
 - **H2.3** – objetividade (A11).
- **H3:** Há uma relação positiva entre relatório escrito sobre o controlo interno para a comissão de auditoria ou para o conselho (V3) e o Grupo 1 – a atividade de auditoria interna acrescenta valor:
 - **H3.1** – acrescenta valor (A2);
 - **H3.2** – independência (A10);
 - **H3.3** – objetividade (A11).
- **H4:** Há uma relação positiva entre relatório escrito sobre o controlo interno para a comissão de auditoria ou para o conselho (V4) e o Grupo 1 – a atividade de auditoria interna acrescenta valor:
 - **H4.1** – acrescenta valor (A2);

- **H_{4.2}** – independência (A10);
- **H_{4.3}** – objetividade (A11).
- **H₅**: Há uma relação positiva entre relatório escrito sobre o controlo interno para a comissão de auditoria ou para o conselho (V5) e o Grupo 1 – a atividade de auditoria interna acrescenta valor:
 - **H_{5.1}** – acrescenta valor (A2);
 - **H_{5.2}** – independência (A10);
 - **H_{5.3}** – objetividade (A11).

Na Figura 12 é apresentado um esquema para melhor visualização das hipóteses consideradas.

Figura 12 – Esquema ilustrativo das hipóteses H1 a H5: fatores influenciam o valor acrescentado da atividade de auditoria interna



3.2 Abordagem sistemática para avaliar a eficácia do processo

Seguindo o procedimento do ponto anterior, vão ser testadas as seguintes Hipóteses entre os fatores V1 a V5 e a concordância com o valor das afirmações do Grupo 2 (A3, A4; e A5):

- **H6:** Há uma relação positiva entre a percentagem de colaboração / subcontratação da atividade de Auditoria Interna (V1) e o Grupo 2 – abordagem sistemática para avaliar a eficácia do processo:
 - **H6.1** – gestão de risco (A3);
 - **H6.2** – controlo interno (A4);
 - **H6.3** – processo de governo (A5).

- **H7:** Há uma relação positiva entre o acesso apropriado à comissão de auditoria (V2) e o Grupo 2 – abordagem sistemática para avaliar a eficácia do processo:
 - **H7.1** – gestão de risco (A3);
 - **H7.2** – controlo interno (A4);
 - **H7.3** – processo de governo (A5).

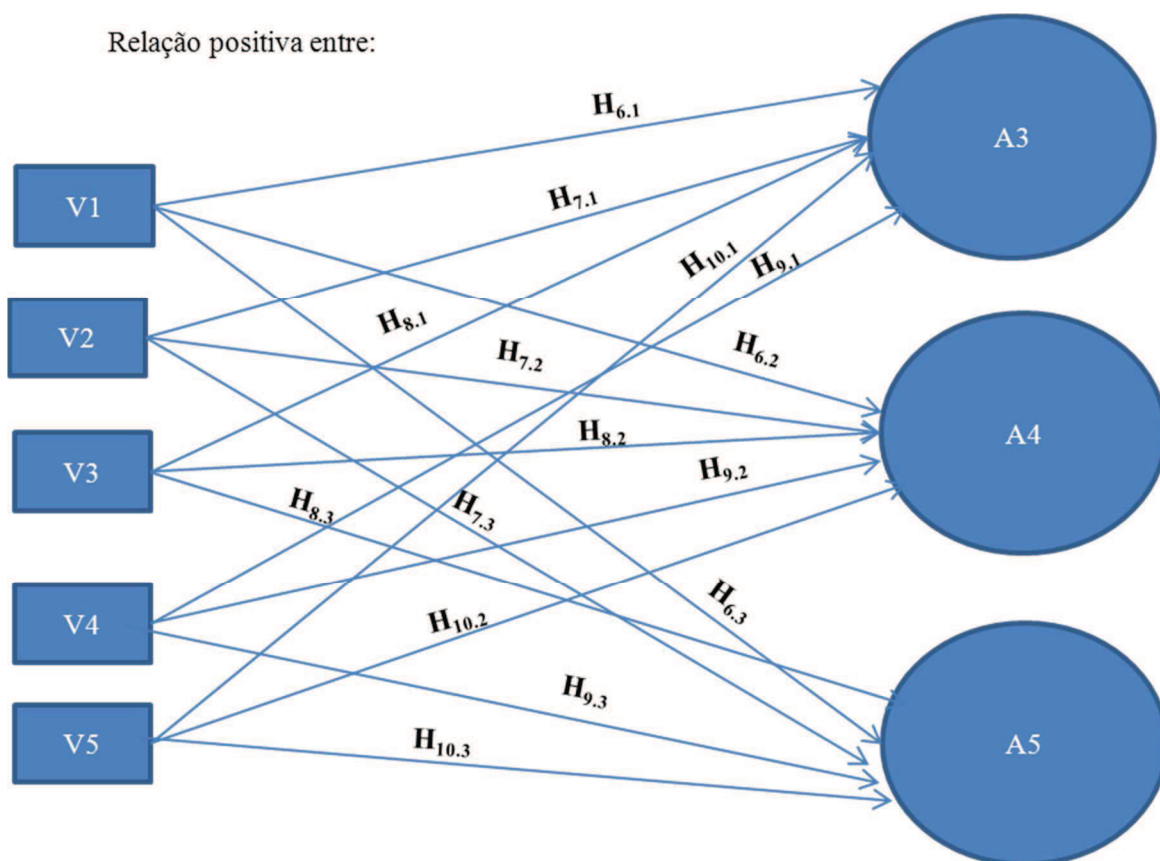
- **H8:** Há uma relação positiva entre relatório escrito sobre o controlo interno para a comissão de auditoria ou para o conselho (V3) e o Grupo 2 – abordagem sistemática para avaliar a eficácia do processo:
 - **H8.1** – gestão de risco (A3);
 - **H8.2** – controlo interno (A4);
 - **H8.3** – processo de governo (A5).

- **H9:** Há uma relação positiva entre relatório escrito sobre o controlo interno para a comissão de auditoria ou para o conselho (V4) e o Grupo 2 – abordagem sistemática para avaliar a eficácia do processo:
 - **H9.1** – gestão de risco (A3);
 - **H9.2** – controlo interno (A4);
 - **H9.3** – processo de governo (A5).

- **H10:** Há uma relação positiva entre relatório escrito sobre o controlo interno para a comissão de auditoria ou para o conselho (V5) e o Grupo 2 – abordagem sistemática para avaliar a eficácia do processo:
 - **H10.1** – gestão de risco (A3);
 - **H10.2** – controlo interno (A4);
 - **H10.3** – processo de governo (A5).

Na Figura 13 é apresentado um esquema para melhor visualização das hipóteses consideradas.

Figura 13 – Esquema ilustrativo das hipóteses H6 a H10: fatores influenciam uma abordagem sistemática para avaliar a eficácia do processo



3.3 Funcionamento eficaz da atividade de Auditoria Interna

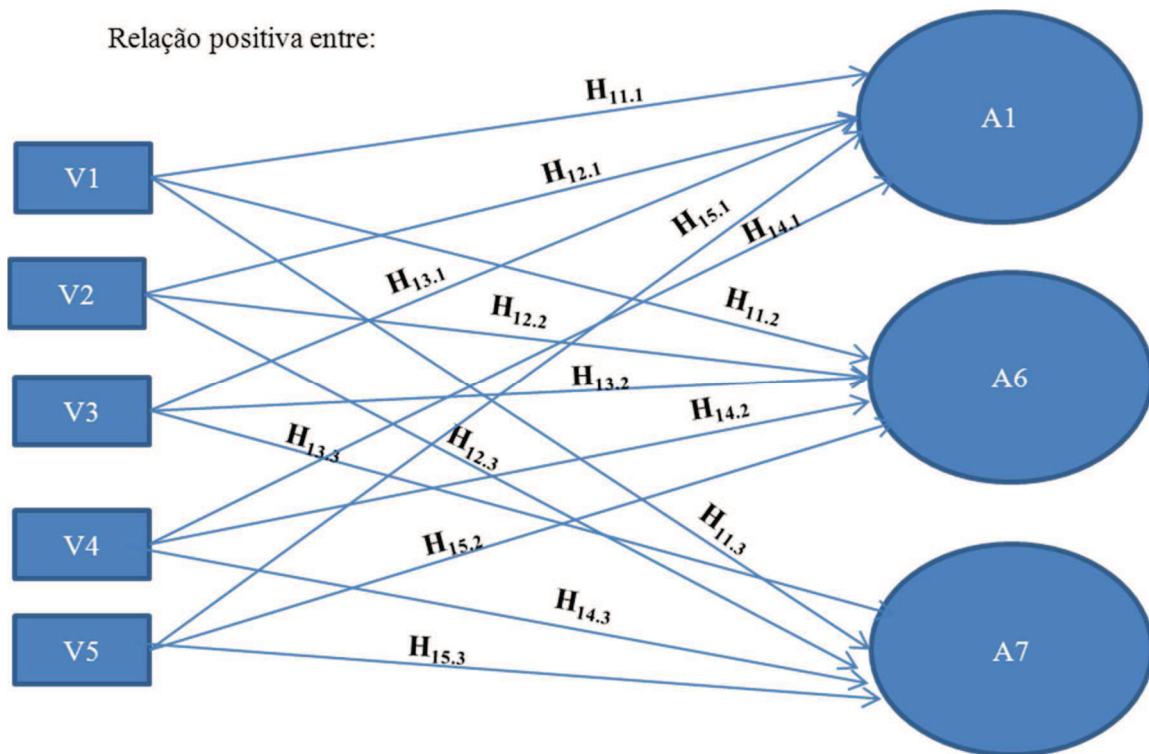
Nesta sequência e seguindo o procedimento do ponto anterior, vão ser testadas as seguintes Hipóteses entre os fatores V1 a V5 e a concordância com o valor das afirmações do Grupo 3 (A1, A6; e A7):

- **H11:** Há uma relação positiva entre a percentagem de colaboração / subcontratação da atividade de Auditoria Interna (V1) e o Grupo 3 – funcionamento eficaz da atividade de auditoria interna:
 - **H11.1** – serviço de garantia e de consultoria (A1);
 - **H11.2** – exame a questões financeiras, risco e controlo (A6);
 - **H11.3** – informação confiável (A7).
- **H12:** Há uma relação positiva entre o acesso apropriado à comissão de auditoria (V2) e o Grupo 3 – funcionamento eficaz da atividade de auditoria interna:
 - **H12.1** – serviço de garantia e de consultoria (A1);
 - **H12.2** – exame a questões financeiras, risco e controlo (A6);

- **H_{12.3}** – informação confiável (A7).
- **H₁₃**: Há uma relação positiva entre relatório escrito sobre o controlo interno para a comissão de auditoria ou para o conselho (V3) e o Grupo 3 – funcionamento eficaz da atividade de auditoria interna:
 - **H_{13.1}** – serviço de garantia e de consultoria (A1);
 - **H_{13.2}** – exame a questões financeiras, risco e controlo (A6);
 - **H_{13.3}** – informação confiável (A7).
- **H₁₄**: Há uma relação positiva entre relatório escrito sobre o controlo interno para a comissão de auditoria ou para o conselho (V4) e o Grupo 3 – funcionamento eficaz da atividade de auditoria interna:
 - **H_{14.1}** – serviço de garantia e de consultoria (A1);
 - **H_{14.2}** – exame a questões financeiras, risco e controlo (A6);
 - **H_{14.3}** – informação confiável (A7).
- **H₁₅**: Há uma relação positiva entre relatório escrito sobre o controlo interno para a comissão de auditoria ou para o conselho (V5) e o Grupo 3 – funcionamento eficaz da atividade de auditoria interna:
 - **H_{15.1}** – serviço de garantia e de consultoria (A1);
 - **H_{15.2}** – exame a questões financeiras, risco e controlo (A6);
 - **H_{15.3}** – informação confiável (A7).

Na Figura 14 é apresentado um esquema para melhor visualização das hipóteses consideradas.

Figura 14 – Esquema ilustrativo das hipóteses H11 a H15: fatores influenciam o funcionamento eficaz da atividade de Auditoria Interna



3.4 Acrescenta valor ao processo de governo

Nesta sequência e seguindo o procedimento do ponto anterior, vão ser testadas as seguintes Hipóteses entre os fatores V1 a V5 e a concordância com o valor das afirmações do Grupo 4 (A8, A13; e A14):

- **H16:** Há uma relação positiva entre a percentagem de colaboração / subcontratação da atividade de Auditoria Interna (V1) e o Grupo 4 – acrescenta valor ao processo de governo:
 - **H16.1** – acesso direto à comissão de auditoria (A8);
 - **H16.2** – conformidade com as “Normas” (A13);
 - **H16.3** – conformidade com o “Código de Ética” do IIA (A14).
- **H12:** Há uma relação positiva entre o acesso apropriado à comissão de auditoria (V2) e o Grupo 4 – acrescenta valor ao processo de governo:
 - **H17.1** – acesso direto à comissão de auditoria (A8);
 - **H17.2** – conformidade com as “Normas” (A13);
 - **H17.3** – conformidade com o “Código de Ética” do IIA (A14).

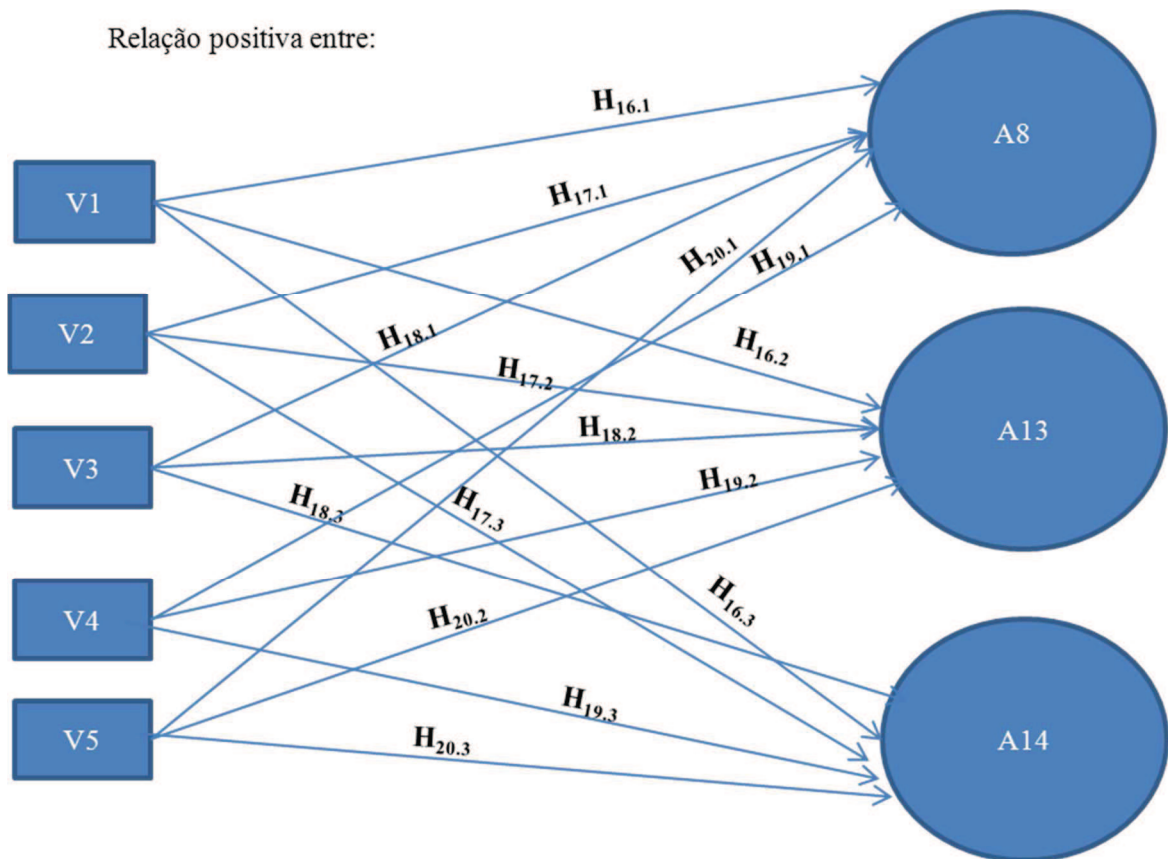
- **H18:** Há uma relação positiva entre relatório escrito sobre o controlo interno para a comissão de auditoria ou para o conselho (V3) e o Grupo 4 – acrescenta valor ao processo de governo:
 - **H18.1** – acesso direto à comissão de auditoria (A8);
 - **H18.2** – conformidade com as “Normas” (A13);
 - **H18.3** – conformidade com o “Código de Ética” do IIA (A14).

- **H19:** Há uma relação positiva entre relatório escrito sobre o controlo interno para a comissão de auditoria ou para o conselho (V4) e o Grupo 4 – acrescenta valor ao processo de governo:
 - **H19.1** – acesso direto à comissão de auditoria (A8);
 - **H19.2** – conformidade com as “Normas” (A13);
 - **H19.3** – conformidade com o “Código de Ética” do IIA (A14).

- **H20:** Há uma relação positiva entre relatório escrito sobre o controlo interno para a comissão de auditoria ou para o conselho (V5) e o Grupo 4 – acrescenta valor ao processo de governo:
 - **H20.1** – acesso direto à comissão de auditoria (A8);
 - **H20.2** – conformidade com as “Normas” (A13);
 - **H20.3** – conformidade com o “Código de Ética” do IIA (A14).

Na Figura 15 é apresentado um esquema para melhor visualização das hipóteses consideradas.

Figura 15 – Esquema ilustrativo das hipóteses H16 a H20: fatores que acrescentam valor ao processo de governo



3.5 Estatuto organizacional para uma Auditoria Interna eficaz

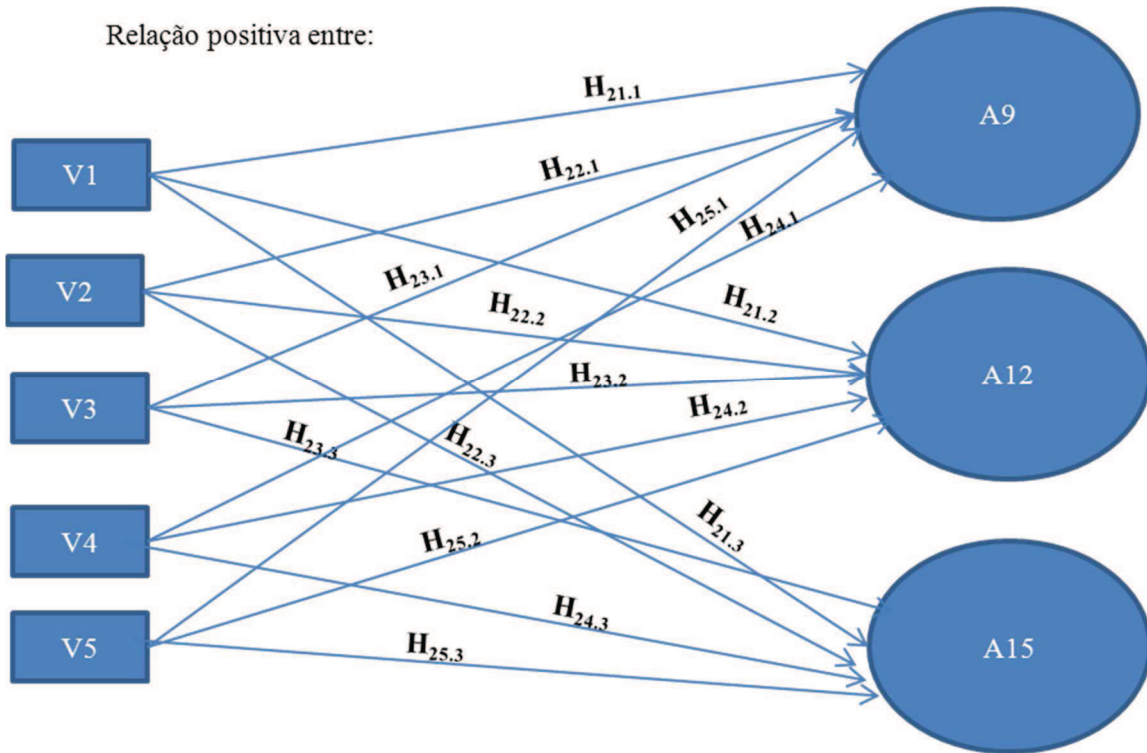
Nesta sequência e seguindo o procedimento do ponto anterior, vão ser testadas as seguintes Hipóteses entre os fatores V1 a V5 e a concordância com o valor das afirmações do Grupo 5 (A9, A12; e A15):

- **H21:** Há uma relação positiva entre a percentagem de colaboração / subcontratação da atividade de Auditoria Interna (V1) e o Grupo 5 – funcionamento eficaz da atividade de auditoria interna:
 - **H21.1** – estatuto (A9);
 - **H21.2** – credibilidade (A12);
 - **H21.3** – conhece / excede “Código Ética” do IIA (A15).
- **H22:** Há uma relação positiva entre o acesso apropriado à comissão de auditoria (V2) e o Grupo 5 – funcionamento eficaz da atividade de auditoria interna:
 - **H22.1** – estatuto (A9);
 - **H22.2** – credibilidade (A12);

- **H22.3** – conhece / excede “Código Ética” do IIA (A15).
- **H23:** Há uma relação positiva entre relatório escrito sobre o controlo interno para a comissão de auditoria ou para o conselho (V3) e o Grupo 5 – funcionamento eficaz da atividade de auditoria interna:
 - **H23.1** – estatuto (A9);
 - **H23.2** – credibilidade (A12);
 - **H23.3** – conhece / excede “Código Ética” do IIA (A15).
- **H24:** Há uma relação positiva entre relatório escrito sobre o controlo interno para a comissão de auditoria ou para o conselho (V4) e o Grupo 5 – funcionamento eficaz da atividade de auditoria interna:
 - **H24.1** – estatuto (A9);
 - **H24.2** – credibilidade (A12);
 - **H24.3** – conhece / excede “Código Ética” do IIA (A15).
- **H25:** Há uma relação positiva entre relatório escrito sobre o controlo interno para a comissão de auditoria ou para o conselho (V5) e o Grupo 5 – funcionamento eficaz da atividade de auditoria interna:
 - **H25.1** – estatuto (A9);
 - **H25.2** – credibilidade (A12);
 - **H25.3** – conhece / excede “Código Ética” do IIA (A15).

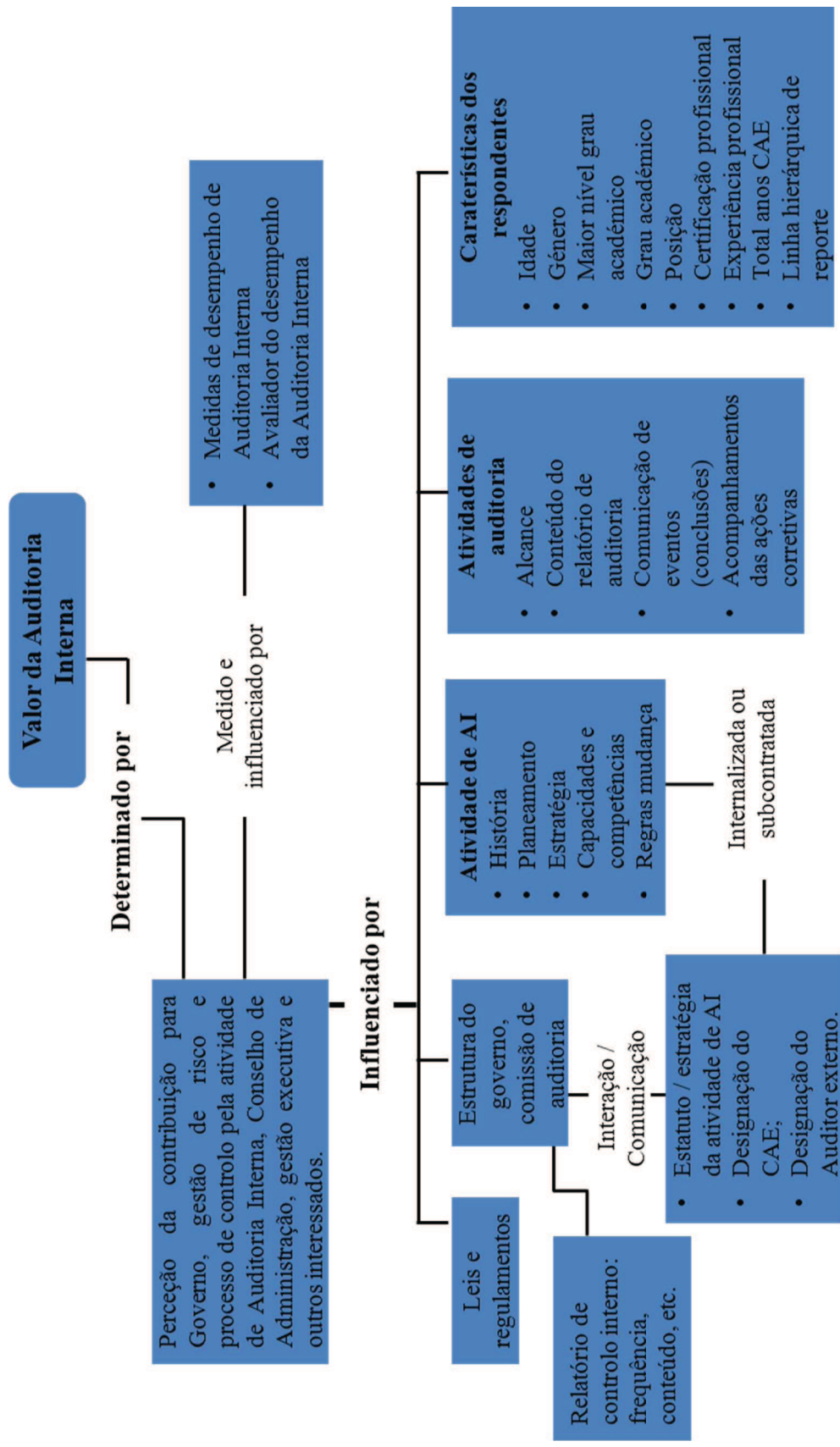
Na Figura 16 é apresentado um esquema para melhor visualização das hipóteses consideradas.

Figura 16 – Esquema ilustrativo das hipóteses H21 a H25: fatores influenciam o estatuto organizacional para uma auditoria interna eficaz



É aceitável considerar que o valor de uma atividade de auditoria interna é determinado pela sua utilidade para a organização. Ora, a utilidade dos serviços de auditoria interna é refletida pela contribuição percebida da sua atividade, que é afetado por muitos fatores, incluindo características organizacionais, características da atividade de auditoria interna, medição de desempenho da atividade de auditoria interna e os serviços de auditoria interna. Além disso, há outros fatores (como leis e regulamentos, a estrutura de governo, e as características dos respondentes da pesquisa) que precisam ser considerados na análise do valor da auditoria interna. A Figura 17 ilustra um quadro conceptual para as inter-relações entre a contribuição percebida (valor) da auditoria interna e os diferentes fatores.

Figura 17 – Marco conceitual para medição de valor da Auditoria Interna



4. Relação dos métodos para avaliação do desempenho e a contribuição percebida

A fim de se perceber se existe uma relação entre os métodos de avaliação do desempenho e a contribuição percebida, cruzam-se as respostas à “Questão 22”, pela ordem que aparece na questão (cujos dados originários se encontram na Tabela 11), com as respostas à “Questão 25b” (cujos dados originários se encontram nas Tabelas 14 e 15). Desta relação é obtida uma matriz correlação, através dos coeficientes de *Pearson*, utilizando o teste de Qui-quadrado (*2-tailed Chi-square test*) cujo nível de significância nos indica se há ou não correlação, conforme explicação abaixo, para cada um dos itens (pares de variáveis).

O tratamento dos dados é efetuado através do *SPSS, versão 19, for Windows*, obtendo a matriz acima referida.

O coeficiente de correlação de *Pearson* é uma medida do grau de relação linear entre duas variáveis quantitativas. Este coeficiente varia entre os valores -1 e 1. O valor 0 (zero) significa que não há relação linear, o valor 1 indica uma relação linear perfeita e o valor -1 também indica uma relação linear perfeita mas inversa, ou seja quando uma das variáveis aumenta a outra diminui. Quanto mais próximo estiver de 1 ou -1, mais forte é a associação linear entre as duas variáveis (Pestana & Gageiro, 2011).

Para duas variáveis quaisquer sendo testadas, x e y , calcula-se o coeficiente de correlação de *Pearson* r , como segue:

$$r = \frac{\sum (x - x^{\circ}) \cdot (y - y^{\circ})}{(n - 1) \cdot s_x \cdot s_y}$$

onde,

x° - média do conjunto de dados da primeira variável;

s_x - desvio padrão do conjunto de dados da primeira variável;

y° - média do conjunto de dados da segunda variável;

s_y - desvio padrão do conjunto de dados da segunda variável.

Supondo a distribuição normal dos dados, a significância do coeficiente de correlação é testada, via determinação do nível de significância, expresso pelo de valor p (dado por p -value), para testar as hipóteses nula e alternativa, isto é:

H_0 : $r = 0$, não há correlação.

H_1 : $r \neq 0$, há correlação.

A rejeição da hipótese nula será julgada com o seguinte critério:

Correlação fraca $0,05 < p \leq 0,1$

“ forte $0,01 < p \leq 0,05$

“ fortíssima $p < 0,01$

Todos os testes entre os pares de variáveis como uma matriz (neste caso as variáveis A e M), indicando numa primeira linha o coeficiente de *Pearson* e na segunda linha o valor p . Desta forma, pode-se visualizar facilmente quais as variáveis que se relacionam entre si, bem como, comparar as relações entre os diferentes pares de variáveis.

5. Relação entre as atividades de Auditoria Interna realizadas e a percepção de contribuição

Em sequência do ponto anterior, importa perceber se há uma correlação entre o número de atividades de auditoria e o nível de concordância com o valor das afirmações dos respondentes.

As 25 atividades de auditoria (“Questão 39”) foram classificadas em 3 grupos de acordo com a sua tipologia: controlo interno; gestão de risco; e governo da sociedade, conforme Tabela 7. Pretende-se verificar a correlação destes 3 grupos com a extensão dos diferentes serviços afetam a concordância com o valor das afirmações “acrescenta valor” (A2), “gestão de risco” (A3), “controlo interno” (A4) e “governo” (A5).

Tabela 7 – Classificação das atividades realizadas pela Auditoria Interna

N.º	Atividades de Auditoria Interna	Grupo
2	Auditoria de conformidade com a regulamentação (incluindo a privacidade)	1 - Controlo Interno
3	Avaliação da eficácia dos sistemas de controlo	
9	Auditoria Operacional.	
10	Garantia à gestão de projetos / auditoria grandes projetos.	
12	Avaliações de segurança e investigações	
14	Testar avaliação de catástrofes e apoio	
15	Investigações de fraudes e irregularidades	
19	Auditoria qualidade / ISO	
20	Assistência à auditoria externa	
21	Auditoria de Gestão	
22	Ensino e formação ao pessoal da organização sobre risco / controlo / conformidade	
23	Auditoria a operações subcontratadas	
24	Transição para as normas internacionais de relato financeiro (IFRS)	
25	Implementação do <i>Extensible Business Reporting Language</i> (XBRL)	
4	Avaliação da viabilidade do negócio (continuidade).	2 - Gestão de Risco
7	Auditoria ao processo de gestão de risco.	
8	Auditoria aos riscos financeiros	
11	Auditoria à informação sobre riscos.	
13	Auditoria aos riscos de IT/ICT	
1	Revisões ao governo da sociedade.	3 - Governo da sociedade
5	Revisões da <i>due diligence</i> nas aquisições / fusões, etc.	
6	Auditoria à Ética.	
16	Revisões à ligação da estratégia e o desempenho das empresas	
17	Avaliações às remunerações dos executivos.	
18	Auditoria social e de sustentabilidade	

A metodologia utilizada é a mesma do ponto anterior. Será expectável que haja uma correlação positiva entre os 3 grupos com aquelas 4 variáveis.

PARTE III

RESULTADOS

CAPÍTULO 1

Resultados da Investigação: Governo das sociedades

Neste ponto são elencados os resultados obtidos, estruturados de acordo com o mencionado no ponto 4 deste trabalho, decorrentes da análise efetuada aos relatórios do Governo das Sociedades da CMVM.

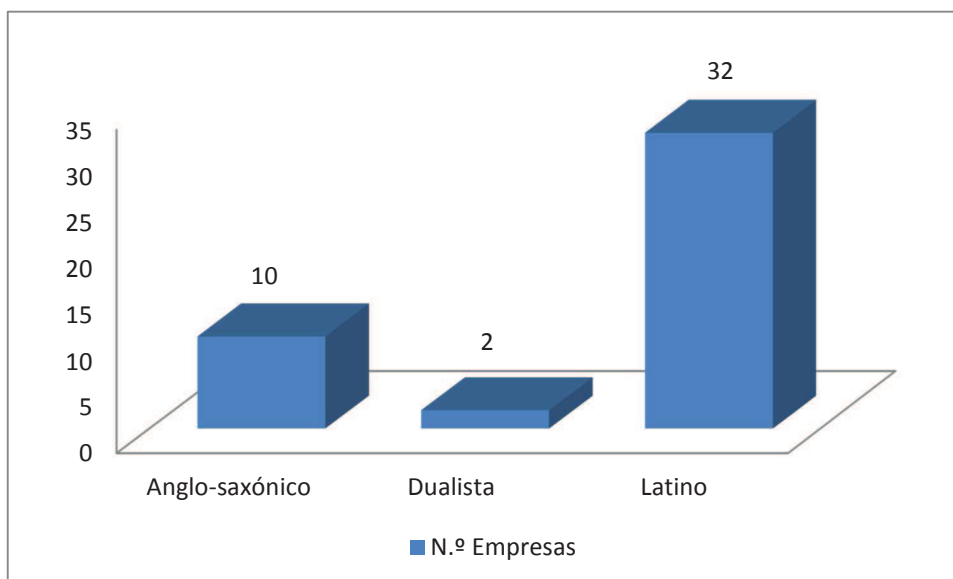
Tendo por base a análise efetuada aos Relatórios do Governo das Sociedades da CMVM e identificados, no capítulo I da parte II, das 44 empresas da amostra, os resultados obtidos são apresentados nos pontos seguintes.

1. Modelo de Governo de Sociedade adotado

A forma como os diferentes intervenientes no governo das sociedades se articulam entre si, bem como a relação de poder que exercem, depende da opção pelo modelo estrutura organizacional que fizeram. A relação de poder que se exerce entre os acionistas, proprietários da sociedade, e o órgão de gestão é fundamental para a sua administração e fiscalização. Nesta relação de poder, os acionistas têm mecanismos legais e estatutários para fiscalizar, no âmbito da teoria da agência, se o órgão de gestão cumpre com as suas determinações ou, pelo contrário, têm objetivos e interesses próprios. Há situações em o presidente do conselho de administração, eleito direta ou indiretamente pela assembleia geral, têm mais poder e notoriedade que a própria sociedade, movido pelos seus próprios interesses.

Como modelo de governo das sociedades, na Figura 18 pode visualizar-se as escolhas de modelo societário efetuadas pelas 44 sociedades da amostra.

Figura 18 – Modelo de Governo da Sociedade



Como se pode constatar, o modelo mais adotado é o Latino, sendo que o Dualista só foi escolhido por 2 empresas. Os resultados são consistentes com os três tipos de estrutura encontrados por HS (2011, p. 10) em empresas europeias.

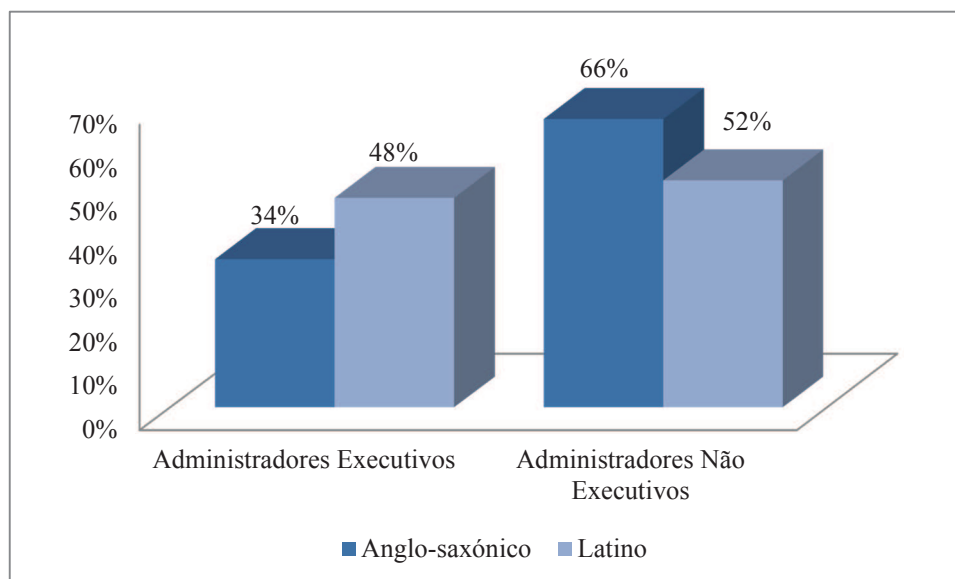
O modelo de governo das sociedades adotado pelas empresas da amostra é consistente com as boas práticas internacionais e está de acordo com o regulamentado no CSC. São identificados os 3 modelos previstos no n.º 1 do artigo 278.º do CSC (2011), sendo que a maioria das sociedades optou pelo modelo Latino: cuja fiscalização é exercida pelo Conselho Fiscal, reforçado ou não com um ROC, de acordo com o previsto nos seus estatutos. Aliás, estes resultados são consistentes com os obtidos pela consultora HS (2011, p. 11).

2. Administradores executivos e não executivos

A existência de administradores não executivos nos órgãos de fiscalização das sociedades é muito importante para a ‘vigilância’ e controlo dos interesses, que podem ser antagónicos, entre acionistas e órgão de gestão. É de realçar a presença maioritária de administradores não executivos nos modelos Anglo-saxónicos e Latino. Apesar disso, em 11 empresas não se verifica o equilíbrio entre os administradores executivos e não executivos, contrariando a recomendação da CMVM.

A Figura 19 evidencia a tipologia de administradores executivos e não executivos integrados nos modelos Anglo-saxónico e Latino. Realça-se o facto do modelo dualista possuir apenas inclui administradores executivos, característica desta tipologia.

Figura 19 – Tipologia dos Administradores



Realça-se o facto de 11 empresas não adotarem o equilíbrio entre membros executivos e não executivos do órgão de gestão, contrariando a recomendação da CMVM.

3. Identificação e composição das comissões especializadas

No órgão de gestão de 32 das empresas foram identificadas comissões especializadas para procederem ao acompanhamento de questões concretas e, muitas vezes, polémicas, como é o caso das remunerações dos administradores e outros quadros (comissão de remunerações). Estas comissões devem ser formadas na sua maioria por administradores independentes a fim de garantir que não há conflitos de interesse. As empresas, na sua maioria, têm nas suas páginas Web informação acerca da constituição destas comissões especializadas, identificando os elementos que as constituem até regulamentos internos quando ao seu funcionamento. O problema coloca-se ao nível dos administradores independentes, isto é, podem ser administradores não executivos e terem “interesses” ou representarem “interesses de outrem” (nomeados por acionistas majoritários, ou grupo de interesses), não assumindo efetivamente esse papel.

Em 32 empresas existiam 68 elementos do órgão de gestão, incluindo a Comissão Executiva, assim distribuídos:

- 22 empresas do modelo Latino detinham 40 elementos; e
- 10 empresas modelo Anglo-saxónico detinham 28 elementos.

Destas empresas, 7 apresentaram o número máximo de 4 comissões exclusivamente compostas por elementos do órgão de gestão, incluindo a Comissão Executiva. Das 32

empresas com comissões, 26 referem ter regulamento interno e em 20 disponibilizam-nos nas suas páginas na *internet*.

As comissões especializadas detetadas nas empresas europeias (HS, 2011, p. 18), em média; 98% de auditoria; 91% de remunerações; 71% de nomeações; 27% remunerações e nomeações; 15% de estratégia; 12% de ética e responsabilidade social; 21% de *governance*; e 15% de risco. Neste trabalho e relativamente às empresas portuguesas que entraram no estudo (as que integram o índice PSI 20): 85% de auditoria; 100% de remunerações; 25% de nomeações; 20% remunerações e nomeações; 0% de estratégia; 20% de ética e responsabilidade social; 60% de *governance*; e 20% de risco. Estas empresas têm comissões especializadas acima da média remunerações, ética e responsabilidade social, *governance* e risco.

Noutro inquérito (ACI Portugal, 2011), aquando da resposta ao número de membros que compõem a comissão de auditoria/órgão de fiscalização em Portugal, a totalidade das respostas indica entre três e quatro elementos e é coincidente para a maioria dos respondentes globais. Relativamente à independência dos seus elementos, à luz dos estatutos, quase a totalidade responde “todos” os elementos. Esta opinião só é partilhada por metade dos inquiridos globais. Num outro ponto relevante, foi perguntado se a comissão de auditoria integra um perito financeiro. A totalidade dos portugueses e 94% dos inquiridos globais, respondem “sim”. Na sua maioria, em Portugal, essa perícia é desempenhada por ROC/auditor, realidade partilhada com os respondentes globais.

4. Independência dos administradores executivos e não executivos

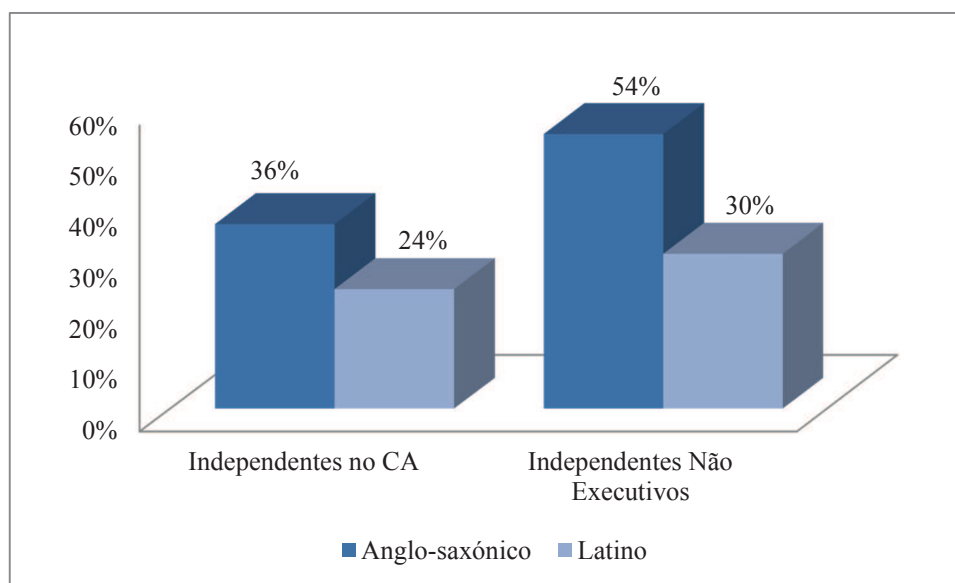
O ideal retirado da literatura e, nos últimos anos, na legislação nacional e internacional, é que os administradores independentes sejam alheios à gestão, garantindo uma fiscalização efetiva da sociedade. Aliás é um dos princípios basilares, a nível internacional, dos códigos de governo das sociedades. O regulador nacional (CMVM) e os internacionais (IOSCO, CESR, SEC) têm assumido esse papel, alinhando as “boas práticas”.

A CMVM recomenda que 25% dos administradores do órgão de gestão sejam independentes e essa situação formal, verifica-se. O problema coloca-se na “verificação”

por parte do regulador, da consistência dessa independência. De facto, em muitos casos essa independência¹²⁶ é apenas formal.

A existência daquele mínimo de administradores independentes no total de membros do órgão de gestão, visa garantir que os membros não executivos (independentes e não independentes) tenham uma efetiva capacidade de supervisão, fiscalização e avaliação da atividade dos membros executivos.

Figura 20 – Independência dos administradores (em % média)



Na Figura 20 estão identificados, em termos relativos, os administradores independentes nos conselhos de administração é de cerca de 36,0% no modelo Anglo-saxónico e 24% no modelo Latino, sendo que nos membros independentes não executivos é de respetivamente 54% e 30%.

Nas empresas do PSI20, 43% dos elementos do CA são administradores não executivos independentes sendo 84% fazem parte das comissões de auditoria (a maioria), seguida da comissão de remunerações e de nomeações. Os elementos do CA são, na sua maioria do sexo masculino.

5. Órgãos e comissões de fiscalização

Em termos do órgão de fiscalização, as 32 empresas que adotam o modelo Latino, para além de terem constituído o Conselho Fiscal, 10 também possuem a comissão de auditoria

¹²⁶ No sentido de atitude mental independente, não se deixando influenciar quando sujeitos a pressões.

com uma média de 3,4 membros por comissão. Neste modelo, o ROC já foi membro do órgão de fiscalização em 12 situações anteriores.

As 10 empresas que adotam o modelo Anglo-saxónico, possuem a comissão de auditoria, prevista legalmente neste modelo. Dos 28 membros que compunham este tipo de comissão, 2 eram considerados não independentes, no entanto todos possuíam um currículo compatível com as funções a desempenhar, previstas na lei e na literatura.

As 2 empresas que adotam o modelo Dualista, possuem a comissão para matérias financeiras integrada no Conselho Geral e de Supervisão, prevista neste modelo. Uma das funções desta comissão é analisar potenciais situações de conflito de interesses, o que se veio a verificar em média de 25,5 de situações.

Das 32 sociedades que adotam o modelo Latino, 10, para além de terem constituído o Conselho Fiscal (órgão de fiscalização previsto neste modelo), também constituíram uma comissão de auditoria (apesar de não substituir nem diminuir a responsabilidade do Conselho Fiscal).

As 10 empresas do modelo anglo-saxónico têm na comissão de auditoria o órgão de fiscalização, típico neste modelo de sociedades.

A comissão para matérias financeiras, o órgão de fiscalização especializado em assuntos financeiros, previsto nas empresas do modelo Dualista faz parte integrante do Conselho Geral e de Supervisão. A dimensão média desta comissão era de 3,5 membros e analisaram uma média de 25,5 situações de potencial conflito de interesses.

Dos 28 membros das comissões de auditoria das sociedades do modelo Anglo-saxónico (não foi possível recolher elementos de 2 membros), dois eram considerados não independentes e todos apresentam currículo que as sociedades consideraram adequado às funções desempenhadas. A dimensão média das comissões de auditoria informais das 10 empresas do modelo Latino era de 3,4 membros.

Em média, as empresas tinham o mesmo ROC há 6,9 anos, sendo que a permanência nas sociedades financeiras 14,8 anos e de 7,6 anos nas do modelo Latino. Só em 3 sociedades têm implementadas limitações ao número de anos em que um ROC lhes pode prestar serviços.

Em empresas do modelo Latino o ROC já foi membro do órgão de fiscalização no passado em 12 situações.

A comissão de governo societário estava instituída em 18 sociedades e eram constituídas, em média, por 3,9 membros, sendo 2,3 não executivos e 1,2 independentes.

Para além destas comissões, 18 das sociedades possuía a comissão de governo societário, 5 a comissão de estratégia, 12 comissão de nomeações, e ainda, em número residual, de outras tipologias. É de notar a preocupação crescente do governo das sociedades na criação e manutenção deste tipo de comissões, a fim das partes interessadas percecionarem uma imagem de maior rigor e transparência, minimizando conflito de interesses.

A comissão de estratégia e investimentos estava constituída em 5 empresas, sendo que 4 adotam o modelo Latino e 1 do Anglo-saxónico. Esta comissão tinha em média 4,2 membros, sendo 0,8 independentes. Apesar de a estratégia das empresas ser da competência do órgão de gestão, esta comissão deve contribuir para a reflexão das opções a efetuar.

A comissão de nomeações ou equiparável estava constituída em 12 sociedades cotadas, sendo 4 do modelo Anglo-saxónico, 2 do modelo Dualista e 6 do modelo Latino. Estas comissões eram formadas, em média, por 3,9 elementos, sendo 1,6 deles considerados independentes.

Eram ainda referenciadas outras comissões, em número residual, com designações como comissão de controlo de remunerações, de ética, de controlo interno e de sustentabilidade e de responsabilidade social e ambiente.

6. Auditoria externa

Na análise às recomendações relativas à auditoria e aos auditores verifica-se que apenas 4 empresas o fazem de forma mais completa e detalhada. As empresas que não explicam a totalidade das recomendações são 21.

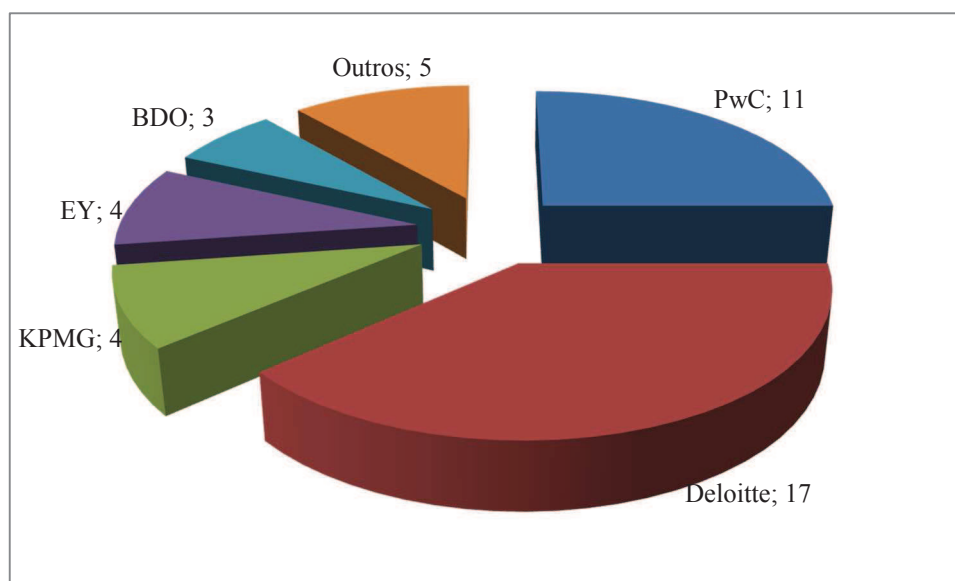
A auditoria externa é assegurada maioritariamente pelas multinacionais de auditoria e consultoria, *big four*: Deloitte, PwC, KPMG e EY – asseguram a auditoria em 36 das 44 empresas (82%).

As empresas de auditoria, incluindo os ROC e SROC têm estado sob o olhar atento dos mercados e das partes interessadas em geral. Se atendermos aos casos de empresas de grande dimensão que faliram e tinham as suas contas auditadas, escrutinadas por reguladores das sociedades cotadas nas bolsas de valores, tornando a sua falência

insuspeita, o descrédito na informação financeira estava lançado. Basta recordar o desaparecimento do mercado de uma das *big*, então *five*, a *Arthur Anderson*, envolvida no escândalo da falência fraudulenta da empresa americana Enron em 2001, acusada de complacência (Guénin-Paracini & Gendron, 2010). Desde então o papel dos legisladores e reguladores tem endurecido, limitando a permanência dos mesmos auditores e reforçando a supervisão dos auditores e dos auditados. A CMVM recomenda que a rotação seja efetuada de no final de 2 mandatos de 4 anos ou 3 mandatos de 3 anos. Apesar desta instrução ser recente (2010), muitas empresa já a estão observar uma vez ser uma das boas práticas internacionais.

A fim de verificar se havia concentração das empresas de auditoria nas 44 sociedades consideradas, constatou-se (ver Figura 21) que a *Deloitte* é responsável pela auditoria no maior número de sociedades, ou seja 17, seguida pela PwC com 11 e a EY e KPMG com 4 cada e a BDO com 3. As restantes 5 estão distribuídas uma por cada empresa.

Figura 21 – Número de empresas auditadas por auditor



Para além dos serviços de auditoria, em 33 empresas a empresa de auditoria prestou outros serviços.

Um dos indicadores significativos prende-se com o número médio de anos de duração do contrato com a auditora, sendo que a média geral é de 8,8 anos, detendo a PwC o número de anos mais baixo, 4,3 – valor inferior à média global. A este propósito, é de salientar a CMVM (Regulamento n.º 1/2010, 2010) recomenda que a rotação do auditor externo se efetue ao fim de 2 ou 3 mandatos, conforme a duração dos mesmos, 4 ou 3 anos, respetivamente. Tal prática vem de encontro com o estabelecido pelo PCAOB, sendo,

portanto uma ‘boa prática’ internacional, mas que nem sempre é literalmente cumprida (Busch, 2012, p. 15), devendo ser devidamente supervisionada pela comissão de auditoria.

A avaliação da empresa de auditoria, constata-se ser da competência do órgão de fiscalização da sociedade. Nas duas empresas do modelo dualista é referido que é da competência do Conselho Geral e de Supervisão via comissão para as matérias financeiras.

7. Auditoria Interna

As empresas que relatavam possuir um sistema de controlo interno de risco foram 38 e destas, 32 possuem uma unidade orgânica de auditoria interna com um número médio de 13,4 profissionais. As 6 empresas que não possuíam um sistema de controlo interno são sociedades não financeiras¹²⁷, adotavam o modelo Latino e apenas uma integrava o PSI20. Estes resultados são consistentes com os obtidos pela KPMG/IPAI (2009).

Também neste ponto HS (2011) refere que um terço das empresas têm uma comissão de auditoria cujos membros são todos independentes (é o desejável). Nas empresas Alemãs, Austríacas, Dinamarquesas, Belgas, Francesas e Espanholas menos de metade dos membros das comissões de auditoria são independentes.

Para Carey, Simnett, & Tanewski (2000) a auditoria interna acrescenta maior valor focando-se nas atividades como planeamento estratégico e gestão de risco, sugerindo que a auditoria interna pode substituir a auditoria externa na garantia (*assurance*) da informação aos tomadores de decisão.

¹²⁷ As financeiras e para-financeiras estão obrigadas via Banco de Portugal ou Instituto de Seguros de Portugal a deterem um sistema de controlo interno e de gestão de riscos.

CAPÍTULO 2

Resultados da Investigação: Atividade de Auditoria Interna

Neste ponto analisa-se a efetiva atividade de auditoria interna relacionada com os órgãos de governo das sociedades.

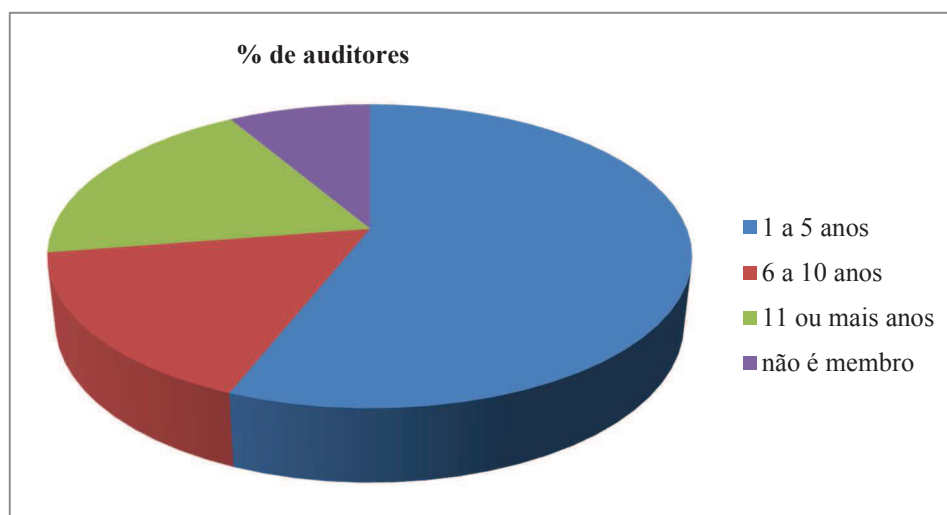
1. Caracterização do auditor interno

Neste ponto pretende-se conhecer as características dos auditores internos que responderam ao inquérito. A informação foi retirada das respostas ao questionário “Informação pessoal / contexto” – Anexo 1 e 2 (tradução em português).

1.1 Longevidade do membro do IIA

Das respostas à questão “1a” do questionário, foi elaborada a Figura 22.

Figura 22 – Há quanto tempo é membro do IIA?



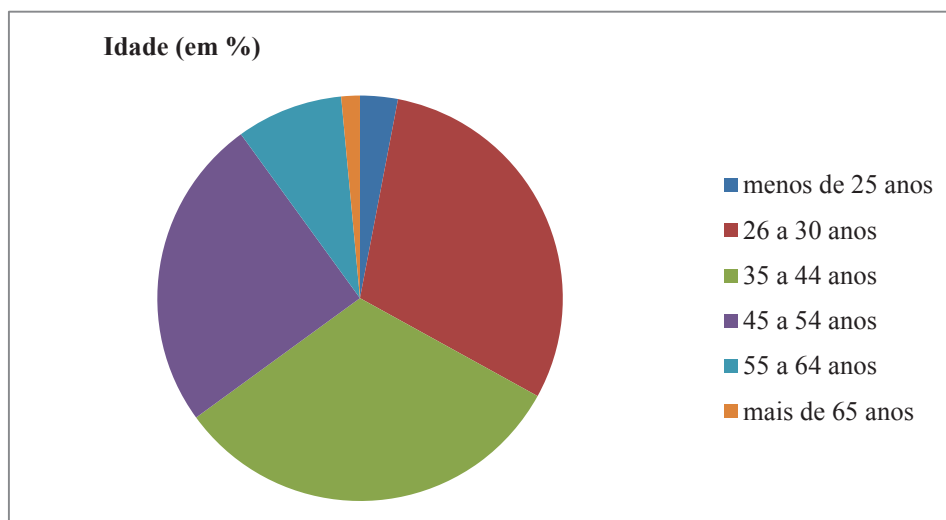
Cerca de 56% dos respondentes tornaram-se membros do IIA nos últimos 5 anos, cerca de 20% é membro há mais de 11 anos e cerca de 9% pratica auditoria interna, no entanto não é membro do IIA.

1.2 Idade e género

Os auditores que responderam ao inquérito eram na sua maioria membros do IIA nos últimos 5 anos, ou seja, os recém-chegados têm mais predisposição para responder aos mesmos. São, na sua maioria, do género masculino e têm menos de 45 anos.

Relativamente à idade dos auditores internos, foi elaborada a Figura 23 a partir da informação recolhida das respostas à “Questão 2a”.

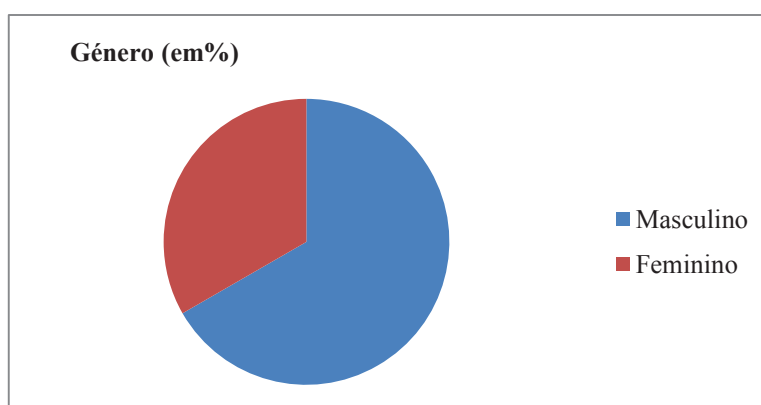
Figura 23 – Idade do auditor interno



Como se pode constatar, cerca de 65% dos auditores internos têm menos de 45 anos de idade, sendo que os que têm uma idade compreendida entre os 26 e os 34 anos representam 30%.

Relativamente ao género dos auditores internos, das respostas obtidas à “Questão 2b” foi elaborada a Figura 24. Como se pode constatar, a maioria (2/3) dos auditores internos são do sexo masculino.

Figura 24 – Género dos respondentes

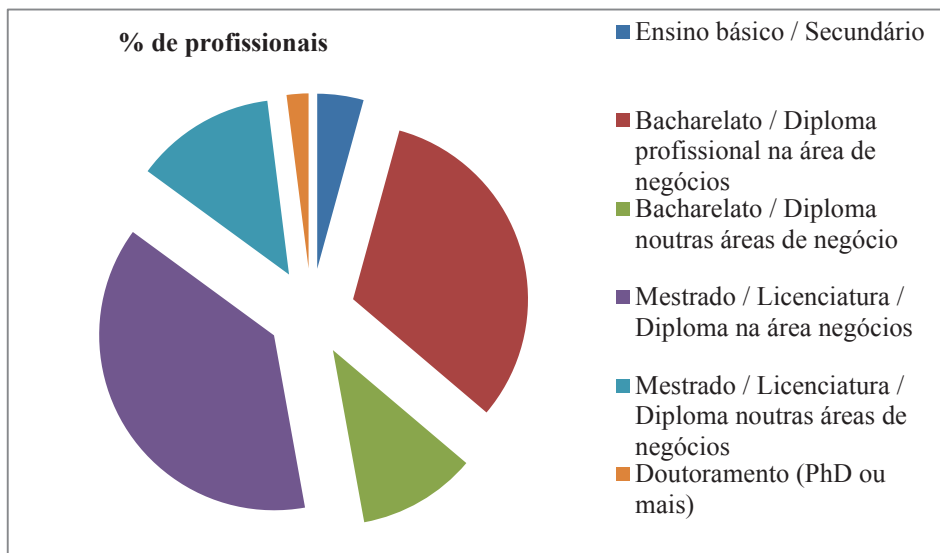


2. Competências do auditor interno

A formação académica e profissional têm uma importância vital para o profissionalismo do auditor. Com a divulgação, na imprensa em todo o mundo, de fraudes e escândalos financeiros de diversa índole, impulsiona a informação cada vez mais especializada e específica dos auditores internos.

A Figura 25 foi elaborada a partir das respostas à “Questão 4”. Como se pode constatar, a grande maioria tem formação académica na área de negócios, sendo que 49,7% possui mestrado na área de negócios ou noutras áreas e cerca de 65,7% têm, no mínimo, um grau académico / pós graduação na área dos negócios.

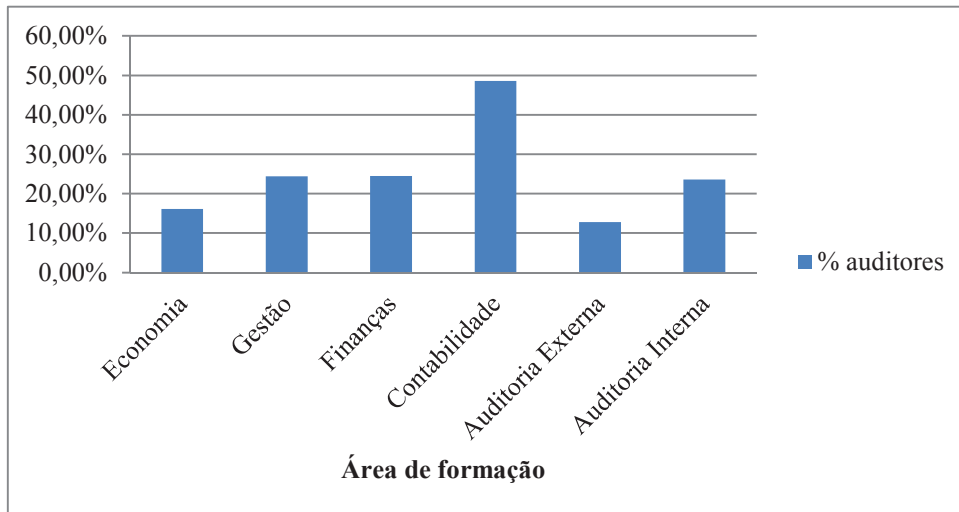
Figura 25 – Maior nível do grau académico (não certificação) concluído



Nas respostas à “Questão 4”, os auditores internos podiam responder em mais de uma área de formação (exemplo, um licenciado em economia pode ter uma pós graduação em contabilidade ou finanças). Da análise à Figura acima podemos verificar que cerca 48,6% dos auditores internos são oriundos da área de contabilidade, sendo que 23,6% têm formação especializada em Auditoria Interna. Se atendermos a que na origem da auditoria interna está o objetivo de reduzir os gastos com as auditorias externas (mais viradas para os utentes externos e para a credibilização daquela informação), é entendível que a base académica dos auditores internos seja a contabilidade e gestão.

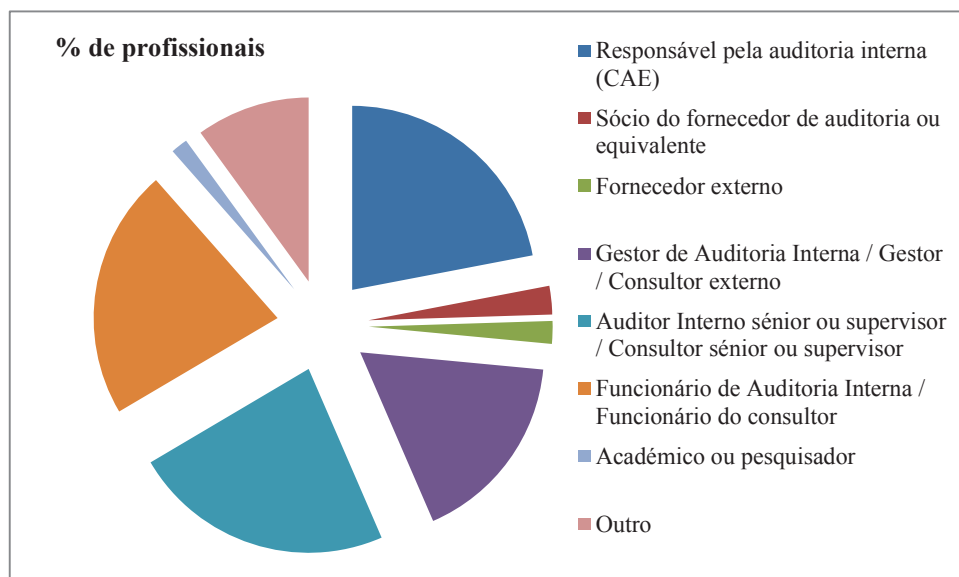
Quanto às áreas de formação académica de proveniência, a maioria vem da área da contabilidade, seguidas das áreas de gestão, auditoria interna e finanças. É de salientar que em Portugal a formação na área da Auditoria Interna é muito recente e funciona genericamente em pós-graduações.

Figura 26 – Área de formação académica do auditor interno



Dos dados recolhidos nas respostas às “Questões 5a e 5b”, foi elaborada a Figura 27. Relativamente à posição dos auditores internos dentro da organização, 22% são CAE, sendo que a percentagem sobe para 29% quando contados apenas os que pertencem à organização, já que há CAE que trabalham em regime de subcontratação, pertencendo, portanto, a empresas externas que fornecem o serviço de auditoria interna em *outsourcing*. A decisão de subcontratar/colaborar serviços externamente deve ser estratégica e pragmática, não o fazendo em matérias centrais para o negócio da entidade (Pyzik, 2012, p. 23).

Figura 27 – Posição atual na organização



Na atualidade há uma grande preocupação em obter certificação profissional a fim de credibilizar a função a desempenhar pelos profissionais. Aliás, o IIA pretende reforçar a

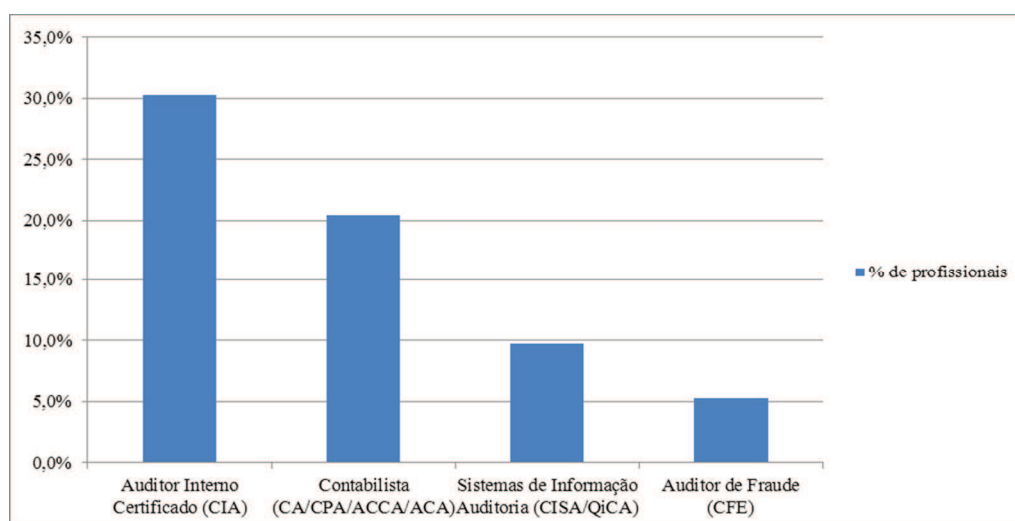
ligação e comprometimento dos auditores internos (Sarens, Allegrini, D'Onza, & Merville, 2011b).

Conforme a Figura 28, mais de 60% estão distribuídos por 3 certificações profissionais. A mais preponderante é a de auditor interno (CIA – *Certified Internal Auditor*), com 30,3%, seguida da certificação de contabilista e auditor externo (equivalente aos TOC e ROC, como por exemplo, CPA - *Certified Public Accountant*) com 20,4%, seguido dos auditores de sistemas de informação com 9,7%. Evidenciaram mais uma variada série de certificações com percentagens entre 5,3%, para os auditores da fraude (CFE), e os analistas financeiros (CFA), com 0,7%.

Relativamente à posição dos auditores internos dentro das suas organizações, 22% são CAE, no entanto se não se atender aos subcontratados / colaboração, aquela percentagem sobe para 29%.

Há uma grande preocupação em deter certificações profissionais a fim de serem reconhecido o seu profissionalismo. Em termos de certificação profissional, a maioria tem o CIA, em linha com a realidade portuguesa já que cerca de 67% das certificações são CIA (KPMG/IPAI, 2009) e em 64% das organizações têm pelo menos um colaborador com uma certificação. Para além dos CIA, há certificações na área da contabilidade, auditoria externa, auditores da fraude (*forensic auditor* - CFE) e analistas financeiros. Em termos de perspectivas futuras, são objetivos obter certificações como CIA, CFE e CCSA.

Figura 28 – Certificações profissionais



Quando questionados acerca das certificações que poderão obter nos próximos 5 anos, o auditor interno (CIA) continua em primeiro lugar, seguidas do auditor da fraude (CFE) e autoavaliação do controlo (CCSA).

3. Caracterização da atividade de Auditoria Interna

A fim de conhecer como se desenvolve a atividade de auditoria interna irão ser tratadas algumas das questões do inquérito, devidamente referenciadas nos pontos seguintes.

3.1 Alcance, estrutura e reporte hierárquico da atividade de Auditoria Interna

Em relação à natureza e alcance da Auditoria Interna, no topo das tarefas objeto do trabalho do auditor aparece a auditoria operacional seguida da auditoria de conformidade com as leis e regulamentos, da auditoria a riscos financeiros, da investigação de fraudes e irregularidades e avaliação da eficácia dos sistemas de controlo interno.

Das respostas à “Questão 39” – de resposta múltipla – é solicitado aos respondentes que identifiquem a atividade que realizam atualmente. As atividades assinaladas foram classificadas por ordem decrescente, cujo resumo consta da Tabela 8.

No topo das cinco primeiras classificações aparecem as tarefas ligadas à auditoria operacional (88,9%), seguidas da auditoria de conformidade com a regulamentação (75,1%), auditoria aos riscos financeiros (71,6%), investigações de fraudes e irregularidades (71,2%) e avaliação da eficácia dos sistemas de controlo (68,8%).

Tabela 8 – Tipologia das tarefas realizadas atualmente pelo auditor interno

Classificação	Atividade de Auditoria Interna	%
1.º	Auditoria Operacional.	88,9%
2.º	Auditoria de conformidade com a regulamentação (incluindo privacidade)	75,1%
3.º	Auditoria aos riscos financeiros	71,6%
4.º	Investigações de fraudes e irregularidades	71,2%
5.º	Avaliação da eficácia dos sistemas de controlo	68,6%
6.º	Auditoria aos riscos de IT/ICT	61,7%
7.º	Auditoria à informação sobre riscos.	61,4%
8.º	Auditoria ao processo de gestão de risco.	56,6%
9.º	Garantia à gestão de projetos / auditoria grandes projetos.	55,4%
10.º	Avaliações de segurança e investigações	52,8%
11.º	Assistência à auditoria externa	52,0%
12.º	Auditoria de Gestão	49,9%
13.º	Revisões ao governo da sociedade	44,5%
14.º	Testar avaliação de catástrofes e apoio	40,5%
15.º	Ensino e formação ao pessoal da organização sobre risco / controlo / conformidade	40,0%
16.º	Auditoria a operações subcontratadas	35,0%
17.º	Auditoria à Ética	32,1%
18.º	Avaliação da viabilidade do negócio (continuidade).	26,6%
19.º	Revisões à ligação da estratégia e o desempenho das empresas	25,3%
20.º	Revisões da <i>due diligence</i> nas aquisições / fusões, etc.	24,8%
21.º	Auditoria qualidade / ISO	24,0%
22.º	Auditoria social e de sustentabilidade	19,6%
23.º	Transição para as normas internacionais de relato financeiro (IFRS)	19,4%
24.º	Avaliações às remunerações dos executivos	18,5%
25.º	Implementação do <i>Extensible Business Reporting Language</i> (XBRL)	5,3%

Na mesma questão os auditores internos foram questionados sobre as tarefas que antecipam como emergentes nos próximos 5 anos. Em primeiro lugar antecipam as ligadas à verificação das opiniões que contam no relatório de governo das sociedades (em 13.º lugar do quadro acima), com 23%, seguida da auditoria aos processos de risco da entidade, cerca de 20%, conforme Tabela 9 com cinco mais assinaladas. De salientar a auditoria à ética que passa de 17.º lugar para 4.º, previsivelmente. Demonstra a preocupação emergente por este tipo de matérias.

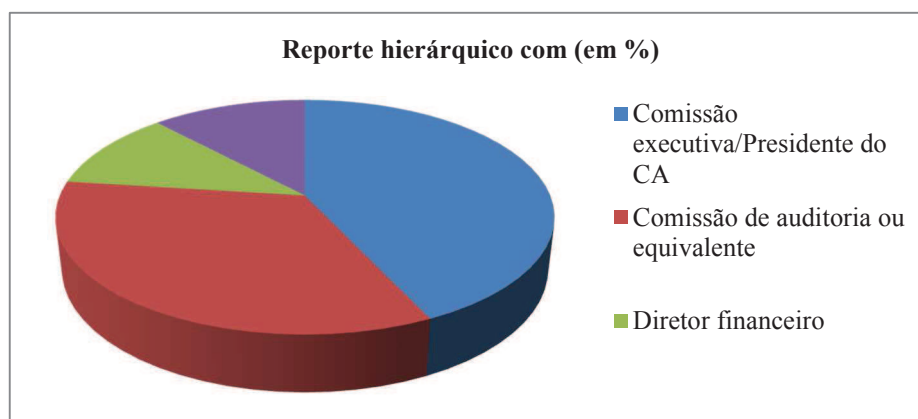
Tabela 9 – Tipologia das tarefas a realizar pelo auditor interno nos próximos 5 anos

Atividade	%	Classificação
Opiniões nos relatórios de governo das sociedades	23,0%	1.º
Auditoria aos processos de risco da empresa	20,4%	2.º
Opiniões ligadas à estratégia e ao desempenho da empresa (ex. <i>balanced scorecard</i>)	19,9%	3.º
Auditoria à ética	19,3%	4.º
Transposição das normas internacionais de relato financeiro (IFRS)	18,8%	5.º

Já em termos de tarefas emergentes, fruto de futuras preocupações, consideram ser as opiniões expressas nos relatórios de governo das sociedades (não bastando verificar o cumpre ou explica mas a qualidade da explicação), seguida da auditoria aos processos de gestão de riscos, opiniões ligadas à estratégia e ao desempenho da empresa, auditoria à ética, e à transposição das normas internacionais de relato financeiro.

Importa conhecer como se relacionam hierarquicamente os auditores internos a fim de poderem cumprir com o estabelecido nas normas (norma 2060) – a Figura 29 foi elaborada a partir das respostas à “Questão 9”. O reporte hierárquico adequado é garante de independência da atividade de auditoria interna, logo, ajudando a comissão de auditoria a cumprir com as suas funções de monitorização, através do fornecimento de informação atempada e útil (Sarens, Beelde, & Everaert, Internal audit: a comfort provider to the audit committee, 2009).

Figura 29 – Reporte hierárquico administrativo



Cerca de 77% dos auditores internos reportam administrativamente ao mais alto nível da organização, 43% do CA ou da Comissão executiva e 34% reporta à comissão de auditoria ou equivalente. Estes resultados estão de acordo com o que as normas referem.

A atividade de auditoria interna deve ter a subordinação administrativa da gestão de topo e funcionalmente da comissão de auditoria, realidade também encontrada por Wallace & Kreutzfeldt (1991). Já Arena & Azzone (2009) encontraram uma maior eficiência da

auditoria interna à medida que o departamento de auditoria interna cresce. A entidade adota uma metodologia de autoavaliação dos riscos e a comissão de auditoria envolve-se mais na atividade de auditoria interna, reconhecendo-lhe o valor da informação que presta. Nestes casos (em que existe um departamento de auditoria interna com dimensão razoável), no mínimo o CAE é um CIA, membro do IIA e é obrigado a cumprir com as IPPF. Aqueles autores também encontraram evidência da aplicação de técnicas de autoavaliação do controlo de riscos e, além disso, a comissão de auditoria está mais envolvida nas atividades de auditoria interna.

Cerca de 70% das organizações têm comissão de auditoria (resposta à “Questão 19”) e reúnem, em média 4 vezes por ano com o CAE, sendo que 6,3% reúnem 12 ou mais vezes por ano (resposta à “Questão 20a”).

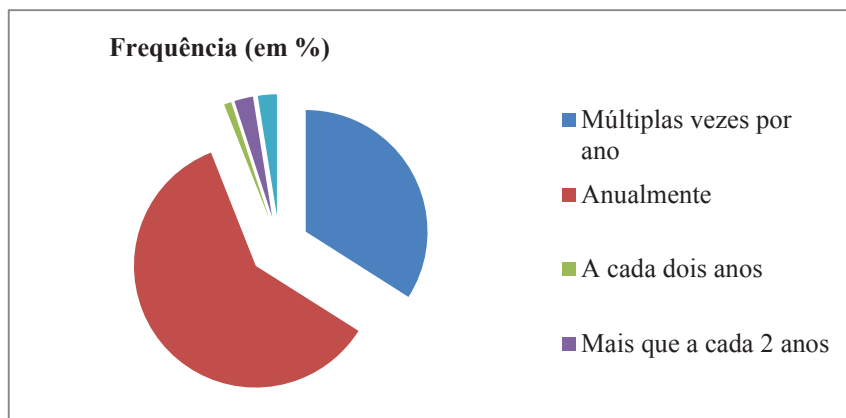
O auditor interno quando questionado sobre se considera apropriado o acesso à comissão de auditoria, 90% responde sim (resposta à “Questão 21a”).

Quando confrontadas estas opiniões com as da comissão de auditoria / órgão de fiscalização, verifica-se um alinhamento das preocupações, já que no topo aparece a gestão de riscos no geral e as questões relacionadas com as demonstrações financeiras, incluindo as divulgações. Há uma clara perceção daquilo que ainda pode ser melhorado. Aliás estes temas já são objeto dos seus relatórios regulares para os órgãos de governo.

Uma outra questão pertinente é a ligação hierárquica da auditoria interna com os órgãos de governo. Uma larga maioria tem um reporte hierárquico ao órgão de gestão, reúnem assiduamente com a comissão de auditoria (quando existe) e que os planos de auditoria são atualizados. Em Portugal (KPMG/IPAI, 2009) constata-se que o CAE faz parte integrante (76%) do modelo de governo da organização. Estas questões também vão de encontro com as opiniões da comissão de auditoria/órgão de fiscalização já que quando questionados se o CAE lhes reporta diretamente qualquer assunto controverso, a resposta é maioritariamente afirmativa (70% confiante; e 30% algo confiante). É óbvio que para o poderem fazer estão alinhados hierarquicamente de acordo com as normas, garantindo-lhe o acesso privilegiado quando necessário. Em Portugal (KPMG/IPAI, 2009) onde o posicionamento do CAE depende está alinhado com as boas práticas e IPPF, uma vez que na sua maioria reporta ao presidente da comissão executiva/diretor geral ou à comissão de auditoria ou do conselho de administração. Também reúnem com frequência com aqueles órgãos de governo.

Relativamente à criação e manutenção dos planos de auditoria, 60% responde atualizar o plano uma vez por ano e cerca de 1/3 revê-os múltiplas vezes por ano – Figura 30, elaborada a partir das respostas à “Questão 23a”.

Figura 30 – Frequência da atualização do plano de auditoria



Das respostas à “Questão 23b” de escolha múltipla, foi elaborada a Tabela 10, hierarquizando, por ordem decrescente, as preferências do método mais utilizado. Como podemos constatar, e de acordo com o recomendado pelas normas, o método mais utilizado é o baseado no risco seguido das solicitações da gestão e a consulta ao plano do ano anterior – aprender com o passado.

Ora, os resultados obtidos são consistentes com a evidência encontrada por Castanheira, Rodrigues, & Craig (2010) relativa à utilização da metodologia ERM pelos CIA aquando do planeamento anual das auditorias a realizar. Esta metodologia também é utilizada para o planeamento das auditorias individuais, cumprindo com as normas do IIA a que estes profissionais estão obrigados.

Tabela 10 – Classificação do método utilizado para elaborar o plano de auditoria

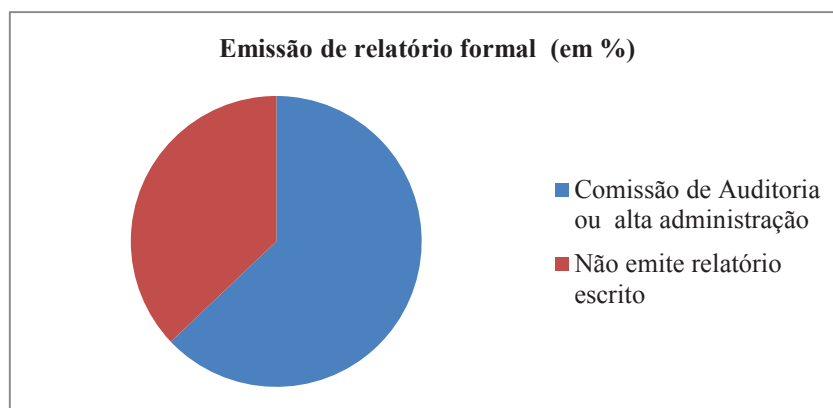
Método utilizado	%
Uso de uma metodologia baseada no risco	21,9%
Consulta do plano de auditoria do ano anterior	15,3%
Consulta aos diretores operacionais / divisão	14,2%
Solicitações da gestão	18,1%
Solicitações da comissão de auditoria	12,6%
Conformidade / requisitos regulamentares	13,9%
Solicitações ou concertação com os auditores externos	8,2%
Outros	2,1%

3.2 Emissão de relatórios

Quando os questionados (“Questão 21b”, primeira parte) elaboram relatório escrito sobre o controlo interno, 62,9% indicam que preparar um relatório escrito sobre o controlo

interno para a comissão de auditoria ou Conselho de Administração ou equivalente, enquanto 37,1% indicam que não prepararam relatório escrito – Figura 31.

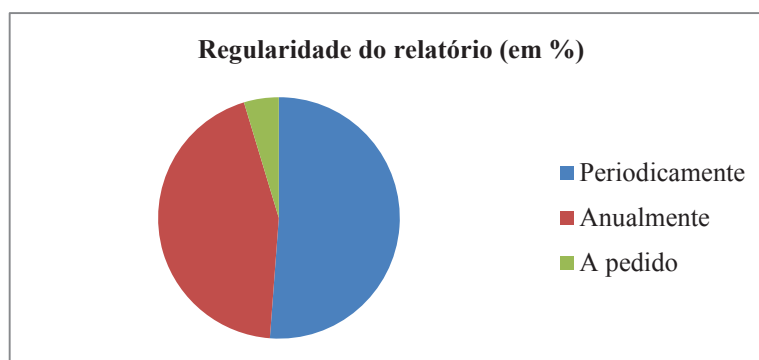
Figura 31 – Emissão de relatório formal sobre o controlo interno



Os respondentes quando questionados acerca da regularidade do relatório sobre o controlo interno ("Questão 21b" segunda parte) – Figura 32, podemos constatar que a maioria, 51,2%, fazem-no periodicamente, 44,1% emite um relatório anual e 4,7% emite relatório quando solicitado para o efeito. O CAE emite relatórios sobre o controlo interno com regularidade para o órgão de gestão, incluindo para a comissão de auditoria, cumprido com o prescrito na norma 2130, sendo que nalguns casos esses relatórios integram o opinião do auditado a fim de assegurar a transparência na sua atuação. Estes resultados são consistentes com a realidade portuguesa (KPMG/IPAI, 2009).

Wallace & Kreutzfeldt (1991) encontraram como fator diferenciador chave a informação acerca do ambiente de controlo.

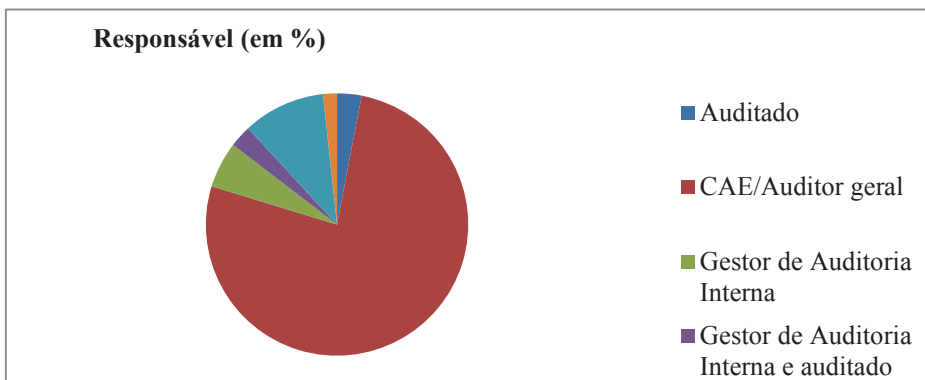
Figura 32 – Regularidade do relatório de controlo interno



Os itens mais referidos no relatório anual sobre o controlo interno são sobre os controlos económico-financeiros, cumprimento de leis e regulamentos, a integridade e fiabilidade da informação, a salvaguarda de ativos e sobre o governo. Estes itens estão alinhados com as exigências das leis nacionais e internacionais e a boas práticas internacionais.

Quando questionados acerca de quem tem a responsabilidade de relatar as conclusões para o órgão de gestão previamente definido (“Questão 41”), a grande maioria 76,7% referem ser um dever do CAE seguidos dos que referem a emissão de um relatório conjunto, 10,2% - ver Figura 33.

Figura 33 – Relato das conclusões ao Conselho de Administração ou equivalente



Os CAE quando questionados se proporcionavam um relatório de controlo interno fazendo parte do relatório anual (“Questão 21c”), 25,2% responderam que sim e quase 30% não proporciona aquele relatório – consultar a Tabela 11.

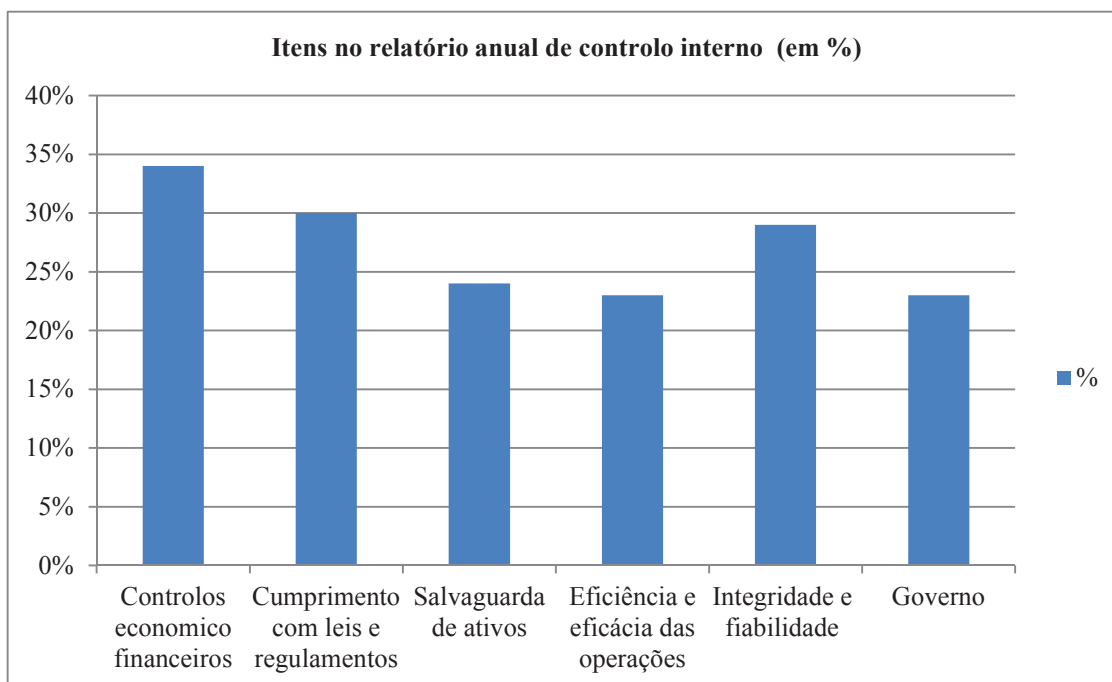
Tabela 11 – Relatório de controlo interno como parte do relatório anual

Relatório	%
Sim, é um relatório detalhado baseado na estrutura de controlos geralmente aceites (ex. COSO, CoCo, UK <i>Combined Code</i> , AMF <i>Code</i>)	25,2%
Sim, o relatório é baseado na responsabilidade da administração para identificar e lidar com os riscos organizacionais	19,7%
Sim, o relatório é baseado principalmente na responsabilidade da gestão pela integridade e fiabilidade da informação financeira	17,5%
Não é elaborado qualquer relatório de controlo interno	29,6%
Não aplicável – não é emitido qualquer relatório anual	8,0%
TOTAL	100%

Das respostas à “Questão 21d” (de escolha múltipla) foram classificadas e hierarquizadas por ordem decrescente as respostas, sendo que as mais escolhidas estão evidenciadas na Figura 34.

Os itens que os CAE mais referem no seu relatório anual e relativos ao controlo interno são os controlos económico-financeiros (34%), de conformidade com leis e regulamentos (30%), seguido da integridade e fiabilidade, salvaguarda de ativos e os ligados ao processo de governo.

Figura 34 – Itens mencionados pelo CAE no ser relatório anual



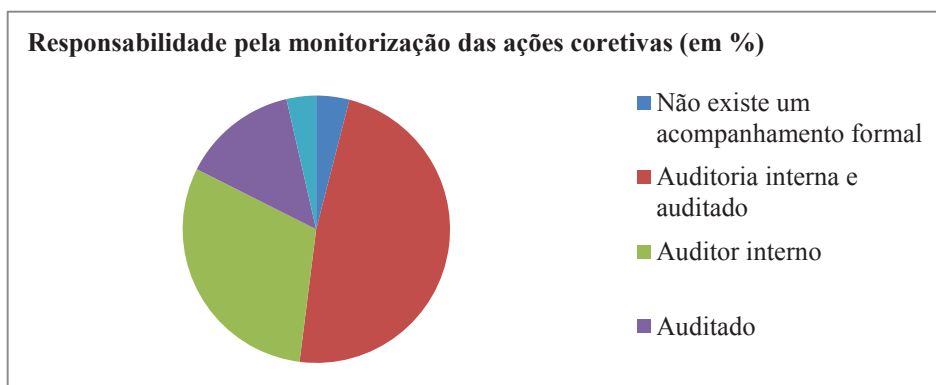
Quando questionados acerca de quem assina o relatório de controlo interno (“Questão 21e”), aparece em primeiro lugar a órgão de gestão executiva / presidente do CA, seguido do diretor financeiro e do CAE.

3.3 Monitorização das ações corretivas

A monitorização do progresso referida na norma 2500 diz respeito ao acompanhamento das ações corretivas propostas pelo CAE e implementadas pelo órgão de gestão. Cabe ao CAE monitorizar o efeito daquelas ações a fim de verificarem se produziram ou não os efeitos esperados. Por outro lado, o órgão de gestão fica a conhecer se as suas instruções são efetivamente cumpridas ou não.

Perguntando aos respondentes quem tem a responsabilidade principal de monitorizar as ações corretivas propostas aquando da apresentação das conclusões da auditoria, “Questão 42”, cerca de 48% indicam que, na sua organização, é da responsabilidade tanto da auditoria interna como o cliente / auditado. Ainda assim, 30,4% indicam ser da responsabilidade exclusiva do auditor interno. Para melhor visualização, pode consultar-se a Figura 35.

Figura 35 – Monitorização das ações corretivas



Os auditores internos também foram questionados (“Questão 40c”) se já haviam sido sujeitos a qualquer tipo de coação / pressão para alterar uma classificação ou retirar uma conclusão. A grande maioria, respondeu que não (68%) no entanto, 22% admitiram já ter sido objeto de tais conforme Figura 36.

Figura 36 – Coação sobre o auditor interno para alterar relatório



3.3.1 Medição do desempenho da Auditoria Interna

Tendo sido solicitado aos auditores internos (“Questão 22” – escolha múltipla) que indicassem o método mais usado para avaliar o desempenho da auditoria interna. As respostas com as frequências (em valores e em percentagem) foram hierarquizadas por ordem decrescente dando origem à Tabela 12, abaixo.

Como se pode constatar, os cinco primeiros métodos mais praticados pelos auditores internos para medir o desempenho são a percentagem do plano de auditoria efetivamente executado (13,7%), as recomendações aceites / implementadas (11,8%), os questionários efetuados ao grau de satisfação do conselho, comissão e auditoria ou órgãos equivalentes (10,8%) e aos departamentos / clientes auditados (9,1%), prestação do serviço de garantia

sobre a gestão de risco / controlo interno e a confiança da auditoria externa na atividade de auditoria interna (ambas com 8,3%).

De salientar que os cinco métodos menos utilizados são a avaliação da ausência de questões de regulamentação ou de reputação e falhas significativas (3,8%), tempo de ciclo desde o começo até à entrega do rascunho do relatório (4,1%), *Balanced scorecard* (4,1%) e 5,8% referem não utilizar nenhuma medida formal para medir o desempenho da atividade de auditoria interna.

Nos casos em que existe avaliação do desempenho da atividade de auditoria interna, os métodos preferencialmente utilizados para auscultar as opiniões dos auditados são os inquéritos/reação ao órgão de gestão, seguidos de inquéritos aos auditados e garantia da resposta ao risco.

Em Portugal (KPMG/IPAI, 2009), a maioria (58%) referiu não haver políticas ou procedimentos para verificar o nível de qualidade das atividades do CAE e apenas 10% referem haver avaliações por pessoas ou empresas externas à organização. Estes factos contrariam o exposto nas normas, havendo ainda muito trabalho a fazer.

Em termos internacionais, genericamente, são cumpridos os procedimentos recomendados pelo IIA nas normas: na sua maioria (56,2%) o avaliador do CAE é a comissão executiva/presidente do conselho de administração; seguido (45%) da comissão de auditoria/presidente da comissão de auditoria.

Apesar disso, ainda há uma percentagem significativa de auditores internos (cerca de 22%) que refere já ter sido alvo de coação / pressão para alterar uma classificação ou retirar uma conclusão de auditoria.

A atividade de auditoria, tal como qualquer outra dentro da organização, está sujeita a avaliação do seu desempenho. Os métodos mais utilizados para o efeito são a percentagem do plano de auditoria completado, as recomendações aceites / implementadas, o questionário / reação ao órgão de gestão, questionário aos departamentos / clientes auditados, parecer de garantia sobre a gestão de risco / controlo interno e a confiança do auditor externo no trabalho desenvolvido pela atividade de auditoria interna.

É de salientar que ainda existem cerca de 6% que refere não haver qualquer medida formal de desempenho. Quanto aos métodos menos usados são a avaliação da ausência de

questões de regulamentação ou reputação e falhas significativas, tempo do ciclo desde o começo à entrega do rascunho do relatório, o *balanced scorecard*, o ciclo de rotação do relatório e as poupanças / prevenção e melhoria das recomendações implementadas.

Tabela 12 – Métodos mais usados para avaliar o desempenho de auditoria interna

Método	Atual	
	N.º	%
Percentagem do plano de auditoria completado	1620	13,7
Recomendações aceites / implementadas	1393	11,8
Questionário / reação do conselho, comissão de auditoria, e, ou direção	1279	10,8
Questionários dos departamentos / clientes auditados	1075	9,1
Parecer de garantia sobre a gestão de risco / controlo interno	980	8,3
Confiança da auditoria externa na atividade de auditoria interna	979	8,3
Encerramento atempado de questões sujeitas a auditoria	904	7,6
Cobertura do serviço de auditoria mandatado	830	7,0
Número de conclusões significativas de auditoria	782	6,6
Orçamento horas de auditoria reais	741	6,3
Número de pedidos pela gestão para serviço de garantia de auditoria interna ou projetos de consultoria	692	5,8
Não há nenhuma medida formal para medir o desempenho da atividade de auditoria interna	687	5,8
Poupança custos / prevenção e melhoria das recomendações implementadas	678	5,7
Ciclo – rotação do relatório (fim do trabalho de campo até relatório final)	603	5,1
<i>Balanced scorecard</i>	491	4,1
Tempo de ciclo desde começo até à entrega do rascunho do relatório	491	4,1
Avaliação da ausência questões de regulação ou de reputação e falhas significativas	451	3,8

Ainda na resposta à mesma questão (22), também era pedido que indicassem qual o método que aplicariam dentro de 5 anos. Na Tabela 13 encontram-se hierarquizados, por ordem decrescente, os primeiros 10 métodos mais indicados.

Como se pode constatar, há previsões de alteração à forma como se veem a fazer a medição de desempenho no futuro. A maior alteração prende-se precisamente com o método que aparece em primeiro lugar, que na tabela anterior se posiciona em penúltimo lugar, *Balanced scorecard*, e nesta, aparece no topo da lista, seguido do questionário aos órgãos de governo da entidade, medindo o seu grau de satisfação, e o questionário aos auditados, seguindo quase a mesma ordem na anterior.

Tabela 13 – Métodos para avaliar o desempenho de auditoria interna no futuro

Método	dentro de 5 anos	
	N.º	%
<i>Balanced scorecard</i>	476	4,0
Questionário / reação do conselho, comissão de auditoria, e, ou direção	443	3,7
Questionários dos departamentos clientes /auditados	443	3,7
Parecer de garantia sobre a gestão de risco / controlo interno	381	3,2
Percentagem do plano de auditoria completado	332	2,8
Recomendações aceites / implementadas	315	2,7
Confiança da auditoria externa na atividade de auditoria interna	294	2,5
Poupança custos / prevenção e melhoria das recomendações implementadas	293	2,5
Encerramento atempado de questões sujeitas a auditoria	269	2,3
Ciclo – rotação do relatório (fim do trabalho de campo até relatório final)	237	2,0

Relativamente aos métodos a utilizar no futuro, os mais utilizados mantêm-se mais ou menos pela mesma ordem com a exceção do *balanced scorecard* que passa para o primeiro lugar das preferências.

Os auditores internos foram questionados (“Questão 18” – de escolha múltipla) sobre quem contribui para a avaliação de desempenho do CAE. Na Tabela 14 estão classificadas as respostas obtidas, por ordem decrescente, sendo que aparece em primeiro lugar a Comissão executiva/presidente do conselho de administração (56,2%) e Comissão de auditoria/presidente da comissão de auditoria (45%).

Os avaliadores nemos referidos são os subordinados (6,1%), os seus pares (auditores internos, 7,7%) e o supervisor (13%).

Tabela 14 – Avaliação do desempenho do CAE

Avaliador	%
Comissão executiva/presidente do conselho de administração	56,2%
Comissão de auditoria/presidente da comissão de auditoria	45,0%
Conselho de administração	32,5%
Conselho de administração/comissão de supervisão	17,2%
Auditado	15,0%
Próprio	15,0%
Presidente do conselho de administração/comissão de supervisão	14,2%
Supervisor	13,0%
Pares (colegas auditores internos)	7,7%
Subordinados	6,1%

3.3.2 Percepção da contribuição da Auditoria Interna

Quanto à percepção da contribuição da auditoria interna para o valor acrescentado da sua organização, os respondentes referem as suas atividades de auditoria interna são uma atividade de garantia, independente, objetiva e de consultoria, que acrescenta valor, faz uma abordagem sistemática para avaliar a eficácia do controlo interno e examina proativamente questões financeiras, risco e controlo interno.

Nas Tabelas 15 e 16 temos um resumo com o nível de concordância dos respondentes a cada uma das 15 afirmações constantes na Questão 25b. Para facilitar a análise, a cada afirmação foi associada uma variável “A” de “1 a 15”.

Na resposta a esta questão é utilizada a escala de *Likert*: discordo completamente; discordo; indiferente; concordo; e concordo completamente – usando as 5 escalas tradicionais.

A maioria dos respondentes concorda, concorda totalmente que a atividade de auditoria interna:

- É uma atividade de garantia, independente, objetiva e de consultoria (A1, com 93,1%);
- Acrescenta valor à organização (A2, com 92,2%);
- Faz uma abordagem sistemática para avaliar a eficácia dos controlos internos (A4, com 91,2%); e
- Examina proativamente questões financeiras, risco e de controlo interno (A6, com 81,6%).

Além disso, também concordam que a independência (A10, com 92,3%) e a objetividade (A11, com 96,1%) são fatores chave para acrescentar.

Em contraste, cerca de 30% dos respondentes indica que as suas atividades de auditoria interna não efetuam (7,4%) uma abordagem sistemática para avaliar a eficácia do processo de governo e consideram que o acesso direto à comissão de auditoria não é importante (7,4%) para acrescentar valor ao processo de governo ou são indiferentes à resposta, 23,9% e 19,9% respetivamente.

No entanto, quase 90% concordam, concordam totalmente que as suas atividades de auditoria interna são credíveis na organização (A12, com 88,7%) e que têm estatuto suficiente para serem eficientes (A9, com 80,1%). E, apesar de algumas das atividades de

auditoria interna estarem menos envolvidas nos processos de governo, a maioria acredita que acrescenta valor à organização. Acreditam ainda que a independência e a objetividade são fatores chave para que as suas atividades de auditoria interna acrescentem valor e, além disso, a sua função é credível nas suas organizações.

A auditoria interna, em geral, é capaz de atender a maioria das expectativas da gestão de topo (Sarens & De Beelde, 2006b). A gestão de topo tem expectativas de que auditoria interna compense qualquer a perda de controlo resultante da crescente complexidade organizacional.

Sarens & De Beelde (2006a) refere que a comissão de auditoria percebe que a auditoria interna é uma fonte importante de informação e que esta espera que o auditor interno lhe comunique, tanto quanto possível, para que possa exercer melhor a monitorização, tomar conhecimento da organização a fim de poder desempenhar um papel proativo na gestão de riscos.

Tabla 15 – Perceção da contribuição da atividade de Auditoria Interna

Variável	Indique por favor o seu acordo com as seguintes afirmações como em relação à sua atual organização ou à organização que audita.		Não concordo totalmente		Não concordo		Indiferente		Concordo		Concordo totalmente		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
A1	45	1,6	53	1,8	101	3,5	1004	34,6	1699	58,5	2902	100		
A2	31	1,1	30	1,0	163	5,6	1389	48,0	1278	44,2	2891	100		
A3	43	1,5	129	4,5	431	15,0	1453	50,4	825	28,6	2881	100		
A4	34	1,2	50	1,7	170	5,9	1367	47,3	1269	43,9	2890	100		
A5	41	1,4	214	7,4	689	23,9	1393	48,3	549	19,0	2886	100		
A6	33	1,1	113	3,9	385	13,3	1520	52,7	835	28,9	2886	100		
A7	44	1,5	128	4,4	427	14,7	1381	47,7	916	31,6	2896	100		
A8	137	4,8	211	7,4	570	19,9	1088	38,1	852	29,8	2858	100		
A9	69	2,4	165	5,7	345	11,9	1265	43,7	1054	36,4	2898	100		
A10	40	1,4	44	1,5	139	4,8	935	32,3	1736	60,0	2894	100		

Tabela 16 – Percepção da Contribuição da atividade de Auditoria Interna (continuação da Tabela 15)

Variável	Indique por favor o seu acordo com as seguintes afirmações como em relação à sua atual organização ou à organização que audita.	Não concordo totalmente		Não concordo		Indiferente		Concordo		Concordo totalmente		Total	
A11	Objetividade é um fator chave para a sua atividade de auditoria acrescentar valor.	35	1,2	14	0,5	66	2,3	928	32,2	1843	63,9	2886	100
A12	A sua atividade de auditoria interna é credível na sua organização.	33	1,1	51	1,8	243	8,4	1338	46,5	1214	42,2	2879	100
A13	A conformidade com as Normas Internacionais para a prática de Auditoria Interna (Normas) é um fator chave para que a sua atividade de auditoria interna acrescente valor ao processo de governo.	60	2,1	183	6,3	612	21,2	1277	44,2	758	26,2	2890	100
A14	A conformidade com o Código de Ética do IIA é um fator chave para que a sua atividade de auditoria interna acrescente valor ao processo de governo.	54	1,9	111	3,8	505	17,5	1259	43,5	963	33,3	2892	100
A15	A sua atividade de auditoria interna conhece / excede as exigências do Código de Ética do IIA.	46	1,6	109	3,8	569	19,7	1356	46,8	815	28,2	2895	100

Mais de 90% dos respondentes “concorda” ou “concorda totalmente” que a atividade de auditoria interna é uma atividade de garantia, independente, objetiva e de consultoria; acrescenta valor; faz uma abordagem sistemática para avaliar a eficácia do controle interno e que a independência é um fator chave para acrescentar valor, estando, portanto, de acordo com a definição de auditoria interna.

Cerca de 80% dos respondentes acreditam que a atividade de auditoria interna faz parte do processo de governo fornecendo informação fidedigna à gestão e 75% acreditam que a atividade de auditoria interna conhece/excede as exigências do Código de Ética do IIA, envolvendo a gestão de topo, referido por Marks (2012).

Portanto, a maioria dos respondentes acredita que as suas atividades de auditoria interna acrescentam valor às suas organizações. Como esperado, a independência e a objetividade são considerados fatores chave para a auditoria interna acrescentar valor. Os resultados também indicam embora a maioria das funções de auditoria interna se reconhecerem como contribuírem para os controles, não têm a mesma percepção em relação à sua contribuição para a gestão de risco ou governo.

3.4 Relação entre as características de Auditoria Interna e a concordância com valor das afirmações

Neste ponto e para efeitos de análise dos fatores que influenciam a concordância com as afirmações (variáveis de A de 1 a 15), classificadas em 5 grupos de acordo com o valor das afirmações (conforme as Tabelas 5 e 6):

- 1) valor acrescentado pela atividade de auditoria interna;
- 2) abordagem sistemática para avaliar a eficácia do processo;
- 3) funcionamento eficaz da atividade de auditoria interna;
- 4) valor acrescentado ao processo de governo; e
- 5) estatuto organizacional de uma atividade de auditoria interna eficaz.

Assim, para efeitos de investigação e posterior análise, cada um daqueles grupos vai ser cruzado com:

- ✓ Questão 29 – percentagem da sua atividade de auditoria interna é efetuada em colaboração ou subcontratada;
- ✓ Questão 21a – acesso apropriado à comissão de auditoria;

- ✓ Questão 21b, parte 1 – relatório escrito sobre o controle interno global destinado à comissão de auditoria ou ao Conselho de Administração;
- ✓ Questão 21b, parte 2 – frequência do relatório escrito; e
- ✓ Questão 40c – coação (pressão extrema) para modificar uma classificação, avaliação ou retirar uma conclusão.

3.4.1 Atividade de Auditoria Interna como atividade que acrescenta valor

Foi realizada uma investigação, testando se para cada um dos fatores, existe uma relação entre as características da atividade de auditoria interna e do nível de concordância com afirmações agrupadas de acordo com o seu valor.

Quando cruzados os fatores que contribuem para acrescentar valor à auditoria interna, aparece em primeiro lugar a ausência de coação / pressão para alterar uma classificação ou retirar uma conclusão de auditoria, seguido do acesso apropriado à comissão de auditoria e a percentagem adequada de serviço realizado em colaboração / subcontratação. Estes resultados são consistentes com o que se espera de uma atividade de auditoria interna quando se tem em conta as exigências das “normas”. Já os fatores menos significativos são a existência de relatório formal (portanto, escrito) de controle interno e a sua frequência.

Já no que diz respeito aos fatores que contribuem para uma abordagem sistemática para avaliar a eficácia do processo de controle interno, todos os fatores são significativos para a gestão de risco, controle interno e processo de governo, com a exceção da frequência do relatório para os últimos dois fatores.

Tabela 17 – Fatores que afetam a concordância com o valor da afirmação: Atividade de Auditoria Interna acrescenta valor

Grupo 1 - Atividade de Auditoria Interna acrescenta valor	Acréscenta valor (A2)						Independência (A10)						Objetividade (A11)								
	Não concordo		Indiferente		Concordo		Não concordo		Indiferente		Concordo		Não concordo		Indiferente		Concordo				
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%			
V1 (Q 29) - % de colaboração / subcontratação	≤25%	2	2,0	12	11,9	87	86,1	3	3,0	3	3	94	94	2	2,0	2	2,0	97	96,0		
	26-50%	2	1,7	10	8,7	103	89,6	5	4,3	4	3,4	108	92,3	1	0,9	3	2,6	113	96,6		
	51-74%	4	3,8	7	6,7	94	89,5	3	2,9	9	8,6	93	88,6	3	2,8	8	7,6	95	89,6		
	>75%	30	1,8	60	3,6	1588	94,6	42	2,5	74	4,4	1567	93,1	26	1,6	25	0,59	1631	97,0		
	Total	38	1,9	89	4,5	1872	93,7	S	53	2,6	90	4,5	1862	92,9	NS	32	1,6	38	4,5	1936	96,5
V2 (Q 21a) - Acesso apropriado à Comissão de Auditoria	Sim	33	1,8	70	3,9	1687	94,3	44	2,5	71	4,0	1681	93,6	29	1,6	30	1,7	1738	96,7		
	Não	7	3,6	17	8,6	173	87,8	10	5,1	17	8,7	168	86,2	3	1,5	8	4,1	184	94,4		
	Total	40	2	87	4,4	1860	93,6	S	54	2,7	88	4,4	1849	92,9	S	32	1,6	38	1,9	1922	96,5
V3 (Q 21b) - Relatório escrito sobre controlo interno	Sim	23	1,8	55	4,4	1172	93,8	26	2,1	52	4,2	1175	93,8	20	1,6	22	1,8	1214	96,7		
	Não	17	2,3	33	4,5	688	93,2	28	3,8	38	5,1	675	91,1	12	1,6	17	2,3	710	96,1		
	Total	40	2,0	88	4,4	1860	93,6	NS	54	2,7	90	4,5	1850	92,8	NS	32	1,6	39	2,0	1924	96,4
V4 (Q 21b) - Frequência do relatório	a pedido	2	3,3	4	6,6	55	90,2	1	1,7	4	6,7	55	91,7	2	3,3	4	6,6	55	90,2		
	anualmente	15	2,7	23	4,1	525	93,3	16	2,8	21	3,8	528	93,5	11	1,9	10	1,8	545	96,3		
	Periodicamente	8	1,2	28	4,3	616	94,5	11	1,7	28	4,3	616	94,1	8	1,2	9	1,4	639	97,4		
	Total	25	2,0	55	4,3	1196	93,7	NS	28	2,2	53	4,1	1199	93,7	NS	21	1,6	23	1,8	1239	96,6
V5 (Q 40c) - Coação para modificar classificação ou retirar conclusão	Sim	21	3,4	38	6,1	562	90,5	29	4,7	44	7,1	546	88,2	16	2,7	26	4,2	573	93,0		
	Não	34	1,7	104	5,2	1864	93,1	47	2,3	79	3,9	1879	93,7	27	1,4	33	1,7	1943	97,0		
	Não aplicável	6	2,4	21	8,3	227	89,4	8	3,1	15	5,9	233	91,0	6	2,4	7	2,8	241	94,9		
	Total	61	2,1	163	5,7	2653	92,2	S	84	2,9	138	4,8	2658	92,3	S	49	1,7	66	2,3	2757	96,0

Legenda: “S” – indica que o resultado do teste é significativo para um nível de <0,05; “NS” – indica que o resultado do teste não é significativo

A análise à Tabela 17 indica que o acesso à comissão de auditoria e a coação para mudar uma classificação ou retirar uma conclusão têm uma relação significativa com a avaliação de que a atividade de auditoria interna acrescenta valor, tem independência e objetividade, acreditando que contribuem para acrescentar valor.

Essa relação, no entanto, não pôde ser encontrada no que diz respeito à emissão de um relatório escrito sobre o controlo interno ou a sua frequência. Os resultados indicam que a promoção de num ambiente livre de coação os auditores internos podem melhorar a sua crença de que a atividade de auditoria interna acrescenta valor para a organização.

A colaboração ou subcontratação a terceiros de uma percentagem da atividade de auditoria interna, com exceção da categoria 51-74%, é positiva e significativamente relacionada com a afirmação de que a atividade de auditoria interna acrescenta valor e que é a objetividade, ao invés de independência, que contribui para a perceção de valor acrescentado. Quanto maior o grau de atividade de auditoria interna realizada por pessoal proveniente de fora das organizações auditadas quanto maior a proporção de concordância com a afirmação de que a objetividade é um contributo para o valor percebido da atividade de auditoria interna (96,0%, 96,6%, 89,6% e 97,0%, respetivamente, para as quatro categorias e por ordem).

3.4.2 A Auditoria Interna fornece uma abordagem sistemática para avaliar a eficácia do processo

A análise à Tabela 18 retrata as relações entre as características de atividade de auditoria interna e a concordância de que a atividade proporciona abordagem sistemática para avaliar a eficácia do processo.

Os resultados indicam que todos os fatores, com exceção da frequência de fornecer o relatório de auditoria interna sobre o controlo interno e processo de governo, são positivas e significativamente relacionadas com o nível de concordância de que a atividade de auditoria interna traz uma abordagem sistemática para avaliar a eficácia da gestão de riscos, controlos internos, e processos de governo.

No que diz respeito aos fatores que contribuem para uma abordagem sistemática para avaliar a eficácia do processo de controlo interno, todos os fatores são significativos para a gestão de risco, controlo interno e processo de governo, com a exceção da frequência do relatório para os últimos dois fatores.

Tabela 18 - Fatores que afetam a concordância com o valor da afirmação: A Auditoria Interna fornece uma abordagem sistemática

Grupo 2 - Abordagem sistemática para avaliar a eficácia do processo	Gestão de risco (A3)										Controle interno (A4)										Processo de Governo (A5)									
	Não concordo			Indiferente			Concordo			Sinal	Não concordo			Indiferente			Concordo			Sinal	Não concordo			Indiferente			Concordo			Sinal
	N.º	%		N.º	%		N.º	%			N.º	%		N.º	%		N.º	%			N.º	%		N.º	%		N.º	%		
V1 (Q29) - % de colaboração / subcontratação	<=25%	10	10,1	16	16,2	73	73,7			6	6,0	16	16,0	78	78,0			19	19,2	22	22,2	58	58,6							
	26-50%	12	10,3	13	11,2	91	78,5			3	2,6	7	6,0	106	91,4			9	7,8	31	26,7	76	65,5							
	51-74%	10	9,6	11	10,6	83	79,8			5	4,8	6	5,7	94	89,5			13	12,4	22	21,0	70	66,7							
	>=75%	82	4,9	49	12,7	1379	82,4			36	2,1	61	3,6	1583	94,2			125	7,4	14	21,7	1189	70,8							
	Total	114	5,7	89	4,5	1626	81,6	S		50	2,5	90	4,5	1861	93,0	S		166	8,3	89	4,5	1393	69,7	S						
V2 (Q21a) - Acesso apropriado à Comissão de Auditoria	Sim	84	4,7	225	12,6	1480	82,7			41	2,3	70	3,9	1682	93,8			124	6,9	381	21,3	1288	71,8							
	Não	28	14,6	28	14,6	136	70,8			9	4,6	20	10,3	166	85,1			41	21,2	53	27,5	99	51,3							
	Total	112	5,7	253	12,8	1616	81,6	S		50	2,5	90	4,5	1848	93,0	S		165	8,3	434	21,9	1387	69,8	S						
V3 (Q21b) - Relatório escrito sobre controle interno	Sim	57	4,6	133	10,7	1059	84,8			23	1,8	47	3,8	1184	94,4			77	6,2	245	19,6	930	74,3							
	Não	56	7,6	120	16,3	559	76,1			26	3,5	44	6,0	669	90,5			88	11,9	192	26,0	459	62,1							
	Total	113	5,7	253	12,8	1618	81,6	S		49	2,5	91	4,6	1853	93,0	S		165	8,3	437	22,0	1389	69,8	S						
V4 (Q21b) - Frequência do relatório	a pedido	5	8,3	5	8,3	50	83,3			1	1,7	5	8,3	54	90,0			4	6,7	11	18,3	45	75,0							
	anualmente	33	5,9	63	11,2	467	83,0			12	2,1	16	2,8	537	95,0			46	8,1	112	19,8	408	72,1							
	Periodicamente	22	3,4	68	10,4	562	86,2			12	1,8	27	4,1	616	94,1			29	4,5	127	19,5	496	76,1							
Total	60	4,7	136	10,7	1079	84,6	S		25	2,0	48	3,8	1207	94,3	NS		79	6,2	250	19,6	949	74,3	NS							
V5 (Q40c) - Coação para modificar relatório de conclusão	Sim	50	8,1	89	14,4	481	77,6			28	4,5	45	7,3	545	88,2			76	12,3	140	22,7	402	65,1							
	Não	100	5,0	281	14,1	1615	80,9			46	2,3	103	5,1	1853	92,6			144	7,2	477	23,9	1379	69,0							
	Não aplicável	22	8,7	57	22,6	173	68,7			10	3,9	20	7,9	224	88,2			33	13,0	67	26,4	154	60,6							
Total	172	6,0	427	14,9	2269	79,1	S		84	2,9	168	5,9	2622	91,2	S		253	8,8	684	23,8	1935	67,4	S							

Legenda: "S" – indica que o resultado do teste é significativo para um nível de <0,05; "NS" – indica que o resultado do teste não é significativo

3.4.3 Funcionamento eficaz da atividade de Auditoria Interna

A atividade de auditoria interna é percebida como eficaz se for um serviço de garantia, objetivo, independente e de consultoria; analisa proativamente questões financeiras importantes, riscos e controles internos, e é parte integrante do processo de governo, fornecendo informações confiáveis para a gestão.

A Tabela 19 apresenta a análise da relação entre as características da atividade de auditoria interna e da função efetiva da atividade. Os resultados indicam que todos os fatores, com exceção do fornecimento de relatórios escritos de controle interno e a sua frequência, são positiva e significativamente relacionados com o nível de concordância que a função da atividade de auditoria interna é eficaz.

O funcionamento eficaz da atividade de auditoria interna, como serviço de garantia e de consultoria, exame proativo a questões financeiras, risco e de controle, e que fornece informação confiável, é influenciada significativamente por todos os fatores, com exceção da frequência do relatório. São fatores significativos a ausência de coação / pressão para modificar uma classificação ou retirar uma conclusão de auditoria, o acesso apropriado à comissão de auditoria (ou órgão de fiscalização apropriado), a emissão de relatório sobre o controle interno e a colaboração / subcontratação de serviços de auditoria.

Tabela 19 – Fatores que afetam a concordância com o valor da afirmação: Funcionamento eficaz da atividade de Auditoria Interna

Grupo 3 - Funcionamento eficaz da atividade de auditoria interna	Serviço de garantia e consultoria (A1)						Exame questões financeiras, risco e controles (A6)						Fornece informação confiável (A7)							
	Não concordo		Indiferente		Concordo		Não concordo		Indiferente		Concordo		Não concordo		Indiferente		Concordo			
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%		
V1 (Q 29) - % de colaboração / subcontratação	<=25%	3	3,0	6	6,0	91	91,0	6	6,0	23	23,0	71	71,0	11	11,0	24	24,0	65	65,0	
	26-50%	5	4,3	3	2,6	109	93,2	8	7,0	21	18,3	86	74,8	7	6,0	25	21,6	84	72,4	
	51-74%	4	3,8	4	3,8	98	92,5	5	4,8	16	15,2	84	80,0	6	5,7	14	13,2	86	81,1	
	>=75%	47	2,8	33	2,0	1606	95,3	64	3,8	29	11,3	1425	84,9	82	4,9	26	11,8	1403	83,3	
	Total	59	2,9	46	4,5	1904	94,8	83	4,2	89	4,5	1666	83,3	106	5,3	89	4,5	1638	81,7	S
V2 (Q 21a) - Acesso apropriado à Comissão de Auditoria	Sim	45	2,5	29	1,6	1725	95,9	64	3,6	199	11,1	1529	85,3	78	4,3	210	11,7	1511	84,0	
	Não	15	7,7	17	8,7	164	83,7	20	10,3	47	24,2	127	65,5	27	13,9	49	25,3	118	60,8	
	Total	60	3	46	2,3	1889	94,7	84	4,2	246	12,4	1656	83,4	105	5,3	259	13,0	1629	81,7	S
V3 (Q 21b) - Relatório escrito sobre controle interno	Sim	36	2,9	30	2,4	1191	94,8	42	3,4	147	11,8	1062	84,9	56	4,5	145	11,5	1056	84,0	
	Não	24	3,2	17	2,3	700	94,5	42	5,7	103	13,9	595	80,4	48	6,5	119	16,1	573	77,4	
	Total	60	3,0	47	2,4	1891	94,6	84	4,2	250	12,6	1657	83,2	104	5,2	264	13,2	1629	81,6	S
V4 (Q 21b) - Frequência de relatório	a pedido	3	4,9	5	8,2	53	86,9	4	6,8	5	8,5	50	84,8	2	3,3	7	11,7	51	85,0	
	anualmente	15	2,7	15	2,7	536	94,7	19	3,4	75	13,3	472	83,4	25	4,4	73	12,9	468	82,7	
	Periodicamente	20	3,1	12	1,8	624	95,1	25	3,8	66	10,1	561	86	30	4,6	69	10,5	558	84,9	
	Total	38	3,0	32	2,5	1213	94,5	48	3,8	146	11,4	1083	84,8	57	4,4	149	11,6	1077	83,9	NS
V5 (Q 40c) - Coação para modificar classificação ou retirar conclusão	Sim	37	6,0	33	5,3	552	88,8	50	8,1	91	14,7	479	77,3	56	9,0	88	14,2	476	76,8	
	Não	48	2,4	51	2,5	1912	95,1	74	3,7	256	12,8	1667	83,5	98	4,9	287	14,3	1620	80,8	
	Não aplicável	13	5,1	16	6,3	226	88,6	22	8,6	37	14,5	196	76,9	18	7,0	47	18,4	191	74,6	
	Total	98	3,4	100	3,5	2690	93,1	146	5,1	384	13,4	2342	81,6	172	6,0	422	14,7	2287	79,4	S

Legenda: “S” – indica que o resultado do teste é significativo para um nível de <0,05; “NS” – indica que o resultado do teste não é significativo

3.4.4 A Auditoria Interna acrescenta valor ao processo de governo

De acordo com a Tabela 20, os fatores relacionados com a crença de que o acesso direto à comissão de auditoria, a conformidade com as “Normas” e com o Código de Ética são fatores chave para acrescentar valor ao processo de governo.

A análise indica que o acesso adequado à comissão de auditoria, a disponibilização de relatório escrito de controlo interno, o efeito de coação para alterar uma avaliação de uma classificação ou retirar uma conclusão é positiva e significativamente relacionada com o nível de concordância dos respondentes.

Tabela 20 – Fatores que afetam a concordância com o valor da afirmação: Acrescenta valor ao processo de governo

Grupo 4 - Acrescenta valor ao processo de governo	Acesso direto à Comissão de Auditoria (A8)						Conformidade com as "Normas" (A13)						Conformidade "Código de Ética" do IIA (A14)							
	Não concordo		Indiferente		Concordo		Não concordo		Indiferente		Concordo		Não concordo		Indiferente		Concordo			
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%		
V1 (Q 29) - % de colaboração / subcontratação	<=25%	24	24,2	23	32,3	43	43,4	5	5,1	23	23,2	71	71,7	6	6,1	20	20,2	73	73,7	
	26-50%	28	24,0	21	29,1	55	47,0	18	15,5	18	15,5	80	69,0	10	8,6	23	20,0	84	71,8	
	51-74%	11	10,4	16	21,7	72	67,9	13	12,4	23	21,9	69	65,7	7	6,7	27	25,7	71	67,6	
	>=75%	63	3,8	29	11,4	1423	84,8	143	8,5	25	19,9	1203	71,6	92	5,5	19	16,3	1316	78,2	
	Total	126	6,3	89	4,5	1593	79,7	179	9,0	89	4,5	1423	71,2	115	5,7	89	4,5	1544	77,1	NS
V2 (Q 21a) - Acesso apropriado a Auditoria	Sim	71	4,0	215	12	1508	84,1	146	8,1	352	19,6	1296	72,2	90	5,0	295	16,4	1410	78,6	
	Não	52	26,9	58	30,1	83	43,0	33	17,0	46	23,7	115	59,3	25	12,8	46	23,6	124	63,6	
	Total	123	6,2	273	13,7	1591	80,1	179	9,0	398	20,0	1411	71,0	115	5,8	341	17,1	1534	77,1	S
V3 (Q 21b) - Relatório escrito sobre controle interno	Sim	63	5,0	175	14,0	1014	81,0	96	7,7	240	19,1	918	73,2	65	5,2	205	16,4	983	78,5	
	Não	61	8,3	103	13,9	575	77,8	84	11,4	159	21,6	494	67,0	50	6,8	138	18,6	553	74,6	
	Total	124	6,2	278	14,0	1589	79,8	180	9,0	399	20,0	1412	70,9	115	5,8	343	17,2	1536	77,0	S
V4 (Q 21b) - Frequência do relatório	a pedido	5	8,2	12	19,7	44	72,1	3	4,9	11	18,0	47	77,1	4	6,6	12	19,7	45	73,8	
	anualmente	36	6,4	89	15,8	439	77,8	46	8,2	114	20,2	404	71,6	34	6,0	95	16,8	435	77,1	
	Periodicamente	24	3,7	78	11,9	552	84,4	49	7,5	114	17,4	493	75,2	29	4,4	101	15,4	525	80,2	
	Total	65	5,1	179	14,0	1035	80,9	98	7,7	239	18,7	944	73,7	67	5,2	208	16,3	1005	78,5	NS
V5 (Q 40c) - Coação para modificar relatório ou concluir classificação	Sim	108	17,7	125	20,5	377	61,8	71	11,5	124	20,0	424	68,5	54	8,7	105	17,0	459	74,3	
	Não	203	10,3	373	18,9	1403	70,9	143	7,1	410	20,5	1451	72,4	95	4,7	335	16,7	1576	78,6	
	Não aplicável	34	13,3	65	25,5	156	61,2	29	11,5	73	28,9	151	59,7	16	6,3	61	23,9	178	69,8	
	Total	345	12,1	563	19,8	1936	68,1	243	8,5	607	21,1	2026	70,5	165	5,7	501	17,4	2213	76,9	S

Legenda: "S" – indica que o resultado do teste é significativo para um nível de <0,05; "NS" – indica que o resultado do teste não é significativo

3.4.5 Estatuto organizacional para uma atividade de auditoria interna eficaz

A Tabela 22 retrata a análise dos fatores relacionados com o estatuto organizacional da atividade de auditoria interna para que seja eficaz.

Os resultados indicam que a percentagem de atividade de auditoria interna em colaboração / subcontratação, o acesso adequado à comissão de auditoria e a sujeição a coação para mudar uma avaliação de uma classificação ou retirar uma conclusão de auditoria são positiva e significativamente relacionados com a avaliação dos respondentes de que a atividade de auditoria interna tem o estatuto suficiente para ser eficaz, é credível no seio da organização, e atende / excede os requisitos do Código do IIA de Ética.

Tabela 21 – Fatores que afetam a concordância com o valor da afirmação: Estatuto organizacional para uma Auditoria Interna eficaz

Grupo 5 - Estatuto organizacional para uma atividade de auditoria interna eficaz	Estatuto (A9)						Credibilidade (I2)						Conhece/excede Código Ética IIA (A15)							
	Não concordo		Indiferente		Concordo		Não concordo		Indiferente		Concordo		Não concordo		Indiferente		Concordo			
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%		
V1 (Q29) - % de colaboração / subcontratação	<=25%	3	3,0	6	6,0	91	91,0	7	7,1	12	12,1	80	80,8	9	8,9	28	27,7	64	63,4	
	26-50%	5	4,3	3	2,6	109	93,2	6	5,2	11	9,5	99	85,3	8	6,8	25	21,4	84	71,8	
	51-74%	4	3,8	4	3,8	98	92,5	3	2,8	5	4,7	98	92,5	6	5,7	20	18,9	80	75,5	
	>=75%	47	2,8	33	2,0	1606	95,3	35	2,1	61	6,5	1531	91,4	67	4,0	16	16,2	1342	79,8	
	Total	59	2,9	46	4,5	1904	94,8	51	2,6	89	4,5	1808	90,6	90	4,5	89	4,5	1570	78,3	S
V2 (Q21a) - Acesso apropriado à Comissão de Auditoria	Sim	45	2,5	29	1,6	1725	95,9	37	2,1	106	5,9	1645	92,0	62	3,5	294	16,4	1438	80,2	
	Não	15	7,7	17	8,7	164	83,7	14	7,2	33	16,9	148	75,9	27	13,7	49	24,9	121	61,4	
	Total	60	3,0	46	2,3	1889	94,7	51	2,6	139	7,0	1793	90,4	89	4,5	343	17,2	1559	78,3	S
V3 (Q21b) - Relatório escrito sobre controle interno	Sim	36	2,9	30	2,4	1191	94,8	25	2,0	84	6,7	1140	91,3	53	4,2	219	17,5	982	78,3	
	Não	24	3,2	17	2,3	700	94,5	26	3,5	55	7,5	657	89,0	37	5,0	126	17,0	577	78,0	
	Total	60	3,0	47	2,4	1891	94,6	51	2,6	139	7,0	1797	90,4	90	4,5	345	17,3	1559	78,2	S
V4 (Q21b) - Frequência do relatório	a pedido	3	4,9	5	8,2	53	86,9	0	0,0	4	6,7	56	93,3	4	6,7	14	23,3	42	70,0	
	anualmente	15	2,7	15	2,7	536	94,7	13	2,3	40	7,1	510	90,6	24	4,2	90	15,9	452	79,9	
	Periodicamente	20	3,1	12	1,8	624	95,1	13	2,0	42	6,4	598	91,6	28	4,3	117	17,9	510	77,9	
	Total	38	3,0	32	2,5	1213	94,5	26	2,0	86	6,7	1164	91,2	56	4,4	221	17,3	1004	78,9	NS
V5 (Q40c) - Coação para modificar classificação ou retrair conclusão	Sim	37	6,0	33	5,3	552	88,8	30	4,9	66	10,7	519	84,4	57	9,3	125	20,3	433	70,4	
	Não	48	2,4	51	2,5	1912	95,1	44	2,2	139	7,0	1814	90,8	77	3,8	383	19,1	1550	77,1	
	Não aplicável	13	5,1	16	6,3	226	88,6	10	4,0	36	14,2	207	81,8	21	8,2	57	22,3	178	89,5	
	Total	98	3,4	100	3,5	2690	93,1	84	2,9	241	8,4	2540	88,7	155	5,4	565	19,6	2161	75,0	S

Legenda: “S” – indica que o resultado do teste é significativo para um nível de <0,05; “NS” – indica que o resultado do teste não é significativo

3.4.6 Considerações gerais

A Tabela 22 resume os fatores mais e menos importantes das características que afetam a percepção da contribuição da atividade de auditoria interna com base na significância identificada nos resultados das Tabelas 17 a 21.

Os fatores mais importantes (com significância para as 15 afirmações) para a percepção da contribuição da atividade de auditoria interna, de acordo com a Tabela 17, são o acesso adequado à comissão de auditoria e a não coação para alterar a avaliação de uma classificação ou retirar uma.

Já a frequência dos relatórios de Auditoria Interna não afeta a percepção da contribuição da atividade de auditoria interna, em termos de valor acrescentado. A emissão de um relatório escrito sobre o controlo interno para uso da comissão de auditoria ou o conselho de administração não parece importar aos respondentes na percepção do valor acrescentado pela atividade de auditoria interna. No entanto, os respondentes consideram-no importante aquando da percepção de que a atividade de auditoria interna fornece uma abordagem sistemática para o governo, gestão de riscos e controlo dos processos.

No que se refere aos fatores que afetam o processo de governo a fim de que este acrescente valor, os mais significativos são o acesso apropriado à comissão de auditoria e a ausência de coação/pressão para modificar uma classificação/retirar uma conclusão de auditoria. Hoitash, Hoitash, & Bedard (2009) encontraram uma associação positiva entre as características da comissão de auditoria e a qualidade do controlo interno – o que está em linha com a evidência encontrada.

Os fatores que mais contribuem para que o estatuto organizacional da atividade de auditoria interna potencie uma função eficaz são todos com exceção da frequência do controlo interno e a emissão de relatório escrito sobre o controlo interno.

Tabela 22 – Resumo dos fatores que afetam a concordância com o valor das afirmações

Características da atividade de Auditoria Interna	Valor das afirmações															TOTAL	
	G1 - Atividade de Auditoria Interna acrescenta valor			G2 - Eficácia do processo			G3 - Funcionamento eficaz			G4 - Acrescenta valor ao processo de governo			G5 - Estatuto organizacional			S	NS
V1 - Colaboração / subcontratação	H _{1.1}	H _{1.2}	H _{1.3}	H _{2.1}	H _{2.2}	H _{2.3}	H _{3.1}	H _{3.2}	H _{3.3}	H _{4.1}	H _{4.2}	H _{4.3}	H _{5.1}	H _{5.2}	H _{5.3}	12	3
	S	NS	S	S	S	S	S	S	S	S	NS	NS	S	S	S		
V2 - Acesso apropriado à comissão de auditoria	H _{6.1}	H _{6.2}	H _{6.3}	H _{7.1}	H _{7.2}	H _{7.3}	H _{8.1}	H _{8.2}	H _{8.3}	H _{9.1}	H _{9.2}	H _{9.3}	H _{10.1}	H _{10.2}	H _{10.3}	15	0
	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S		
V3 - Relatório escrito de controle interno	H _{11.1}	H _{11.2}	H _{11.3}	H _{12.1}	H _{12.2}	H _{12.3}	H _{13.1}	H _{13.2}	H _{13.3}	H _{14.1}	H _{14.2}	H _{14.3}	H _{15.1}	H _{15.2}	H _{15.3}	9	6
	NS	NS	NS	S	S	S	NS	S	S	S	S	S	NS	NS	S		
V4 - Frequência do relatório de auditoria	H _{16.1}	H _{16.2}	H _{16.3}	H _{17.1}	H _{17.2}	H _{17.3}	H _{18.1}	H _{18.2}	H _{18.3}	H _{19.1}	H _{19.2}	H _{19.3}	H _{20.1}	H _{20.2}	H _{20.3}	2	13
	NS	NS	NS	S	NS	NS	NS	NS	NS	S	NS	NS	NS	NS	NS		
V5 - Coação para alterar classificação / retirar	H _{21.1}	H _{21.2}	H _{21.3}	H _{22.1}	H _{22.2}	H _{22.3}	H _{23.1}	H _{23.2}	H _{23.3}	H _{24.1}	H _{24.2}	H _{24.3}	H _{25.1}	H _{25.2}	H _{25.3}	15	0
	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S		

Legenda: “S” indica que o fator tem significância; “NS” indica que o fator não tem significância.

É de salientar que a percentagem de colaboração ou subcontratação de serviços da atividade de auditoria interna não tem um impacto sobre a perceção de valor acrescentado, no entanto já tem impacto na eficácia da atividade, medida em termos da eficácia do processo, no funcionamento eficaz e no seu estatuto organizacional.

Implicações: é mais essencial facultar um acesso adequado à comissão de auditoria e promover um ambiente de trabalho que não exerça pressões indevidas (coação) para alterar uma classificação ou retirar uma conclusão de auditoria.

Os auditores internos poderão melhorar a sua perceção positiva dentro da organização se tiverem um estatuto organizacional adequado.

3.5 Relação dos métodos para avaliação do desempenho e a contribuição percebida

Para que uma organização percecionasse a contribuição de uma atividade de auditoria interna, em geral, deve medir o seu desempenho, tendo em conta focalização e esforços a desenvolver. Para determinar se existe uma relação entre os métodos de medição de desempenho utilizados atualmente pelas atividades de auditoria interna e as contribuições percebidas pelas organizações, é realizada uma análise de correlação entre os métodos para avaliar o desempenho e a contribuição percebida.

As variáveis A1 a A15 estão agrupadas de acordo com o valor das afirmações já explicitadas anteriormente, enquanto os métodos de avaliação (M1 a M17) são os que resultam da “Questão 22” e por aquela ordem:

- M1 – *Balanced scorecard*;
- M2 – Parecer de garantia sobre a gestão de risco / controlo interno;
- M3 – Questionário / reação do conselho, comissão de auditoria, e, ou direção;
- M4 – Questionários dos departamentos / clientes auditados;
- M5 – Recomendações aceites / implementadas;
- M6 – Poupança custos / prevenção e melhoria das recomendações implementadas;
- M7 – Número de pedidos pela gestão para serviço de garantia de auditoria interna ou projetos de consultoria;
- M8 – Confiança da auditoria externa na atividade de auditoria interna;
- M9 – Orçamento horas de auditoria reais;
- M10 – Percentagem do plano de auditoria completado;

- M11 – Cobertura do serviço de auditoria mandatado;
- M12 – Tempo de ciclo desde começo até entrega do rascunho do relatório;
- M13 – Ciclo – rotação do relatório (fim do trabalho de campo até relatório final);
- M14 – Encerramento atempado de questões sujeitas a auditoria;
- M15 – Número de conclusões significativas de auditoria;
- M16 – Avaliação da ausência de questões de regulação ou de reputação e falhas significativas;
- M17 – Não há nenhuma medida formal para medir o desempenho da atividade de auditoria interna.

Tabela 23 – Mapa dos coeficientes de correlação de *Pearson* entre o valor das afirmações e os métodos de avaliação do desempenho*

Método	Grupo 1			Grupo 2			Grupo 3			Grupo 4			Grupo 5		
	A2	A10	A11	A3	A4	A5	A1	A6	A7	A8	A13	A14	A9	A12	A15
M1	0,372	0,362	0,360	0,381	0,372	0,378	0,363	0,365	0,378	0,378	0,378	0,371	0,376	0,370	0,373
M2	0,531	0,523	0,525	0,542	0,536	0,539	0,527	0,538	0,537	0,518	0,524	0,520	0,531	0,527	0,524
M3	0,608	0,610	0,613	0,614	0,617	0,620	0,614	0,612	0,617	0,616	0,609	0,607	0,621	0,613	0,615
M4	0,555	0,555	0,556	0,564	0,564	0,560	0,561	0,558	0,565	0,557	0,562	0,560	0,561	0,558	0,567
M5	0,642	0,636	0,636	0,643	0,641	0,639	0,640	0,639	0,643	0,624	0,641	0,635	0,646	0,641	0,634
M6	0,439	0,426	0,427	0,436	0,432	0,438	0,421	0,443	0,435	0,418	0,428	0,431	0,433	0,427	0,427
M7	0,440	0,435	0,436	0,442	0,439	0,447	0,434	0,442	0,446	0,434	0,438	0,439	0,441	0,435	0,440
M8	0,530	0,529	0,530	0,536	0,539	0,527	0,536	0,532	0,532	0,529	0,516	0,521	0,537	0,535	0,532
M9	0,454	0,455	0,455	0,459	0,458	0,462	0,457	0,457	0,466	0,468	0,458	0,457	0,457	0,457	0,461
M10	0,696	0,697	0,699	0,696	0,698	0,688	0,699	0,689	0,701	0,694	0,696	0,692	0,697	0,697	0,693
M11	0,479	0,480	0,480	0,488	0,483	0,491	0,482	0,484	0,492	0,489	0,483	0,485	0,489	0,483	0,482
M12	0,361	0,362	0,362	0,367	0,365	0,370	0,361	0,364	0,374	0,362	0,378	0,369	0,370	0,367	0,372
M13	0,408	0,404	0,407	0,414	0,411	0,409	0,406	0,411	0,418	0,412	0,415	0,409	0,416	0,411	0,415
M14	0,468	0,461	0,462	0,465	0,462	0,472	0,458	0,467	0,474	0,458	0,469	0,468	0,461	0,460	0,455
M15	0,505	0,494	0,495	0,506	0,503	0,508	0,497	0,506	0,514	0,502	0,502	0,502	0,506	0,502	0,504
M16	0,348	0,342	0,351	0,352	0,351	0,353	0,348	0,357	0,356	0,347	0,341	0,346	0,354	0,357	0,352
M17	0,408	0,407	0,411	0,388	0,397	0,387	0,404	0,401	0,386	0,365	0,389	0,401	0,383	0,400	0,393

* Teste Qui-Quadrado, nível de significância = 0,000 para todos os itens. O número de respondentes varia ao longo das 15 afirmações, conforme as Tabelas 14 e 15, agrupadas de acordo com a Tabela 5 e 6.

As variáveis M1 a 17 correspondem aos métodos para avaliar o desempenho da auditoria interna, pela ordem original do questionário.

A Tabela 23 é constituída pelos coeficientes de correlação de *Pearson*¹²⁸ resultantes para todas as variáveis, tendo em consideração que o número de respondentes variam ao longo das 15 variáveis, conforme os dados originários das Tabelas 5 e 6.

Em todos os casos foi rejeitada a hipótese nula já que o nível de significância é de *0,000* para todos os itens (“*p*”, *p-value*) e, de acordo com o modelo, quando $p < 0,01$ a relação é fortíssima, indicando que é de aceitar a H_1 , há correlação entre as variáveis.

Como podemos constatar, para cada método de medição de desempenho, as correlações com o valor das diferentes afirmações são bastante consistentes. O método com a maior correlação é a percentagem do plano de auditoria completado (M10), uma vez que a maioria dos coeficientes se situa muito perto de 0,7 (entre 0,692 e 0,701). Esta associação reflete o requisito básico de uma atividade de auditoria interna para cumprir cabalmente o seu plano de auditoria anual.

Há dois outros métodos com uma alta correlação, acima de 0,6, e que corresponde às recomendações aceites/implementadas (M5) e o questionário/reação do conselho, comissão de auditoria, e, ou direção (M3). Estes métodos são mais orientados para os resultados e são indicativos da contribuição da atividade de auditoria interna para a melhoria dos processos organizacionais.

Em seguida há mais três métodos com uma correlação que ainda é superior a 0,5: parecer de garantia sobre a gestão de risco/controlo interno (M2); questionários dos departamentos/clientes auditados (M4); e confiança da auditoria externa na atividade de auditoria interna (M8). Da mesma forma, estes métodos são usados para medir o resultado da atividade de auditoria interna e sua utilidade para a entidade auditada e para a organização.

Para os restantes métodos de avaliação de desempenho, os coeficientes de correlação de situam-se entre 0,3 e 0,5. Estes números indicam uma fraca associação entre cada um destes métodos e o valor das afirmações. Entre esses métodos, M12, M13, M15 são mais orientados para o processo, M6 e M9 para a medição dos benefícios financeiros/controlos orçamentais e M7 indica o uso dos serviços de auditoria interna.

¹²⁸ No SPSS o coeficiente de *Pearson* é obtido através do menu *Analyze / Correlate / Bivariate*.

Em resumo, os métodos de avaliação de desempenho utilizados pelas atividades de auditoria interna estão associados com às suas contribuições percebidas. Embora os métodos mais orientados para os resultados mostrem uma maior correlação com o valor das afirmações, os restantes métodos também têm uma associação média com essas afirmações.

Os resultados sugerem que, embora seja importante para os auditores internos a utilização dos seus recursos de forma eficiente (medido por indicadores de desempenho orientados para os processos), o resultado do seu trabalho é imprescindível para as atividades de auditoria interna acrescentarem valor às suas organizações.

3.6 Relação entre as atividades de Auditoria Interna realizadas e a percepção de contribuição

Em geral, quando uma atividade de auditoria interna realiza mais serviços, a sua contribuição percebida deve ser maior. Para determinar se existe tal relação, fez-se uma análise de correlação entre o número de atividades de auditoria realizadas e o nível de acordo dos respondentes com o valor das afirmações apresentadas. Apesar das respostas não serem classificadas, são de escolha múltipla, os resultados mostram que o nível de concordância com cada valor da afirmação é geralmente associado positivamente com o número de serviços de auditoria realizados. Foi utilizada a mesma metodologia do ponto anterior. Foi utilizado o teste Qui-Quadrado (*2-tailed Chi-square test*) e o nível de significância encontrado é de 0,000 (*p*), para todos os itens.

A “Questão 39” sobre as atividades de auditoria interna tem 25 itens, cujo número de ordem corresponde à sequência das opções de resposta. Estes itens foram classificados em três grupos: controlo interno, gestão de risco e governo da sociedade (Tabela 23) a fim de poder verificar se a extensão dos serviços diferentes afeta o valor das afirmações, A2, A3, A4 e A5 – das Tabela 5 e 6.

A Tabela 24 é constituída pelos coeficientes de correlação de *Pearson*, aplicados aos dados originários. Aquela Tabela mostra que as relações entre os diferentes tipos de serviços de auditoria realizados e o valor das afirmações são baixos. A correlação para a afirmação A2 (acrescenta valor) com atividades de auditoria ao controlo interno é maior do que os outros dois grupos. Isto implica que a maior proporção de contribuição percebida é relativa às atividades de auditoria ao controlo interno.

Tabela 24 – Correlação de *Pearson* entre o valor das afirmações e as atividades de Auditoria Interna realizadas

Serviços auditoria de realizados	Acrescenta valor (A2)	Gestão de risco (A3)	Controlo Interno (A4)	Processo de Governo (A5)
1 - Controlo Interno	0,150	0,206	0,204	0,216
2 - Gestão de Risco	0,123	0,254	0,212	0,210
3 - Governo da Sociedade	0,103	0,188	0,114	0,286

Legenda: Teste Qui-quadrado, para um nível de significância de 0,000, para todos os itens.

Além disso, para o de valor das afirmações gestão de risco (A3) e processo governo (A5), com correlações de 0,254 e 0,286, respetivamente, com as atividades de auditoria respetivas, são as mais altas entre o valor das três afirmações em trazer abordagens sistemáticas de controlo de risco, controlo interno, e processos de governo. Estas relações são consistentes com a expectativa de que os esforços na execução dos serviços de gestão de risco e de governo têm mais de um efeito sobre a contribuição percebida pelos respondentes relativas às atividades para auditar os processos relacionados.

Das apreciações efetuadas tem-se a perceção que o alcance das atividades de auditoria interna está positivamente associada com a sua contribuição percebida. Embora as relações entre os diferentes tipos de serviços de auditoria realizados e os quatro valores das afirmações, são baixas, há maior correlação entre atividades internas relacionadas a controlo interno e a contribuição percebida. As atividades de auditoria relacionadas com o governo e gestão de risco também têm uma maior correlação com a contribuição percebida por estes processos.

CONCLUSÕES

As do estudo efetuados dividem-se em duas partes, Governo das Sociedades; e Atividade de auditoria interna.

Governo das sociedades

O primeiro grupo de objetivos prendem-se com o conhecimento acerca do funcionamento dos órgãos de governo e de controlo das sociedades sujeitas a análise:

- a tipologia de modelo de governo mais adotado é o latino ou tradicional, seguido do anglo-saxónico (integra uma maioria de ANE), sendo que apenas 2 empresas adotam o dualista (não integra ANE). Apesar da CMVM recomendar o equilíbrio entre administradores executivos e ANE, tal facto não se verificava em onze das quarenta e quatro sociedades. Já a recomendação para que 1/4 dos administradores sejam independentes é cumprida, em termos médios;
- das trinta e duas sociedades que adotam o modelo latino, para além de terem constituído o conselho fiscal (obrigatório neste modelo), dez integram a comissão de auditoria;
- para além da comissão de auditoria, existem outras como; para as matérias financeiras, de estratégia e investimentos e de nomeações;
- a auditoria externa está concentra nas *big four*: Deloitte (17), PwC (11), KPMG e E&Y (com 4 cada);
- para além dos serviços de auditoria, prestaram outro tipo de serviços (em 33 empresas), contrariando as tendências das normas dos reguladores nacionais e internacionais, a fim de preservarem a independência e objetividade. A literatura (Jackson, 2012) (Busch, 2012) e os organismos reguladores (IFAC, 2010) (CE, 2010) (CESR) recomendam a rotatividade dos auditores externos de a fim de garantia maior imparcialidade e independência nas suas opiniões acerca das demonstrações financeiras, facto não constatável nestas empresas;
- das 38 empresas que referiram ter um sistema de controlo de risco, 23 possuem função/atividade de auditoria interna.

Atividade de auditoria interna

Da pesquisa global do CBOOK tiram-se as seguintes conclusões gerais acerca da caracterização, competências e atividades desenvolvidas pelo auditor interno:

- a maioria dos respondentes são auditores internos inscritos no IIA nos últimos 5 anos;
- é uma profissão tipicamente masculina: a maioria é do género masculino com idades entre os 26 e os 34 anos; o género feminino está representado em minoria com idade inferior a 45 anos;
- competências do auditor interno: a grande maioria dos auditores têm formação na área dos negócios e possuem mestrado e pós graduações ou especializações e têm certificações profissionais, incluindo o CIA, cumprindo com as recomendações do IIA. Também têm certificações profissionais nas mais diferentes áreas, contabilidade, auditoria externa, sistemas de informação e comunicação, analista financeiro, auditor da fraude, entre outras;
- atividades de auditoria praticadas: auditoria operacional; auditoria de conformidade com leis e regulamentos; auditoria aos riscos financeiros; investigações de fraudes e irregularidades; avaliação da eficácia dos sistemas de controlo interno.
- atividades futuras (dentro de 5 anos): parecer sobre os relatórios de governo das sociedades; auditoria aos processos de risco; parecer acerca de questões relacionadas com a estratégia da empresa; auditoria à conduta ética; e auditoria às normas internacionais de relato financeiro.
- reporte hierárquico: a grande maioria reporta administrativamente ao mais alto nível hierárquico, tal como recomendado pela literatura (Pasha, 2012) e pelas “Normas”, a fim de garantir a sua independência e objetividade: a maioria possui comissão de auditoria, reúnem-se formalmente quatro vezes por ano, em média, 4 vezes por ano com o CAE e consideram ter o acesso adequado àquele órgão. Apesar da maioria cumprir com as boas práticas, ainda há muito trabalho a fazer, sendo desejáveis reuniões um maior número de reuniões ao longo do ano (CE, 2011) (HS, 2011)
- o planeamento das auditorias é revistos com regularidade e várias vezes ao longo do ano;
- a metodologia mais utilizada para elaborar os planos é a baseada no risco (recomendada pelo IIA, o ERM), seguida da consulta ao plano anterior (com base nas aprendizagens das auditorias anteriores), consulta aos diretores operacionais,

solicitações da gestão, solicitações da comissão de auditoria, a conformidade e requisitos legais e solicitações ou concertação com os auditores externos;

- a maioria emite um relatório formal sobre o controlo interno para a comissão de auditoria ou para o conselho, com regularidade, detalhado e baseado no controlo dos riscos, embora cerca 37% refira não emitir qualquer relatório escrito (emitem relatórios informais);
- os itens a mais comuns no relatório de controlo interno são relativos aos controlos económico-financeiros, de cumprimento das leis e regulamentos, de integridade e fiabilidade da informação, de salvaguarda de ativos, de eficiência e eficácia das operações e de governo;
- a monitorização das ações corretivas (propostas aquando da apresentação das conclusões da auditoria e aceites pelo órgão de gestão para implementação): a maioria refere que é da responsabilidade da auditoria interna e do auditado;
- uma minoria dos auditores admitiu já ter sido sujeito a coação/pressão para alterar uma classificação ou alterar uma avaliação/conclusão de auditoria;
- método mais utilizado para avaliar o desempenho da atividade de auditoria interna: plano de auditoria completado; número de recomendações aceites/implementadas; questionário de opinião/reação (*feedback*. do conselho, comissão de auditoria e, ou, da direção; questionários aos auditados; parecer de garantia sobre a gestão de risco/controlo interno; confiança da auditoria externa na atividade de auditoria interna; encerramento atempado de questões sujeitas a auditoria; cobertura do serviço de auditoria mandatado; número de conclusões significativas de auditoria; orçamento/horas reais; número de pedidos da gestão para serviço de garantia ou de projetos de consultoria; poupança de custos/prevenção e melhoria das recomendações implementadas; ciclo de rotação do relatório; tempo de ciclo desde o começo até à entrega do rascunho do relatório; e avaliação de questões de regulação ou de reputação e falhas significativas;
- uma minoria refere não ter nenhuma medida formal para medir o desempenho da atividade de auditoria.

No que diz respeito à perceção da contribuição da auditoria interna para o valor acrescentado da sua organização:

- as suas atividades de auditoria interna são uma atividade de garantia, independente, objetiva e de consultoria, que acrescenta valor, faz uma abordagem sistemática para avaliar a eficácia do controlo interno e examina proactivamente questões financeiras, risco e controlo interno – estando, portanto de acordo com as ‘Normas’ e revisão da literatura (Morais & Martins, 2013);
- acreditam que suas atividades acrescentam valor às suas organizações;
- a independência e objetividade são vistos como fatores-chave para o seu bom desempenho;
- a maioria das funções de auditoria interna vêm a contribuir para melhorar os controlos;
- não há percepção de que contribua para gestão de risco e governo.

Os fatores mais importantes para a contribuição percebida de uma atividade de auditoria interna em todos os aspetos são:

- acesso adequado à comissão de auditoria;
- não coação para mudar uma classificação de uma avaliação ou retirar uma conclusão.

O percentual de colaboração ou subcontratação da atividade de auditoria interna não tem um impacto sobre a percepção de valor acrescentado, mas sim sobre a eficácia da atividade de auditoria interna, medido em termos de eficácia de processos, funcionamento eficaz e posição hierárquica na de organização suficiente.

Os resultados sugerem que é mais essencial estabelecer um acesso adequado à comissão de auditoria e promover um ambiente de trabalho sem pressões indevidas (coação) para alterar uma classificação de auditoria ou retirar uma conclusão de auditoria. Tendo estatuto organizacional suficiente (posição hierárquica adequada) os auditores internos são mais suscetíveis de melhorar a sua percepção positiva que acrescentam valor para as suas organizações.

Os métodos de avaliação do desempenho mais utilizados para a atividade de auditoria interna incluem:

- percentagem plano de auditoria completado;
- recomendações aceites / implementadas;

- questionário/reação do conselho, comissão de auditoria, e, ou direção;
- parecer de garantia sobre a gestão de risco/controlo interno;
- garantia de boa gestão de risco; e
- confiança da auditoria externa na atividade de auditoria interna.

Relativamente aos métodos de avaliação do desempenho são expectáveis que ganhem importância nos próximos anos o *balanced scorecard* e o serviço de garantia sobre a gestão de risco.

Quanto aos métodos utilizados para medir o desempenho das atividades de auditoria interna verifica-se estarem associados com as suas contribuições percebidas. Os métodos mais orientados para resultados mostram uma maior correlação com o valor das afirmações.

Pode afirmar-se que uma das principais missões da auditoria interna é ajudar os órgãos de governo na assunção das suas responsabilidades, ao proporcionarem-lhes, de forma atempada e útil, informação credível acerca do controlo interno, gestão de riscos e processo de governo.

É com base naquela informação que os órgãos de governo podem, de forma consciente, assinar as declarações de responsabilidade perante os órgãos reguladores, fiscais, acionistas e outros interessados. De outra forma, o órgão de gestão não poderá conhecer o que se passa ao longo da hierarquia, nem tão-pouco os riscos que correm, atuais e potenciais.

Dificuldades e limitações do trabalho

Numa primeira proposta, efetuámos um inquérito *on-line* a auditores internos (IPAI) e a administradores (IPCG) que não teve o *feedback* necessário para ser utilizado. Talvez se deva à falta de sensibilização dos profissionais para a investigação académica ou então não perceberem sua utilidade, atendendo às constantes solicitações para pesquisas de toda a ordem.

Seria importante que os órgãos de gestão das empresas aderissem às pesquisas que se vão levando a cabo pelas escolas do ensino superior a fim de haver uma maior perceção da realidade, contribuindo para o conhecimento.

Proposta de trabalho futuro

Aquando do próximo CBOOK que se vai realizar em 2015, propor ao IIA um projeto de investigação que integre, comparativamente, as respostas dos auditores internos portugueses com a média global a fim de analisar os desvios, se há ou não diferenças substanciais e qual o ‘caminho’ expectável da função. Com os resultados desta pesquisa cremos estar em posição de poder vir a aconselhar a criação/desenvolvimento do ensino superior em áreas de especialização que se afigurem cruciais para as competências destes profissionais.

BIBLIOGRAFIA

- Abdolmohammadi, M. J. (2009). Factors associated with the use of and compliance with the IIA standards: a study of Anglo-culture CAEs. *International Journal of Auditing*, 13(No. 1, pp. 27-42).
- Abdolmohammadi, M. J., & Tucker, R. R. (2002). The Influence of Accounting and Auditing on a Country's Economic Development. *Review of Accounting and Finance*, 1(3, pp. 42-53).
- ACCA. (2009). *Directions for corporate governance*. London: The Association of Chartered Certified Accountants.
- ACI Portugal. (2011). *Survey internacional a membros da comissões de auditoria e órgãos de fiscalização - resultados europeus*. Obtido em 3 de julho de 2012, de ACI Portugal: <http://aci.kpmg.pt>
- Adams, M. B. (1994). Agency theory and the internal audit. *Managerial Auditing Journal*, 9(No.8, pp. 8-12).
- Afonso, A., & Nunes, C. (2010). *Estatística e probabilidades*. Lisboa: Escolar Editora.
- Aktar, I. (2011). *Voluntary disclosure of negative information on negative communication - can companies benefit from disclosing their ethical infractions?* Baecelona, Spain: Universitat Pompeu Fabra, Tesi doctoral .
- Allegrini , M., & D'Onza, G. (2003). Internal auditing and risk assessment in large Italian companies: an empirical survey. *International Journal of Auditing*, 7(No. 3, pp. 191-208).
- Allegrini, M., D'Onza, G., Melville, R., Paape, L., & Sarens, G. (2006). The internal audit profession in Europe: a literature review. *Managerial Auditing Journal*, 21(No. 8, pp. 845-853).
- Alves, H. S. (9 de julho de 2012). *Doctoral Tesis: Corporate Governance determinants of voluntary disclosure and its effects on information asymmetry: an analysis for Iberian Peninsula listed companies*. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Obtido em 10 de agosto de 2012, de Repositório Digital da Universidade de Coimbra: <http://hdl.handle.net/10316/20365>

- Anantharaman, D. (2012). Comparing self-regulation and statutory regulation: Evidence from the accounting profession. *Accounting, Organizations and Society*, 37(pp. 55-77).
- Arcot, S., Bruno, V., & Faure-Grimaud, A. (2010). Corporate governance in the UK: is the comply or explain approach working? *International Review of Law and Economics*, 30(pp. 193-201).
- Arel, B., Beaudoin, C. A., & Cianci, A. M. (2012). The impact of ethical leadership, the internal audit function, and moral intensity on a financial reporting decision. *Journal of Business Ethics*, 109 (3)(pp. 351-366).
- Arel, B., Brody, R., & Pany, K. (2006). Findings on the effects of audit firm rotation on the audit process under varying strengths of corporate governance. *Advances in Accounting*, 22(pp. 1-27).
- Arena, M., & Azzone, G. (2007). Internal audit departments: adoption and characteristics in Italian companies. *International Journal of Auditing*, 11(No. 2, pp 91-114).
- Arena, M., & Azzone, G. (2009). Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness. *International Journal of Auditing*, 13(pp. 34-60).
- Asare, S. K., Davidson, R. A., & Audrey, G. A. (2008). Internal auditors' evaluation of fraud factors in planning an audit:the importance of audit committee quality and management Incentives. *International Journal of Auditing*, 12(pp. 181-203).
- Bainbridge, S. M. (Junho de 2002). A critique of the NYSE's director independence listing standards. *University of California, Los Angeles, School of Law, Research Paper* , 02-15, p. 30.
- Baker, N. (2011). A stronger partnership. *Internal Auditor*.
- Baker, N. (2011). Raising internal audit's potential. *Internal Auditor*.
- Baker, R. C., & Wallage, P. (2000). The future of financial reporting in Europe: is role in corporate governance. *The International Journal of Accounting* , 35, No. 2(pp. 173-187).
- Barua, A., Rama, D. V., & Sharma, V. (2010). Audit committee characteristics and investment in internal auditing. *Journal of Accounting and Public Policy*, 29(pp. 503-513).

- Bebchuk, L. A., & Weisbach, M. S. (2010). The state of corporate governance research. *The Review of Financial Studies*, 23 No. 3(pp. 939-961).
- Bedard, J. C., Hoitash, R., & Hoitash, U. (2008). Evidence from the U.S. on the effect of auditor involvement in assessing internal control over financial reporting. *International Journal of Auditing*, 3.
- Bedard, J. C., Hoitash, R., & Hoitash, U. (2009). Regulatory intent and political reality: evidence on corporate governance and internal controls in the post-SOX world. *The Accounting Review*, 84, No. 4(pp. 811-838).
- Binhã, M., & Morais, P. A. (2008). *Código dos Valores Mobiliários e Legislação Complementar*. Lisboa: Quid Juris.
- Black, B. S., Carvalho, A. G., & Gorga, É. (2010). Corporate governance in Brazil. *Emerging Markets Review*, 11(pp. 21-38).
- Blake, J., & Salas, O. A. (2007). *Contabilidad creativa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Bonsón-Ponte, E., Escobar-Rodríguez, T., & Borrero-Domínguez, C. (2008). Empirical analysis of delays in the signing of audit reports in Spain. *International Journal of Auditing*, 12(pp. 129-140).
- Bota-Avram, C. (2011). Identifying research directions for the audit's contribution to a good corporate governance: a quantitative study. *International Journal of Business Research*, 11 No. 1(pp. 119-127).
- Braiotta Jr., L., & Zhou, J. (2008). An exploratory study of the effects of the European Union 8th directive on company law on audit committees: evidence from EU companies listed on US stock exchanges. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 24(pp. 262-271).
- Brody, R. G. (2012). External auditors' willingness to rely on the work of internal auditors: The influence of work style and barriers to cooperation. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 28(pp. 11-21).
- Busch, R. (2012). Wary of mandatory rotation. *Internal Auditor*(A barrage of regulations).

- Cabo, R. M., Gimeno, R., & Nieto, M. J. (2012). Gender Diversity on European Banks' Boards of Directors. *Journal of Business and Ethics*, 109(pp. 145-162).
- Câmara, P., & Dias, G. F. (2011). *O Governo das organizações - A vocação universal do corporate governance*. Coimbra: Edições Almedina, S.A.
- Câmara, P., Paulo, B., Correia, F. M., Figueiredo, A., Gonçalves, D. C., Oliveira, A. F., . . . Morais, H. R. (2012). *Código do governo das sociedades anotado (Coleção Governance Lab)*. Coimbra: Edições Almedina, S.A.
- Campbell, J. T., Campbell, T. C., Sirmon, D. G., Bierman, L., & Tuggle, C. S. (2012). Shareholder influence over director nomination via proxy access: implications for agency conflict and stakeholder value. *Strategic Management Journal*, 33(pp. 1431-1451).
- Carcello, J. V., Hermanson, D. R., & Ye, Z. (2011). Corporate governance research in accounting and auditing: insights, practice implications, and future research directions. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 30, No. 3(pp. 1-31).
- Carcello, J. V., Hermanson, D., & Raghunandan, K. (2005). Changes in internal auditing during the time of the major US accounting scandals. *International Journal of Auditing*, 9(pp. 117-127).
- Carey, P., Simnett, R., & Tanewski, G. (2000). Voluntary Demand for Internal and External Auditing by Family Businesses. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*, 19(pp. 37-51).
- Carrigy, C. (2005). Denúncia de irregularidades no seio das empresas (Corporate Whistleblowing). *Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários*, 21(Governo das sociedades).
- Castanheira, N., Rodrigues, L. L., & Craig, R. (2010). Factors associated with the adoption of risk-based internal auditing. *Managerial Auditing Journal*, 25 No.1, pp. 79-98.
- CE. (13 de outubro de 2010). *Livro verde - política da auditoria: as lições da crise*. Obtido em 5 de janeiro de 2012, de Comissão Europeia: http://europa.eu/documentation/official-docs/green-papers/index_pt.htm

- CE. (5 de abril de 2011). *Livro verde - o quadro da UE do governo das sociedades*. Obtido em 5 de janeiro de 2012, de Comissão Europeia: http://europa.eu/documentation/official-docs/green-papers/index_pt.htm
- Cenker, W. J., & Nagy, A. L. (2004). Section 404 implementation: Chief audit executives navigate uncharted waters. *Managerial Auditing Journal*, 19(9), pp. 1140-1147).
- Chambers, R. (2011). The guardians of public trust. *Internal Auditor*(A stronger relationship).
- Cheung, Y.-L., Jiang, P., & Tan, W. (2010). A transparency disclosure index measuring disclosures: Chinese listed companies. *Journal of Accounting and Public Policy*, 29(pp. 259-280).
- Club de Consejeros. (2005). *El Consejero Independiente*. España: Díaz de Santos, S.A.
- CMVM. (1999). *Recomendações da CMVM sobre o código de governo das sociedades*. Obtido em 2000, de <http://www.cmvm.pt/CMVM/Recomendacao/Recomendacoes>
- CMVM. (novembro de 2005). *Regulamento n.º 10/2005*. Obtido em 2006, de Recomendações da CMVM sobre o Governo das Sociedades Cotadas: <http://www.cmvm.pt/CMVM/Recomendacao/Recomendacoes>
- CMVM. (21 de novembro de 2007). *Regulamento n.º 1/2007*. Obtido em 11 de janeiro de 2008, de Recomendações da CMVM sobre o Código de Governo das Sociedades Cotadas: <http://www.dre.pt/pdf2sdip/2007/11/224000000/3375233755.pdf>
- CMVM. (7 de janeiro de 2010). *Regulamento n.º 1/2010*. Obtido em 5 de março de 2010, de Recomendação da CMVM para o Governo das Sociedades Cotadas : http://www.cmvm.pt/CMVM/Legislacao_Regulamentos/Regulamentos
- Cohen, J., Krishnamoorthy, G., & Wright, A. M. (2002). Corporate governance and the audit process. *Contemporary Accounting Research*, 19, No. 4(pp. 573-594).
- Coles, J. W., McWilliams, V. B., & Nilanjan, S. (2001). An examination of the relationship of governance mechanisms to performance. *Journal of Management*, 27(pp. 23-50).

- Collier, P., & Zaman, M. (2005). Convergence in European Corporate Governance: the audit committee concept. *Corporate Governance: An International Review*, 13(No. 6, pp. 753-768).
- Cooper, B. J., Leung, P., & Wong, G. (2006). The Asia Pacific literature review on internal auditing. *Managerial Auditing Journal*, 21(No. 8, pp. 822-834).
- Core, J. E., Holthausen, R. W., & Larcker, D. F. (1999). Corporate governance, chief executive officer compensation, and firm performance. *Journal of Financial Economics*, 51(pp. 371-406).
- COSO. (1992). *Internal Control - Integrated Framework*. United States of America.
- CSC. (2 de setembro de 1986). *Diário da República, Série I, n.º 201*. Obtido em 6 de novembro de 2006, de <http://dre.pt/pdf1sdip/1986/09/20100/22932385.pdf>
- D'Silva, K., & Ridley, J. (2007). Internal auditing's international contribution to governance. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 3, No. 2(pp. 113-126).
- Dallas, G. (2004). *Governance and Risk: ownership structure and external influences*. New York: McGraw-Hill.
- Davies, M. (2009). Effective working relationships between audit committees and internal audit - the cornerstone of corporate governance in local authorities, a Welsh perspective. *Journal of Management & Governance*, 13, No. 1-2(pp. 41-73 (33)).
- Decreto-Lei n.º 224/2008, de 20 de novembro. (20 de novembro de 2008). *Diário da República, 1.ª série, n.º 226*. Obtido em 5 de janeiro de 2009, de Estatuto da OROC: <http://dre.pt/pdf1s/2008/11/22600/0813508177.pdf>
- Decreto-Lei n.º 225/2008, de 20 de novembro. (20 de novembro de 2008). *Diário da República, 1.ª série, n.º 226*. Obtido em 5 de janeiro de 2009, de Cria o CNSA: <http://dre.pt/pdf1sdip/2008/11/22600/0817708185.pdf>
- DeFond, M. L. (1992). The association between changes in client firm agency costs and auditor switching. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 11(pp. 16-31).

- DeFond, M. L. (2010). How should the auditors be audited? comparing the PCAOB inspections with the AICPA peer reviews. *Journal of Accounting and Economics*, 49(pp. 104-108).
- Deloitte. (2012). *2012 Board practices report: providing insight into the shape of things to come*. Society of Corporate Secretaries & Governance Professionals.
- Desender, K. A. (2010). *Doctoral Thesis: Essays on ownership structure, corporate governance and corporate finance*. Barcelona: Departament d'Economia de l'Empresa, Universitat Autònoma de Barcelona .
- DeZoort, F. T., Hermanson, D. T., & Archambault, D. S. (2002). Audit committee effectiveness: a synthesis of the empirical audit committee literature. *Journal of Accounting Literature*, 21(pp. 38-75).
- Directiva 2006/43/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 17 maio. (2006). Directiva da Auditoria.
- Directiva 2006/46/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 14 de Junho de 2006. (2006). Directiva altera contas anuais.
- Diretiva 2004/109/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 15 de dezembro. (2004). Diretiva da Transparência.
- Donnelly, R., & Mulcahy, M. B. (2008). Board structure, ownership, and voluntary disclosure in Ireland. *Corporate Governance: An International Review*, 16(No. 5, pp. 416-429).
- ECGI. (3 de março de 2012). *European Corporate Governance Institute*. Obtido em 5 de junho de 2012, de ecgi.org: <http://www.ecgi.org>
- Eisenhardt, K. (1989). Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, 14, no. 1(57-74).
- Engel, E., Hayes, R. M., & Wang, X. (2010). Audit committee compensation and the demand for monitoring of the financial reporting process. *Journal of Accounting and Economics*, 49(pp. 136-154).
- ERM. (Setemember de 2004). *Enterprise risk management - integrated framework*. Obtido em 2 de outubro de 2007, de Enterprise Risk Management: http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf

- Esperança, J. P., Sousa, A., Pereira, I., & Soares, E. (2011). *Corporate governance no espaço lusófono*. Alfragide: Texto Editores, Lda.
- Faleye, O., Hoitash, R., & Hoitash, U. (2011). The costs of intense board monitoring. *Journal of Financial Economics*, 101(pp. 160-181).
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (junho de 1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, XXVI(pp. 327-349). Obtido em 5 de janeiro de 2002, de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=94034
- FEE. (dezembro de 2008). *Accountancy profession's contribution to the debate on the crisis (I) - reflecting on the crisis. policy statement*. Obtido em 8 de março de 2009, de Fédération des Experts Comptables Européens: <http://www.fee.be/fileupload/upload/The%20Accountancy%20Profession%20s%20Contribution%20to%20the%20Debate%20on%20the%20Crisis%20I%200812181912200821621.pdf>
- Firth, M., Rui, O. M., & Wu, X. (2012). How do various forms of auditor rotation affect audit quality? Evidence from China. *The International Journal of Accounting*, 47(pp. 109-138).
- Flesher, D. L., & Zanzing, J. S. (2000). Management accountants express a desire for change in the functioning of internal auditing. *Journal: Managerial Auditing Journal*, 15(No. 7, pp. 331-337).
- Francis, J. R., & Wilson, E. R. (1988). Auditor changes: A joint test of theories relating to agency costs and auditor differentiation. *The Accounting Review*, 63(pp. 663-682).
- Francoeur, C., Labelle, R., & Sinclair-Desgagne, B. (2008). Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management. *Journal of Business Ethics*, 81(pp. 83-95).
- Frankforter, S., Berman, S. L., & Jones, T. M. (2000). Boards of directors and shark repellents: assessing the value of an agency theory perspective. *Journal of Management Studies*, 37, No. 3(pp. 321-348).
- Gandini, G., Astori, R., & Cassano, R. (2009). Structures of corporate governance in Italy and comparison at European level. *International Review of Business Research Papers*, 5, No. 1(pp. 441-453).

- García, L. S., Barbadillo, E. R., & Pérez, M. O. (2012). Audit committee and internal audit and the quality of earnings: empirical evidence from Spanish companies. *Journal of Management & Governance*, 16, No. 2(pp. 305-331).
- García-Sánchez, I.-M., Frias-Aceituno, J. V., & Garcia-Rubio, R. (2012). Determining factors of audit committee attributes: evidence from Spain. *International Journal of Auditing*, 16, No. 2(pp. 184-213).
- Gendron, Y., & Bédard, J. (2006). On the constitution of audit committee effectiveness. *Accounting, Organizations and Society*, 31(pp. 211-239).
- Gil, D. N., Espejo, Á.-D. C., & Gallego, A. C. (2010). The relationship between diversity gender and accounting. *Revista da Contabilidade-Spanish Accounting Review*, 13, No. 1(pp. 9-15).
- Gil, E. G. (2010). *Tesis Doctoral: Auditoría interna e información financiera en las entidades de crédito Españolas: estructura, contenido, relación causal y contraste empírico*. Murcia: Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de Universidad de Murcia.
- Goh, B. W., & Li, D. (2010). The disciplining effect of the internal control provisions of the Sarbanes–Oxley Act on the governance structures of firms. *The International Journal of Accounting*, 48(pp. 248-278).
- Gompers, P. A., Metrick, A., & Ishii, J. L. (Fevereiro de 2003). Corporate governance and equity prices. *118*(1, pp. 107-155). Obtido em 9 de setembro de 2005, de *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 118, n.º 1, pp. 107-155: <http://ssrn.com/abstract=278920>
- Goodwin, J., & Yeo, T. Y. (2001). Two Factors Affecting Internal Audit Independence and Objectivity: Evidence from Singapore. *International Journal of Auditing*, 5(No. 2, 107-125).
- Goodwin-Stewart, J., & Kent, P. (2006). The use of internal audit by Australian companies. *Managerial Auditing Journal*, 21(No. 1, pp. 81-101).
- Gramling, A. A., Maletta, M. J., Schneider, A., & Church, B. K. (2004). Role of the internal audit function in corporate governance: a synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research. *Journal of Accounting Literature*, 23(pp. 194-244).

- Guénin-Paracini, H., & Gendron, Y. (2010). Auditors as modern pharmakoi: legitimacy paradoxes and the production of economic order. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(pp. 134-158).
- Guilarte, J. S.-C. (2006). La solución del problema retributivo en las sociedades cotizadas. *Revista Observatorio Contable y Financiera*, 4(pp. 48-56).
- Harrison, P. D., & Harrell, A. (1993). Impact of "adverse selection" on managers' project evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36(pp. 635-643).
- Hass, S., Abdolmohammad, M. J., & Burnaby, P. (2006). The Americas literature review on internal auditing. *Managerial Auditing Journal*, 21(No. 8, pp. 835-844).
- Haxhi, I., & Ees, H. V. (2010). Explaining diversity in the worldwide diffusion of codes of good governance. *Journal of International Business Studies*, 41(pp. 710-726).
- Hay, D., Knechel, R. W., & Ling, H. (2008). Evidence o the impact of internal control and corporate governance on audit fees. *International Journal of Auditing*, 12(pp. 9-24).
- Hertig, G. (Março de 2005). On-going board reforms: one-size-fits-all and regulatory capture. *ECGI Law Working Paper*, 25, p. 31.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário - 2.ª edição, 4.ª impressão*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Ho, S., & Hutchinson, M. (2010). Internal audit department characteristics/activities and audit fees: some evidence from Hong Kong firms. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 19(pp. 121-136).
- Hoitash, U., Hoitash, R., & Bedard, J. C. (2009). Corporate Governance and Internal Control over Financial Reporting: A Comparison of Regulatory Regimes. *The Accounting Review*, 84(No. 3, pp. 839-867).
- Holmstrom, B., & Milgrom, P. (julho de 1991). Multitask principal-agent analyses: incentive contracts, asset ownership, and job design. *The Journal of Law, Economics & Organization*, 7(pp. 24-51). Obtido em 5 de janeiro de 2005, de Journal of Law, Economics and Organization: <http://jleo.oupjournals.org/>
- Holt, T., & Wampler, B. (2012). Audit collaboration. *Internal Auditor*(Is your business recoverable?).

- Hopt , K. J., & Wymeersch, E. (1997). *Comparative Corporate Governance: essays and materials*. Berlin / New York: Walter de Gruyter & Co.
- HS. (2011). *European Corporate Governance Report 2011 - Challenging board performance*. Obtido em 14 de junho de 2011, de Heidrick & Struggles International, Inc.: <http://www.heidrick.com/cg2011>
- Huang, H.-W., & Thiruvadi, S. (2010). Audit committee characteristics and corporate fraud. *International Journal of Public Information Systems*, 6, No. 1(pp. 71-82).
- IAASB. (outubro de 2008). *Staff audit practice alert. Challenges in auditing fair value accounting estimates in the current market environment*. Obtido em 7 de janeiro de 2009, de International Auditing and Assurance Standards Board: <http://www.ifac.org>
- IAASB. (janeiro de 2009). *Staff audit practice alert. Audit considerations in respect of going concern in the current economic environment*. Obtido em 8 de março de 2009, de International Auditing and Assurance Standards Board: <http://www.ifac.org>
- IFAC. (dezembro de 2008). *International Standard Setting in the Public Interest*. Obtido em 7 de janeiro de 2009, de International Federation of Accountants: <http://www.ifac.org>
- IFAC. (fevereiro de 2009). *International Good Practice Guidance – evaluating and improving governance in organizations*. Obtido em 8 de março de 2009, de International Federation of Accountants: <http://www.ifac.org>
- IFAC. (2010). *Manual das normas internacionais de controlo de qualidade, auditoria, revisão, outros trabalhos de garantia de fiabilidade e serviços relacionados*. International Federation of Accountants.
- IIARF. (2009). *Internal auditing capability model (IA-CM) for the public sector*. Florida-EUA: The Institute of Internal Auditing Foundation.
- IPAI. (agosto de 2009). *Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna*. Obtido em 2 de setembro de 2009, de Instituto Português de Auditoria Interna: http://www.ipai.pt/fotos/gca/ippf_2009_port_normas_0809_1252171596.pdf

- IPCG. (fevereiro de 2006). *Livro Branco sobre o Corporate Governance em Portugal*. Obtido em 9 de abril de 2006, de Instituto Português de Corporate Governance: <http://www.cgov.pt>
- IPCG. (4 de fevereiro de 2009). *Ante-projeto código de bom governo das sociedades*. Obtido em 5 de maio de 2009, de Instituto Português de Corporate Governance: <http://www.cgov.pt>
- IPCG. (4 de janeiro de 2010). *Projeto de bom governo das sociedades*. Obtido em 12 de janeiro de 2010, de Instituto Português de Corporate Governance: <http://www.cgov.pt>
- IPCG. (17 de novembro de 2010). Seminário na Universidade Lusíada de Lisboa. Obtido em 19 de dezembro de 2010, de Instituto Português de Corporate Governance: <http://www.cgov.pt>
- IPCG. (2012). *Código de Governo das Sociedades*. Obtido em 2013 de fevereiro de 17, de Instituto Português de Corporate Governance: http://www.cgov.pt/images/stories/ficheiros/codigo_de_governo_das_sociedades_2012.pdf
- IPCG. (maio de 2012). *Projeto de código de governo das sociedades*. Obtido em 31 de maio de 2012, de Instituto Português de Corporate Governance: <http://www.cgov.pt>
- Jackson, R. A. (2012). A barrage of regulations. *Internal Auditor*(A barrage of regulations).
- Jensen, M. C. (maio de 1986). Agency cost of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *American Economic Review*, 76, No. 2(pp. 323-329). Obtido em 5 de janeiro de 2002, de SSRN: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=99580
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1 de julho de 1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4, pp. 305-360). Obtido em 12 de fevereiro de 2002
- Kakabadse, A., Ward, K., Korac-Kakabadse, & Bowman, C. (2001). Role and Contribution of Non-Executive Directors. *Corporate Governance*, 1, No. 1(pp. 4-8).

- Koladkiewicz, I. (julho de 2002). The Institutional Shareholder - Best Practice: the National Investment Funds' experience. *Corporate Governance: An International Review*, 10, No. 3(pp. 187-196). Obtido em 5 de janeiro de 2005, de Corporate Governance: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/1467-8683.00283>
- Korac-Kakabadse, N., Kakabadse, A. K., & Kouzmin, A. (2001). Board governance and company performance: any correlations? *Corporate Governance*, 1, No. 1(pp. 24-30).
- KPMG. (25 de junho de 2007). *Comitês de Auditoria e conselho fiscal: há similaridade nas suas funções e responsabilidades? Síntese e análise dos resultados da 11.ª mesa de debates*. Obtido em 3 de setembro de 2009, de Audit Committee Institute da KPMG no Brasil: http://www.kpmg.com.br/aci/publicacoes/2008/11_Mesa_Debates_Resultados.pdf
- KPMG/IPAI. (18 de novembro de 2009). *II Survey sobre a função de auditoria interna em Portugal*. Obtido em 11 de janeiro de 2010, de IPAI: http://www.ipai.pt/fotos/noticias/kpmg_ipai_v4_1272407278.pdf
- Krishnam, J., & Lee, J. E. (2009). Audit committee financial expertise, litigation risk, and corporate governance. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 28, No. 1(pp. 241-261).
- Krishnan, J. (2005). Audit committee quality and internal control: an empirical analysis. *The Accounting Review*, 80, No. 2(pp. 649-675).
- Kuzma, S. J., Torpey, D. T., & Walden, V. M. (2012). Evaluating third-party due diligence. *Internal Auditor*(Is your business recoverable?).
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the World. *Journal of Finance*, LIV(No. 2, pp. 471-517).
- Lai, J.-H., & Chen, L.-Y. (2012). Does board experience matter? Evidence from foreign direct investment. *Journal of Service Science and Management*, 5(pp. 140-150).
- Lai, J.-H., Chen, L.-Y., & Chang, S.-C. (2012). The board mechanism and entry mode choice. *Journal of International Management*, 18(pp. 379-392).

- Lan, L., & Heracleous, L. (2010). Rethinking agency theory: the view from law. *Academy of Management Review*, 35, No. 2(pp. 294-314).
- Lavoie, E. (2011). Risk and the butterfly. *Internal Auditor*(A stronger relationship).
- Leech, D., & Manjón, M. C. (2002). Corporate Governance in Spain (with an Application of the Power Indices Approach). *European Journal of Law and Economics*, 13, No. 2(pp. 157-173), p. 157.
- Lennox, C., & Pittman, J. (2010). Auditing the auditors: Evidence on there centre forms to the external monitoring of audit firms. *Journal of Accounting and Economics*, 49(pp. 84-103).
- Lin, S., Pizzini, M., Vargus, M. E., & Bardhan , I. R. (s.d.). The role of the internal audit function in the disclosure of material weaknesses. *The Accounting Review*, 80, No.1(pp. 287-323).
- Ma, Y., Kilgore, A., & Wright, S. (6 de January de 2012). *The voluntary formation of an audit committee*. Obtido em 12 de April de 2012, de 2012 Financial Markets & Corporate Governance Conference: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1980484
- Maguire, L. K. (2012). The staying power of process improvement. *Internal Auditor*(Is your business recoverable?).
- Mahadeo, J. D., Soobaroyen, T., & Hanuman, V. O. (2012). Board composition and financial performance: uncovering the effects of diversity in an emerging economy. *Journal of Business Ethics*, 105, No. 3(pp. 375-388).
- Major, M., & Vieira, R. (2009). *Contabilidade e controlo de gestão - Teoria , metodologia e prática*. Lisboa: Escolar Editora.
- Marks, N. (2012). Auditing governance process. *Internal Auditor*(Fire fighting).
- Marks, N. (2012). Governance perspectives. *Internal Auditor*(Staying ahead of IT risks).
- Maroco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Lisboa: Report Number.
- Martins, I. (2009). *A aplicação das regras do governo das sociedades: uma aplicação às empresas cotadas*. Viseu.
- Mazars. (2008). *Responsabilidad y confianza corporativa - reflexiones de 12 altos directivos*. México: Editorial Línea Continua S.A. de C.V.

- McKinsey. (8 de July de 2002). *Global Investor Opinion Survey: key findings*. Obtido em 10 de agosto de 2010, de McKinsey and Company: <http://www.mckinsey.com/governance>
- Melville, R. (2003). The Contribution Internal Auditors Make to Strategic Management. *International Journal of Auditing*, 7(No. 3, 209-222).
- Mendes, M., & Gonçalves, M. (setembro de 2007). *A Responsabilidade Social da Empresa no Quadro da Regulação Europeia*. Obtido em 7 de janeiro de 2012, de <http://repositorio.iscte.pt/>: <http://hdl.handle.net/10071/678>
- Mihret, D. G., & Yismaw, A. W. (2007). Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study. *Managerial Auditing Journal*, 22(No. 5, pp. 470-484).
- Moehrle, S. R., Jonas, G. A., Kozloski, T. M., & Reynolds-Moehrle, J. A. (2012). Developments in accounting regulation: A synthesis and annotated bibliography of evidence and commentary in the 2009 academic literature. *Research in Accounting Regulation*, 24(pp. 45-64).
- Morais, G., & Martins, I. (2013). *Auditoria Interna - Função e processo, 4.ª Edição*. Lisboa: Áreas Editora, SA.
- Morales, P. M.-A. (2003). ¿Qué ha cambiado en las pautas de gestión empresarial con la crisis del mercado de valores? *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, 1(pp. 87-102).
- Mork, R., & Yeung, B. (2010). Harmonious corporate governance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(pp. 6875-6882).
- Munro, L., & Stewart, J. (2009). External auditors' reliance on internal audit: the impact of sourcing arrangements and consulting activities. *Griffith Business School - Discussion Papers Accounting*(pp. 1-23).
- Norman, C. S., Rose, A. M., & Rose, J. M. (2010). Internal audit reporting lines, fraud risk decomposition, and assessments of fraud risk. *Accounting, Organizations and Society*, 35(pp. 546-557).
- Norman, C. S., Rose, J. M., & Suh, I. S. (2011). The effects of disclosure type and audit committee expertise on Chief Audit Executives' tolerance for financial misstatements. *Accounting, Organizations and Society*, 36(pp. 102-108).

- OCDE. (1999). *OCDE principles of corporate governance*. Obtido de <http://www.oecd.org/corporate/corporateaffairs/corporategovernanceprinciples/33931148.pdf>
- OCDE. (2004). OECD principles of corporate governance. OECD Publications Service.
- OCDE. (2008). *Using the OECD principles of corporate governance: A boardroom guide*. França: OECD Publications.
- Okibo, B. W., & Kamau, C. G. (2012). A study to explore internal auditors' compliance with Quality Assurance Standards: A case of state owned corporations in Kenya. *International Journal of Research Studies in Management*, 1(No.1, pp. 109-126).
- Paape, L. (2007). *Corporate governance: the impact on the role, position, and scope of services of the internal audit function*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- Page, M. a. (2004). *The Turnbull Report, Internal Control and Risk Management: The Developing Role of Internal Audit*. Ediburgh: The Institute of Chartered Accountants of Scotland.
- Parada, R. (2003). *Finanzas: su dimensión ética*. Barcelona: Gestión 2000.
- Pasha, H. (30 de abril de 2012). *Internal Audit Standards: Why they matter to the Audit Committee*. Obtido em 5 de julho de 2012, de The Institute of Internal Auditors Karachi Chapter: <http://www.slideserve.com/samira/internal-audit-standards-why-they-matter-to-the-audit-committee>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2011). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS - 5ª Edição*. Lisboa: Edições Silabo.
- Pforsich, H. D., Kramer, B. K., & Just, G. (2006). Establishing an effective internal audit department. *Strategic Finance*, 87(No. 10, pp. 22-29).
- Pforsich, H. D., Kramer, B. P., & Just., G. R. (2008). Establishing an internal audit department: The case of the Schwan Food Company. *Global Perspectives on Accounting Education*, 5(No. 5, pp. 1-16).
- Price, M. N. (february de 2009). *In God We Trust — Everyone Else We Audit*. Obtido em 10 de janeiro de 2011, de Miller & Martin, PLLC.

- ProNed Australia Pty Ltd. (s.d.). *ProNed*. Obtido em 2 de Maio de 2009, de <http://www.proned.com.au/pages/About-ProNed.html>
- Pyzik, K. (2012). The pros and cons of outsourcing. *Internal Auditor*(A barrage of regulations).
- R&A. (2009). <http://www.ratliffcpas.com/>. (KnoodleWebStudios) Obtido em 10 de janeiro de 2011, de Ratliff & Associates, P.C.: <http://www.ratliffcpas.com/>
- R. Gillett, P. (16 de setembro de 2000). *Current Topics in Auditing*. Obtido em 10 de janeiro de 2011, de Faculty of Management Rutgers University: <http://www.rci.rutgers.edu/~gillett/courses/fall00/aud/slides/class1.pdf>
- Raghunandan, K., J., R. W., & Rama, D. V. (2001). The audit committee composition, "gray directors", and interaction with internal auditing. *Accounting Horizons*, 15(No. 2, pp. 105-118).
- Rainsbury, E. A., Bradbury, M. E., & Cahan, S. F. (2008). Firm characteristics and audit committees complying with 'best practice' membership guidelines. *Accounting and Business Research*, 38, No. 5(pp. 393-408).
- Rainsbury, E. A., Bradbury, M., & Cahan, S. F. (2009). The impact of audit committee quality on financial reporting quality and audit fees. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 5(pp. 20-33).
- Ramamoorti, S., & Evans, R. L. (2011). The corporate ethics audit. *Internal Auditor*(The borderless enterprise).
- Ramdani, D., & Witteloostuijn, A. V. (2011). The shareholder–manager relationship and its impact on the likelihood of firm bribery. *Journal of Business Ethics*, 108, No. 4(pp. 495-507).
- Reeb, D., & Upadhyay, A. (2010). Subordinate board structures. *Journal of Corporate Finance*, 16, No. 4(pp. 469-486).
- Rego, A., Cunha, M. P., Costa, N. G., Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável - 2ª Edição*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Relatório Cadbury. (1 de dezembro de 1992). *The financial aspects of corporate governance*. Obtido em 5 de junho de 2005, de ECGI.

- Rodrigo, J. A. (2005). *El Moderno Papel de la Auditoría Interna en el Marco del Gobierno Corporativo: Estudio de las recomendaciones del Comité de Basilea al caso de las Entidades Financieras*. Madrid: Fundación de las Cajas de Ahorros.
- Rodrigues, A. G. (2003). *O Goodwill nas contas consolidadas: uma análise dos grupos não financeiros Portugueses*. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra: Dissertação de Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas.
- Rupley, K., Almer, E., & Philbrick, D. (2011). Audit committee effectiveness: perceptions of public company audit committee members post-SOX. *Research in Accounting Regulation*, 23(pp. 138-144).
- Salas, V. (2003). Presente y futuro de las cajas de ahorros. *El gobierno de las cajas de ahorros*.
- Sarens, G., & Abdolmohammadi, M. (2010). Cultural Dimension and Professionalism and Uniformity of Internal Auditing Practice. Canadá: CAAA Annual Conference 2010.
- Sarens, G., & Abdolmohammadi, M. J. (2011a). Monitoring effects of the internal audit function: agency theory versus other explanatory variables. *International Journal of Auditing*, 15, no. 1(pp. 1-20).
- Sarens, G., & De Beelde, I. (2006a). Internal auditor's perception about their role in risk management: a comparison between US and Belgian companies. *Managerial Auditing Journal*, 21(No.1, pp.63-80).
- Sarens, G., & De Beelde, I. (2006b). The relationship between internal audit and senior management: A qualitative analysis of expectations and perceptions. *International Journal of Auditing*, 10(No. 3, pp 219-241).
- Sarens, G., Allegrini, M., D'Onza, G., & Merville, R. (2011b). Are internal auditing practices related to the age of the internal audit function? Exploratory evidence and directions for future research. *Managerial Auditing Journal*, 26(No. 1, pp. 51-64).
- Sarens, G., Beelde, I. D., & Everaert, P. (2009). Internal audit: a comfort provider to the audit committee. *The British Accounting Review*, 41(pp. 90-106).

- Scarborough, D. P., D., R. V., & Raughunandan, K. R. (1998). Audit committee composition and interaction with internal auditing: Canadian evidence. *Accounting Horizons*, 12(No. 1, pp. 51-62).
- Schneider, A. (2010). Analysis of professional standards and research findings to develop decision aids for reliance on internal auditing. *Research in Accounting Regulation*, 22(pp. 96-106).
- Selim, G., & McNamee, D. (1999). Risk management and internal auditing: what are the essential building blocks for a successful paradigm change. *International Journal of Auditing*, 3(pp. 147-155).
- Selim, G., Sudarsanam, S., & Lavine, M. (2003). The Role of Internal Auditors in Mergers, Acquisitions and Divestitures: An International Study. *International Journal of Auditing*, 7(No. 3, pp. 223-246).
- Selim, G., Woodward, S., & Allegrini, M. (2009). Internal Auditing and Consulting Practice: A Comparison between UK/Ireland and Italy. *International Journal of Auditing*, 13(No. 1, pp. 9-25).
- Serens, M. C., & Caeiro, A. (29 de março de 2011). *Código Comercial - Código das Sociedades Comerciais - Legislação Complementar*. Coimbra: Almedina. Obtido em 6 de novembro de 2006, de Decreto-Lei n.º 76-A/2006, de 29 de março: <http://www.dre.pt/pdf1s/2006/03/063A01/00020190.pdf>
- Sharma, V. D., Sharma, D. S., & Ananthanarayanan, U. (2011). Client importance and earnings management: the moderating role of audit committees. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 30, No. 3(pp. 125-156).
- Shen, K. (2012). A "no surprises" mandate. *Internal Auditor*(Fire fighting).
- Sherer, M., & Kent, D. (1983). *Auditing and Accountability*. London: Pitman Books.
- Silva, J. C. (2007). Responsabilidade civil dos administradores não executivos, da comissão de auditoria e do conselho geral e de supervisão. *Revista da Ordem dos Advogados*, 67, No. II(Doutrina).
- Silva, J. G., Antas, L., Costa, M. S., & Silveira, R. (fevereiro de 2007). *Os administradores Independentes nas Sociedades Cotadas Portuguesas*. Obtido em 28 de setembro de 2009, de IPCG:

<http://www.cgov.pt/CGOV/images/Files/LivroIdaComissaoJuridica%20-%20FINAL.pdf>

- Silva, P. (2005). Análise do cumprimento das recomendações da CMVM sobre o governo das sociedades em 2004. *Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários*, 21.º (Dossier: Governo das Sociedades).
- Singh, M., & Davidson III, W. N. (2003). Agency costs, ownership structure and corporate governance mechanisms. *Journal of Banking & Finance*, 27(pp. 793-816).
- Six, F. E., Bakker, F. G., & Huberts, L. W. (2007). Judging a corporate leader's integrity: an illustrated three-component model. *European Management Journal*, 25, No. 3(pp. 185-194).
- Soh, D. S., & Martinov-Bennie, N. (2011). The internal audit function: perceptions of internal audit roles, effectiveness, and evaluation. *Managerial Auditing Journal*, 26, No. 7(pp. 605-622).
- Solomon, L. D., Shwartz, D. E., Bauman, J. D., & Weiss, E. J. (1998). Law and Policy. Materials and problems.
- Spira, L. F. (1999). Ceremonies of governance: perspectives on the role of the audit committee. *Journal of Management and Governance*, 3(pp. 231-260).
- Spira, L. F. (2002). *The audit committee: performing corporate governance*. London: Kluwer Academic Publishers.
- The Institute of Internal Auditors. (2011). *Improving organizational governance, through implementing internal audit standard 2110*. Austin Chapter: The IIA Research Foundation.
- The Institute of Internal Auditors. (2012). *The audit committee: purpose, process, professionalism*. Obtido em 5 de julho de 2012, de The Institute of Internal Auditors: <http://www.theiia.org>
- Tremblay, M.-S., & Gendron, Y. (2011). Governance prescriptions under trial: on the interplay between the logics of resistance and compliance in audit committees. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(pp. 259-272).

- Vafeas, N. (1999). Board meeting frequency and firm performance. *Journal of Financial Economics*, 53(pp. 113-142).
- Valdés, J. R.-E. (2004). *Los Consejos de Administración - Gobierno Y Desgobierno de la Empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Wallace, W. A., & Kreutzfeldt, R. W. (1991). Distinctive characteristics of entities with an internal audit department and association of the quality of such departments with errors. *Contemporary Accounting Research*, 7(pp.485-512).
- Werder, A. V. (2011). Corporate governance and stakeholder opportunism . *Organization Science*, 22, No. 5(pp. 1345-1358).
- Wintoki, M. B., Linck, J. S., & Netter, J. M. (2012). Endogeneity and the dynamics of internal corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 105(pp. 581-606).
- Wiseman, R. M., Cuevas-Rodríguez, G., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Towards a social theory of agency. *Journal of Management Studies*, 49, No. 1(pp. 202- 222).
- Yoshikawa, T., & Phan, P. H. (2003). The performance implications of ownership-driven governance reform. *European Management Journal*, 21, No. 6(pp. 698–706).
- Yu, B. T., & To, W. (2011). The importance of input control to work performance under the agency theory framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, No. 14(pp. 2874-2891).
- Zhang, Y., Zhou, J., & Zhou, N. (2007). Audit committee quality, auditor independence, and internal control weaknesses. *Journal of Accounting and Public Policy*, 26 (300-327).
- Zhang, Y., Zhou, J., & Zhou, N. (2007). Audit committee quality, auditor independence, and internal control weaknesses. *Journal of Accounting and Public Policy*, 26(300-327).
- Zwaan, L. d., Stewart, J., & Subramaniam, N. (2009). *Internal audit involvement in enterprise risk management*. Australia: Griffith Business School.

ANEXOS

ANEXO 1

Personal/Background Information

Note: Background information will be used anonymously for aggregate data analysis. No individual information will be revealed in research reports.

1a. How long have you been a member of The IIA (including as an employee of an IIA corporate member)?

- 1 year or less
- 2-5 years
- 6-9 years
- 10 years or more
- I am not a member of The IIA

1b. Please select your local IIA that you primarily identify with:

Location:

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="radio"/> Algeria | <input type="radio"/> Argentina | <input type="radio"/> Aruba |
| <input type="radio"/> Australia | <input type="radio"/> Austria | <input type="radio"/> Azerbaijan |
| <input type="radio"/> Bahamas | <input type="radio"/> Bangladesh | <input type="radio"/> Barbados |
| <input type="radio"/> Belgium | <input type="radio"/> Bermuda | <input type="radio"/> Bolivia |
| <input type="radio"/> Bosnia & Herzegovina | <input type="radio"/> Botswana | <input type="radio"/> Brazil |
| <input type="radio"/> Bulgaria | <input type="radio"/> Cameroon | <input type="radio"/> Canada |
| <input type="radio"/> Chile | <input type="radio"/> China | <input type="radio"/> Chinese Taiwan |
| <input type="radio"/> Colombia | <input type="radio"/> Congo | <input type="radio"/> Costa Rica |
| <input type="radio"/> Croatia | <input type="radio"/> Curacao | <input type="radio"/> Cyprus |
| <input type="radio"/> Czech Republic | <input type="radio"/> Denmark | <input type="radio"/> Dominican Republic |
| <input type="radio"/> Ecuador | <input type="radio"/> Egypt | <input type="radio"/> El Salvador |
| <input type="radio"/> Estonia | <input type="radio"/> Ethiopia | <input type="radio"/> Fiji |
| <input type="radio"/> Finland | <input type="radio"/> France | <input type="radio"/> Georgia |
| <input type="radio"/> Germany | <input type="radio"/> Ghana | <input type="radio"/> Greece |
| <input type="radio"/> Guatemala | <input type="radio"/> Guyana | <input type="radio"/> Haiti |
| <input type="radio"/> Honduras | <input type="radio"/> Hong Kong, China | <input type="radio"/> Hungary |
| <input type="radio"/> Iceland | <input type="radio"/> India | <input type="radio"/> Indonesia |
| <input type="radio"/> Israel | <input type="radio"/> Italy | <input type="radio"/> Ivory Coast |
| <input type="radio"/> Jamaica | <input type="radio"/> Japan | <input type="radio"/> Kazakhstan |
| <input type="radio"/> Kenya | <input type="radio"/> Korea, Republic of | <input type="radio"/> Latvia |
| <input type="radio"/> Lebanon | <input type="radio"/> Lithuania | <input type="radio"/> Luxembourg |
| <input type="radio"/> Malawi | <input type="radio"/> Malaysia | <input type="radio"/> Mali |
| <input type="radio"/> Mauritius | <input type="radio"/> Mexico | <input type="radio"/> Montenegro |
| <input type="radio"/> Morocco | <input type="radio"/> Mozambique | <input type="radio"/> Netherlands |
| <input type="radio"/> New Zealand | <input type="radio"/> Nicaragua | <input type="radio"/> Nigeria |
| <input type="radio"/> Norway | <input type="radio"/> Oman (Sultanate of) | <input type="radio"/> Pakistan |

- Panama
- Peru
- Portugal
- Romania
- Senegal
- Slovakia
- Spain
- Switzerland
- Trinidad & Tobago
- Turks & Caicos
- United Arab Emirates
- Uruguay
- Zimbabwe
- Papua New Guinea
- Philippines
- Puerto Rico
- Russia
- Serbia
- Slovenia
- Sri Lanka
- Tanzania
- Tunisia
- Uganda
- United Kingdom & Ireland
- Venezuela
- Member - not affiliated with IIA institute
- Paraguay
- Poland
- Qatar
- Saudi Arabia
- Singapore
- South Africa
- Sweden
- Thailand
- Turkey
- Ukraine
- United States
- Zambia

US Chapter:

- Birmingham - Affiliate code 56
- Montgomery (Ala.) - Affiliate code 202
- Alaska - Affiliate code 147
- Tucson - Affiliate code 112
- Central Arkansas - Affiliate code 107
- Beach Cities - Affiliate code 188
- Los Angeles - Affiliate code 4
- Orange County - Affiliate code 82
- San Diego - Affiliate code 52
- San Francisco - Affiliate code 9
- San Jose - Affiliate code 79
- Denver - Affiliate code 70
- Westchester-Fairfield - Affiliate code 86
- Washington (D.C.) - Affiliate code 27
- Florida East Coast - Affiliate code 328
- Miami - Affiliate code 12
- Northeast Florida - Affiliate code 99
- Palm Beach County - Affiliate code 217
- Tallahassee - Affiliate code 103
- Coastal Georgia - Affiliate code 236
- Hawaii - Affiliate code 98
- Central Illinois - Affiliate code 73
- Chicago-West - Affiliate code 210
- Springfield - Affiliate code 145
- Mobile - Affiliate code 207
- North Alabama - Affiliate code 114
- Phoenix - Affiliate code 80
- Ark-La-Tex - Affiliate code 54
- North Arkansas - Affiliate code 234
- Inland Empire - Affiliate code 257
- Northern California East Bay - Affiliate code 216
- Sacramento - Affiliate code 66
- San Fernando Valley - Affiliate code 181
- San Gabriel Valley - Affiliate code 208
- Colorado Springs - Affiliate code 339
- Southern New England (CT) - Affiliate code 51
- Philadelphia - Affiliate code 5
- Central Florida - Affiliate code 90
- Florida West Coast - Affiliate code 89
- North Central Florida - Affiliate code 315
- Northwest Florida - Affiliate code 156
- Southwest Florida - Affiliate code 226
- Atlanta - Affiliate code 29
- Columbus (Ga.) - Affiliate code 161
- Boise - Affiliate code 102
- Chicago - Affiliate code 3
- Northwest Metro Chicago - Affiliate code 197
- Tri-State - Affiliate code 311

- Fort Wayne - Affiliate code 83
- Michiana - Affiliate code 95
- Central Iowa - Affiliate code 96
- Quad-Cities-Area - Affiliate code 243
- Wichita - Affiliate code 142
- Louisville - Affiliate code 17
- Ark-La-Tex - Affiliate code 54
- Monroe - Affiliate code 225
- Downeast Maine - Affiliate code 111
- Greater Boston - Affiliate code 13
- Detroit - Affiliate code 2
- Michiana - Affiliate code 95
- Lake Superior - Affiliate code 239
- Central Mississippi - Affiliate code 134
- Central Missouri - Affiliate code 233
- Ozarks - Affiliate code 232
- Ak-Sar-Ben - Affiliate code 53
- Northern Nevada - Affiliate code 157
- Atlantic City - Affiliate code 166
- North Jersey - Affiliate code 43
- Santa Fe - Affiliate code 201
- Central New York - Affiliate code 58
- New York - Affiliate code 1
- Westchester-Fairfield - Affiliate code 86
- Charlotte - Affiliate code 91
- Triad - Affiliate code 116
- Central Ohio - Affiliate code 38
- Dayton - Affiliate code 6
- Oklahoma City - Affiliate code 36
- Portland (Ore.) - Affiliate code 49
- Central Penn - Affiliate code 88
- Northeastern Pennsylvania - Affiliate code 185
- Pittsburgh - Affiliate code 11
- Coastal Carolina - Affiliate code 194
- Western Carolinas - Affiliate code 148
- Chattanooga Area - Affiliate code 177
- Memphis - Affiliate code 106
- Ark-La-Tex - Affiliate code 54
- Dallas - Affiliate code 30
- Indianapolis - Affiliate code 31
- Tri-State - Affiliate code 311
- Heartland-Iowa - Affiliate code 260
- Topeka - Affiliate code 242
- Central Kentucky - Affiliate code 206
- Tri-State - Affiliate code 311
- Baton Rouge - Affiliate code 121
- New Orleans - Affiliate code 35
- Baltimore - Affiliate code 22
- Southern New England (MA) - Affiliate code 51
- Lansing (Mich.) - Affiliate code 163
- Western Michigan - Affiliate code 125
- Twin Cities - Affiliate code 16
- Mississippi Gulf Coast - Affiliate code 281
- Kansas City - Affiliate code 48
- St. Louis - Affiliate code 15
- Las Vegas - Affiliate code 122
- Granite State (N.H.) - Affiliate code 183
- Central Jersey - Affiliate code 230
- Albuquerque - Affiliate code 135
- Albany - Affiliate code 87
- Long Island - Affiliate code 241
- Rochester - Affiliate code 20
- Western New York - Affiliate code 24
- Raleigh-Durham - Affiliate code 113
- Central No Dak - Affiliate code 237
- Cincinnati - Affiliate code 28
- Northeast Ohio - Affiliate code 7
- Tulsa - Affiliate code 18
- Salem (Ore.) - Affiliate code 291
- Lehigh Valley - Affiliate code 144
- Philadelphia - Affiliate code 5
- Ocean State (RI) - Affiliate code 160
- Palmetto - Affiliate code 108
- Sioux Falls - Affiliate code 168
- East Tennessee - Affiliate code 85
- Nashville - Affiliate code 119
- Austin - Affiliate code 159
- El Paso - Affiliate code 152

- Fort Worth - Affiliate code 55
- San Antonio - Affiliate code 76
- Green Mountain - Affiliate code 151
- Northern Virginia - Affiliate code 209
- Tidewater - Affiliate code 93
- Nisqually - Affiliate code 176
- Spokane - Affiliate code 138
- Madison - Affiliate code 189
- Member - Not affiliated with Chapter
- Houston - Affiliate code 23
- Salt Lake City - Affiliate code 45
- Central Virginia - Affiliate code 37
- Southwest Virginia - Affiliate code 175
- Mid-Columbia - Affiliate code 255
- Puget Sound - Affiliate code 34
- Fox Valley/Central Wisconsin - Affiliate code 167
- Milwaukee - Affiliate code 19

Canadian Chapter:

- Calgary - Affiliate code 72
- Edmonton - Affiliate code 92
- Vancouver - Affiliate code 26
- Vancouver Island - Affiliate code 336
- Winnipeg - Affiliate code 33
- Newfoundland & Labrador - Affiliate code 227
- Maritime (Canada) - Affiliate code 126
- Ottawa - Affiliate code 94
- Toronto - Affiliate code 8
- Montreal - Affiliate code 10
- Quebec City - Affiliate code 127
- Saskatchewan - Affiliate code 172
- Member - Not affiliated with Chapter

1c. Please select the location in which you primarily practice professionally (work):

- Afghanistan
- Albania
- Algeria
- Andorra
- Angola
- Antigua and Barbuda
- Argentina
- Armenia
- Aruba
- Australia
- Austria
- Azerbaijan
- Bahamas
- Bahrain
- Bangladesh
- Barbados
- Belarus
- Belgium
- Belize
- Benin
- Bermuda
- Bhutan
- Bolivia
- Bosnia and Herzegovina
- Botswana
- Brazil
- Brunei
- Bulgaria
- Burkina Faso
- Burma (Myanmar)
- Burundi
- Cambodia
- Cameroon
- Canada
- Cape Verde
- Central African Republic
- Chad
- Chile
- China
- Chinese Taiwan
- Colombia
- Comoros

- Congo, Rep. of
- Croatia
- Cyprus
- Djibouti
- East Timor
- El Salvador
- Estonia
- Finland
- Gambia
- Ghana
- Guatemala
- Guyana
- Hong Kong, China
- India
- Iraq
- Italy
- Japan
- Kenya
- Korea, South
- Laos
- Lesotho
- Liechtenstein
- Macedonia5
- Malaysia
- Malta
- Mauritius
- Moldova
- Montenegro
- Namibia
- Netherlands
- Niger
- Oman
- Panama
- Peru
- Portugal
- Romania
- St. Kitts and Nevis
- Samoa
- Saudi Arabia
- Congo, Dem. Rep. of
- Curacao
- Czech Republic
- Dominica
- Ecuador
- Equatorial Guinea
- Ethiopia
- France
- Georgia
- Greece
- Guinea
- Haiti
- Hungary
- Indonesia
- Ireland
- Ivory Coast
- Jordan
- Kiribati
- Kuwait
- Latvia
- Liberia
- Lithuania
- Madagascar
- Maldives
- Marshall Islands
- Mexico
- Monaco
- Morocco
- Nauru
- New Zealand
- Nigeria
- Pakistan
- Papua New Guinea
- Philippines
- Puerto Rico
- Russia
- St. Lucia
- San Marino
- Senegal
- Costa Rica
- Cuba
- Denmark
- Dominican Republic
- Egypt
- Eritrea
- Fiji
- Gabon
- Germany
- Grenada
- Guinea-Bissau
- Honduras
- Iceland
- Iran
- Israel
- Jamaica
- Kazakhstan
- Korea, North
- Kyrgyzstan
- Lebanon
- Libya
- Luxembourg
- Malawi
- Mali
- Mauritania
- Micronesia
- Mongolia
- Mozambique
- Nepal
- Nicaragua
- Norway
- Palau
- Paraguay
- Poland
- Qatar
- Rwanda
- St. Vincent and the Grenadines
- São Tomé and Príncipe
- Serbia

- | | | |
|---|--------------------------------------|--|
| <input type="radio"/> Seychelles | <input type="radio"/> Sierra Leone | <input type="radio"/> Singapore |
| <input type="radio"/> Slovakia | <input type="radio"/> Slovenia | <input type="radio"/> Solomon Islands |
| <input type="radio"/> Somalia | <input type="radio"/> South Africa | <input type="radio"/> Spain |
| <input type="radio"/> Sri Lanka | <input type="radio"/> Sudan | <input type="radio"/> Suriname |
| <input type="radio"/> Swaziland | <input type="radio"/> Sweden | <input type="radio"/> Switzerland |
| <input type="radio"/> Syria | <input type="radio"/> Tajikistan | <input type="radio"/> Tanzania |
| <input type="radio"/> Thailand | <input type="radio"/> Togo | <input type="radio"/> Tonga |
| <input type="radio"/> Trinidad and Tobago | <input type="radio"/> Tunisia | <input type="radio"/> Turkey |
| <input type="radio"/> Turkmenistan | <input type="radio"/> Turks & Caicos | <input type="radio"/> Tuvalu |
| <input type="radio"/> Uganda | <input type="radio"/> Ukraine | <input type="radio"/> United Arab Emirates |
| <input type="radio"/> United Kingdom | <input type="radio"/> United States | <input type="radio"/> Uruguay |
| <input type="radio"/> Uzbekistan | <input type="radio"/> Vanuatu | <input type="radio"/> Venezuela |
| <input type="radio"/> Vietnam | <input type="radio"/> Yemen | <input type="radio"/> Zambia |
| <input type="radio"/> Zimbabwe | <input type="radio"/> Other | |

2a. Your age:

- 25 years old or younger
- 26-30 years old
- 31-35 years old
- 36-40 years old
- 41-45 years old
- 46-50 years old
- 51-55 years old
- 56-60 years old
- 61-65 years old
- 66 years old or older

2b. Your gender:

- Female
- Male

3. Your highest level of formal education (not certification) completed:

- Secondary/high school education
- Undergraduate diploma/technical certificate or associate degree
- Bachelors/diploma in business
- Bachelors/diploma in fields other than business
- Masters/graduate degree/diploma in business
- Masters/graduate diploma in fields other than business
- Doctoral degree (PhD or higher)

4. Your academic major(s):

- Internal auditing
- External auditing
- Accounting
- Finance
- General business/management
- Economics
- Law
- Computer science or information systems
- Mathematics/statistics
- Engineering
- Other science or technical field (e.g. physics, chemistry, geology, biology)
- Arts or humanities (e.g. languages, literature, history, psychology)
- Other
- No degree

5a. Do you work for a professional firm that provides internal audit services?

- Yes
- No

5b. Your position in the organization:

- Chief audit executive (CAE)
- Service provider partner or equivalent
- Service provider non-partner
- Internal audit management/service provider management/outsourcing contract manager
- Internal audit senior or supervisor/service provider senior or supervisor
- Internal audit staff/service provider staff
- Academic or researcher
- Other

6. Your professional certification(s): (please mark all that apply)

	Currently	Planned additions over next 5 years
Certified Internal Auditor (CIA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Certified Government Audit Professional (CGAP)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Certification in Control Self-Assessment (CCSA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Certified Financial Services Auditor (CFSA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Other internal auditing (such as MIIA (UK & Ireland)/PIIA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Other government auditing/finance (such as CIPFA/CGFM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Other risk management/control self-assessment (such as CRM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Other specialized financial auditing (such as CIDA/CBA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Management/general accounting (such as CMA/CIMA/CGA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Public accounting/chartered accountancy (such as CA/CPA/ACCA/ACA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accounting - technician level (such as CAT/AAT)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Certified financial analyst (such as CFA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information Technology (IT)/Information and Communication Technology (ICT)/security (such as CISM/CISSP/CSP/CDP)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information systems auditing (such as CISA/QiCA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fraud examination (such as CFE)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Advanced or senior professional status (such as FCA/FCCA/FCMA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Other	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
None	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Specify your professional experience: (please mark all that apply)

- Internal auditing
- External (independent or public) auditing
- Management
- Accounting
- Finance
- IT/ICT
- Engineering
- Other

8. How many total years have you been the CAE or equivalent at your current organization and previous organizations you have worked for?

- 3 years or less
- 3-6 years
- 7-9 years
- 10 years or more

9. Where do you administratively report (direct line) in your organization:

- Audit committee, or equivalent
- General/legal counsel
- Chief Executive Officer (CEO)/president/head of government agency
- Chief financial officer (CFO)/vice president of finance
- Chief operating officer (COO)
- Chief risk officer (CRO), or equivalent
- Controller/financial director

- Other

10. Do you receive at least 40 hours of formal training per year? (Formal training meets the criteria for continuing professional education (CPE) including, but is not limited to, seminars, conferences, workshops, on-line, or Web-based training.)

- Yes
- No

Your Organization

Note: Organization information will be used anonymously for aggregate data analysis. No individual organization information will be revealed.

If you have identified yourself as a provider of internal audit services to other organizations, whenever you see the phrase "internal audit activity" or "organization" please answer the question based on your experience as a service provider (based on a typical client or client organization that represents a significant portion of your activity), not as an internal auditor for your organization.

11. The type of organization for which you currently work:

- Privately held (non-listed) company
- Publicly-traded (listed) company
- Public sector/government
- Not-for-profit organization/non government organization
- Other

12. The broad industry classification of the organization for which you work or provide internal audit services: (please mark the closest fit.)

- Agriculture, forestry, and fisheries
- Mining and oil
- Building and construction
- Pharmaceutical/chemical
- Manufacturing
- Transportation and logistics
- Communication and telecommunications
- Utilities
- Wholesale and retail trade
- Banking and financial institutions/credit unions/thrift and savings and loan
- Insurance
- Real estate
- Other financial: security and commodity services/holding companies

- Hospitality/hotels, leisure/tourism
- IT/ICT
- Health services
- Education
- Professional services
- Trade services
- Non-professional Services
- Accounting, bookkeeping, and business services
- Government - Public administration and defense/compulsory social security
- Other

13a. Size of the entire organization for which you work as of December 31, 2009, or the end of the last fiscal year: Total Employees (Full-time equivalent):

- 1-50
- 51-100
- 101-500
- 501-1000
- 1001-5000
- 5001 or more

13b. Total assets in US dollars (use <http://www.xe.com/ucc/> to perform currency conversion, if necessary):

- 500M or less
- \$501M - \$1B
- \$1B - \$5B
- \$5B - \$15B
- \$15B - \$25B
- \$26B or more

13c. Total revenue or budget if government or not-for-profit in US dollars (use <http://www.xe.com/ucc/> to perform currency conversion, if necessary):

- \$500M or less
- \$500M - \$1B
- \$1B - \$5B
- \$5B - \$15B
- \$15B - \$25B
- \$26B or more

14. Is your organization:

- Local
- State/provincial/regional

- National
- International/multinational

Internal Audit Activity

15. How long has your organization's internal audit activity been in place?

- 0-2 years
- 3-4 years
- 5-6 years
- 7-10 years
- 11-25 years
- 26-50 years
- 51-100 years
- 101 years or more

16. Which of the following exist in your organization? (please mark all that apply)

- Board/supervisory committee charter
- Corporate governance code
- Corporate ethics policy/code of ethics/code of conduct
- Long-term strategic plan for the organization
- Audit committee charter
- Internal audit charter
- Mission statement for the internal audit activity
- Internal audit strategy
- Internal audit operating manual/policy statement
- Internal audit risk assessment (to determine what areas to audit)
- Long-term audit plan (longer than one year)
- Annual internal audit plan/rolling audit plan/quarterly audit plan

17a. Who is involved in appointing the chief audit executive (CAE) or equivalent? (please mark all that apply)

- Board/supervisory committee
- Chairman of the board/supervisory committee
- CEO/president/head of government agency
- Audit committee/committee chairman
- Chief operating officer (COO)
- Chief financial officer (CFO)/vice president of finance
- Other

17b. Who is involved in appointing the internal audit service provider? (please mark all that apply)

- Board/supervisory committee

- Audit committee/committee chairman
- CEO/president/head of government agency
- Chief operating officer (COO)
- Chief financial officer (CFO)/vice president of finance
- CAE or equivalent
- Other
- Not applicable

18. Who contributes to the evaluation of your performance? (please mark all that apply)

- Board/supervisory committee
- Chairman of the board/supervisory committee
- CEO/president/head of government agency
- Audit committee/committee chairman
- Senior management
- Auditee/customer
- Supervisor
- Peers
- Subordinates
- Self
- Not evaluated

19. Is there an audit committee or equivalent in your organization?

- Yes
- No

20a. Number of formal audit committee meetings held in the last fiscal year:

- None
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8-9
- 10-11
- 12 or more

20b. Number of audit committee meetings you were invited to attend (entirely or in part) during the last fiscal year:

- None
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8-9
- 10-11
- 12 or more

20c. Do you meet or talk with the audit committee/chairman in addition to regularly scheduled meetings?

- Yes
- No

20d. Do you meet with the audit committee/oversight committee/chairman in private executive sessions during regularly scheduled meetings?

- Yes
- No

21a. Do you believe that you have appropriate access to the audit committee?

- Yes
- No

21b. Do you prepare a written report on overall internal control for use by the audit committee or senior management?

- Yes
- No

How often do you provide the written report?

- On request
- Annually
- Periodically

21c. Does your organization provide a report on internal control in its annual report?

- Yes, it is a comprehensive report based on a generally accepted control framework (e.g. COSO, CoCo, UK Combined Code, AMF Code).
- Yes, the report is based on management's responsibility to identify and address the organization's risks.
- Yes, the report is based primarily on management's responsibility for integrity and reliability of financial information.

- No report on internal control is provided.
- Not applicable - we do not issue an annual report.

21d. Which of the following are included in the annual report item on internal control? (please mark all that apply)

- Financial accounting controls
- Governance - composition and agenda of the board and its specialized committees
- Reliability and integrity of both financial and operational information
- Effectiveness and efficiency of operations
- Safeguarding of assets
- Compliance with laws, regulations, and policies
- The internal audit activity as it relates to internal control

21e. Who signs the report on internal controls? (please mark all that apply)

- Chairman of the board
- Chairman of the audit committee
- CEO/president/head of government agency
- CFO/vice president of finance
- External auditor
- CAE
- General/legal counsel
- Other

22. How does your organization measure the performance of the internal audit activity? (please mark all that apply)

	Today	In 5 Years
Balanced scorecard	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assurance of sound risk management/internal control	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Surveys/feedback from the board, audit committee, and/or senior management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Customer/auditee surveys from audited departments	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recommendations accepted/implemented	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cost savings/avoidance and improvements from recommendations implemented	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Number of management requests for internal audit assurance or consulting projects	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reliance by external auditors on the internal audit activity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budget to actual audit hours	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Percentage of audit plan Complete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Completion of mandated coverage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cycle time from entrance conference to draft report	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cycle time - report turnaround (end of fieldwork to final report)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Number of significant audit findings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Timely closure of audit issues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Absence of regulatory or reputation issues and significant failures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No formal performance measurement of the internal audit activity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23a. How frequently do you update the audit plan?

- Multiple times per year
- Every year
- Every two years
- More than every two years
- No audit plan

23b. How do you establish your audit plan? (please mark all that apply)

- Use of a risk-based methodology
- Consult previous year's audit plan
- Consultation with divisional or business heads
- Requests from management
- Audit committee requests
- Compliance/regulatory requirements
- Requests from or consultation with external auditors
- Other

24a. What is your IT/ICT audit strategy?

- Integrated - Whenever possible IT/ICT aspects of business processes are part of the normal scope of business review.
- Streamed/separate - IT/ICT aspects of business processes are examined as independent reviews.
- Not applicable - we are not involved in IT/ICT auditing.

24b. What is the nature of your internal audit activity's technology strategy?

- Experimental/early adopter - we are on the leading edge, actively exploring new tools and approaches.
- Mainstream - we look ahead, but wait to see how others fare with new technologies.
- Conservative - we will adopt something when everyone is using it.
- Not applicable - we do not used technology-based tools in our internal audit work.

25a. What is the number of organizations to which you (as an individual) currently provide internal audit services?

- 1
- 2-5
- 6-10
- 11 or more

25b. Please indicate your agreement with the following statements as they relate to your current organization or organizations that you audit.

	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
Your internal audit activity is an independent objective assurance and consulting activity.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Your internal audit activity adds value.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Your internal audit activity brings a systematic approach to evaluate the effectiveness of risk management.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Your internal audit activity brings a systematic approach to evaluate the effectiveness of internal controls.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Your internal audit activity brings a systematic approach to evaluate the effectiveness of governance processes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Your internal audit activity proactively examines important financial matters, risks, and internal controls.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Your internal audit activity is an integral part of the governance process by providing reliable information to management.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
One way your internal audit activity adds value to the governance process is through direct access to the audit committee (or equivalent).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Your internal audit activity has sufficient status in the organization to be effective.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Independence is a key factor for your internal audit activity to add value.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objectivity is a key factor for your internal audit activity to add value.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Your internal audit activity is credible within your organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compliance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (<i>Standards</i>) is a key factor for your internal audit activity to add value to the governance process.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compliance with The IIA's code of ethics is a key factor for your internal audit activity to add value to the governance process.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Your internal audit activity meets/exceeds the requirements of The IIA's code of ethics.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Staffing

26a. Is your organization offering any special incentives to hire/retain internal audit professionals? (please mark all that apply)

- Relocation expenses
- Signing bonus
- Stock options/restricted stock
- Accelerated raises
- Vehicle provided
- Transportation allowance
- Referral finder fee - payment to an employee who introduces a person subsequently hired
- Tuition reimbursement
- Other
- None offered

26b. What sources does your organization use to recruit audit staff? (please mark all that apply)

- Universities
- Employment agencies
- Internal transfers from within your organization
- Professional affiliations network/referrals
- External audit firms
- Other

26c. Does your organization use college interns/undergraduate placements?

- Yes
- No

26d. What is your primary reason for employing college interns/undergraduate placements?

- Supplement staff shortages
- Recruiting strategy to convert to full-time upon graduation
- Provide mentorship opportunities for internal audit staff
- Other

27. What methods do you use to make up for staff vacancies? (please mark all that apply)

- Rely on self-assessments by client areas
- Facilitate control/risk self-assessments in place of audits
- Reduce areas of coverage
- Reduce scope in areas of coverage
- Increased use of audit software
- Borrowing staff from other departments
- Co-sourcing from internal audit service providers
- Overtime (paid or unpaid) by existing staff
- Control monitoring
- No vacancies

- Other

28. What methods is your organization employing to compensate for missing skill sets (e.g., IT/ICT audit, statistical analysis)? (please mark all that apply)

- Reduce areas of coverage
- More reliance on audit software
- Borrowing staff from other departments
- Co-sourcing/outsourcing
- No missing skill sets
- Other

29. What percentage of your internal audit activities is currently co-sourced/outsourced?

- No co-sourcing/outsourcing
- 10% or less
- 11-25%
- 26-50%
- 51-74%
- 75% or higher

30a. How do you anticipate that your budget for co-sourced/outsourced activities will change in the next five years?

- Increase
- Remain the same
- Decrease

30b. How do you anticipate that your permanent staff levels will change in the next five years?

- Increase
- Remain the same
- Decrease

31. What method of staff evaluation do you use? (please mark all that apply)

- Chief audit executive (CAE) review/feedback
- Audit management review/feedback
- Supervisor/lead auditor review
- Customer/auditee feedback
- Peers/subordinates assessment
- Self-assessment
- Other

Internal Auditing Standards

32. Does your organization use The International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*)? If you are a service provider, do you use the *Standards* for internal audits of your clients?

- Yes - all of the *Standards*
- Partial Yes - some of the *Standards*
- I do not know
- No

33. If your internal audit activity follows any of the *Standards*, please indicate if the guidance provided by these *Standards* is adequate for your internal audit activity and if you believe your organization complies with the *Standards*.

33a Guidance is Adequate

	Yes	No	Do not use	I do not know
AS 1000 Purpose, Authority, and Responsibility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AS 1100 Independence and Objectivity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AS 1200 Proficiency and Due Professional Care	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AS 1300 Quality Assurance and Improvement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PS 2000 Managing the Internal Audit Activity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PS 2100 Nature of Work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PS 2200 Engagement Planning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PS 2300 Performing the Engagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PS 2400 Communicating Results	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PS 2500 Monitoring Progress	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PS 2600 Resolution of Management's Acceptance of Risks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33b Your Organization is in Compliance

	Yes, full compliance	Yes, partial compliance	No, not in compliance	I do not know
AS 1000 Purpose, Authority, and Responsibility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AS 1100 Independence and Objectivity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AS 1200 Proficiency and Due Professional Care	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AS 1300 Quality Assurance and Improvement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PS 2000 Managing the Internal Audit Activity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PS 2100 Nature of Work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PS 2200 Engagement Planning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PS 2300 Performing the Engagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PS 2400 Communicating Results	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PS 2500 Monitoring Progress	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PS 2600 Resolution of Management's Acceptance of Risks



<34 Question on PA's was deleted before survey opened>

35a Is your organization in full compliance with the *Standards*?

- Yes
- No

35b. What are the reasons for not using the *Standards* in whole or in part? (please mark all that apply)

- Standards* or Practice Advisories are too complex
- Not appropriate for small organizations
- Too costly to comply
- Too time consuming
- Superseded by local/government regulations or standards
- Not appropriate for my industry
- Compliance not supported by management / board
- Not perceived as adding value by management / board
- Inadequate internal audit activity staff
- Compliance not expected in my country
- Not available in my local language
- Other

36. Does your internal audit activity have a quality assessment and improvement program in place in accordance with Standard 1300: Quality Assurance and Improvement Program?

- Yes, currently in place.
- To be put in place within the next 12 months.
- No plans to put in place in the next 12 months.
- The quality assurance program is not in accordance with Standard 1300.
- I do not know.

37a. When was your internal audit activity last subject to a formal external quality assessment in accordance with Standard 1312: External Assessments?

- Within the last 12 months
- 1-3 years ago
- 4-5 years ago
- More than 5 years ago
- Never
- The external review was not done in accordance with Standard 1312
- I do not know

37b. Why has such a review not been undertaken? (please mark all that apply)

- I see no value in such a review
- Management/audit committee does not support such a review
- Reviews are too expensive
- Reviews are too disruptive
- Audit shop is too small to comply with the *Standards*
- There are too few local, qualified reviewers
- Other

37c. As a provider of internal audit services, are your internal audit processes subjected to external quality assessments as specified in Standard 1312?

- Yes - in compliance with the *Standards*.
- Yes - some clients require this.
- No.
- I do not know.

38. For your internal audit activity, which of the following is part of your internal audit quality assessment and improvement program? (please mark all that apply)

- Verification that the internal audit activity is in compliance with the *Standards*.
- Verification of compliance with other standards or codes.
- Verification that internal audit professionals are in compliance with The IIA's Code of Ethics.
- Checklists/manuals to provide assurance that proper audit processes are followed.
- Engagement supervision.
- Reported issues are adequately supported in working papers.
- Feedback from audit customers at the end of an audit.
- Reported issues are followed-up to closure.
- Reviews by other members of the internal audit activity.
- Review by external party.
- Other.
- Not applicable.

33a. Do you believe that the guidance provided by the *Standards* is adequate for internal auditing?

Guidance is Adequate

	Yes	No	Do Not Use	Do Not Know
AS 1000 Purpose, Authority, and Responsibility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AS 1100 Independence and Objectivity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AS 1200 Proficiency and Due Professional Care	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AS 1300 Quality Assurance and Improvement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PS 2000 Managing the Internal Audit Activity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PS 2100 Nature of Work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PS 2200 Engagement Planning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PS 2300 Performing the Engagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PS 2400 Communicating Results	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PS 2500 Monitoring Progress	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PS 2600 Resolution of Management's Acceptance of Risks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Audit Activities

39. Please indicate whether your internal audit activity performs (or is anticipated to perform) the following: (please mark all that apply)

	To	In 5 years
	day	time
Corporate governance reviews	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audits of compliance with regulatory code (including privacy) requirements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluating effectiveness of control systems (using COSO, COBIT, etc. frameworks)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Business viability (going-concern) assessments	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Due diligence reviews for corporate acquisitions/mergers, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ethics audits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audits of enterprise risk management processes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auditing of financial risks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Operational audits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Project management assurance/audits of major projects	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auditing of information risks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Security assessments and investigations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auditing of IT/ICT risks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disaster recovery testing and support	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investigations of fraud and irregularities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reviews addressing linkage of strategy and company performance (e.g. balanced scorecard)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Executive compensation assessments	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Social and sustainability (corporate social responsibility, environmental) audits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quality/ISO audits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
External audit assistance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Management audits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilitating risk/control/compliance training and education for organization personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auditing of outsourced operations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Migration to International Financial Reporting Standards (IFRS) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Implementation of Extensible Business Reporting Language (XBRL) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

40a. Do you usually provide a form of opinion of the audit subject area in individual internal audit reports?

- Yes
- No

40b. Do you usually provide an overall rating (such as satisfactory/unsatisfactory) of the audit subject area in individual internal audit reports?

- Yes
- No

40c. Have you ever been subject to coercion (extreme pressure) to change a rating or assessment or to withdraw a finding in an internal audit report?

- Yes
- No
- Not applicable - we do not give ratings or assessments

41. After the release of an audit report in the organization, who has the primary responsibility for reporting findings to senior management?

- Auditee/customer
- Chief audit executive (CAE)/general auditor/top audit position/service provider equivalent
- Internal auditor manager
- Both internal audit manager and auditee/customer
- Both CAE and auditee/customer
- Other
- No formal reporting of results

42. After the release of an audit report with findings that need corrective action, who has the primary responsibility to monitor that corrective action has been taken?

- Auditee/customer
- Internal auditor
- Both internal audit and auditee/customer
- No formal follow-up
- Other

Tools, Skills and Competencies

43. Indicate the extent the internal audit activity uses or plans to use the following audit tools or techniques on a typical audit engagement:

	Mark if Currently Used
Risk-based audit planning	<input type="checkbox"/>
Control Self-assessment	<input type="checkbox"/>
Balanced scorecard or similar framework	<input type="checkbox"/>
Benchmarking	<input type="checkbox"/>
Analytical review	<input type="checkbox"/>
Data mining	<input type="checkbox"/>
Statistical sampling	<input type="checkbox"/>
Computer assisted audit technique	<input type="checkbox"/>
Total quality management techniques	<input type="checkbox"/>
Continuous/real-time auditing	<input type="checkbox"/>
Electronic work papers	<input type="checkbox"/>
Flowchart software	<input type="checkbox"/>
Process mapping application	<input type="checkbox"/>
Process modeling software	<input type="checkbox"/>
Other electronic communication (e.g., Internet, email)	<input type="checkbox"/>
The IIA's quality assessment review tools	<input type="checkbox"/>

In 5 years, will

	not be used	be used less than now	be used about the same as now	be used more than now
Risk-based audit planning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Control Self-assessment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balanced scorecard or similar framework	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benchmarking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analytical review	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Data mining	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Statistical sampling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Computer assisted audit technique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Total quality management techniques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Continuous/real-time auditing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Electronic work papers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flowchart software	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Process mapping application	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Process modeling software	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other electronic communication (e.g., Internet, email)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The IIA's quality assessment review tools	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43b. What other tools and techniques are you currently using or planning to use (indicate if proprietary)?

44. Please mark the five most important of the following behavioral skills for each professional staff level to perform their work.

	IA Staff	Management	Head of Audit Function
Confidentiality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilitation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Governance and ethics sensitivity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Influence - ability to persuade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Communication - sending clear messages, listening	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Staff management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leadership	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Change catalyst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectivity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Judgment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relationship building - building bonds	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Team player - collaboration/cooperation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Team building/creating group synergy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Work independently	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Work well with all levels of management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

45. Please mark the five most important of the following technical skills for each level of professional staff to perform their work.

	IA Staff	Management	Head of Audit Function
Operational and management research skills	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forecasting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Project management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Business process analysis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Understanding business	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ISO/quality knowledge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Total quality management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Balanced scorecard	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risk analysis and control assessment techniques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identifying types of controls (e.g., preventative, detective)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Governance, risk, and control tools and techniques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Data collection and analysis tools and techniques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Statistical sampling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Financial analysis tools and techniques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forensic skills/fraud awareness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problem solving tools and techniques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Negotiating	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Use of IT/ICT and technology-based audit techniques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

46. Please mark the five most important of the following competencies for each level of professional rank to perform their work.

	IA Staff	Management	Head of Audit Function
Ability to promote the value of the internal audit activity within the organization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keeping up-to-date with industry and regulatory changes and professional standards	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizational skills (including project and time management)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Communication skills (including oral, written, report writing, and presentation skills)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problem identification and solution skills (including critical, conceptual, and analytical thinking skills)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conflict resolution/negotiation skills	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Change management skills	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultural fluency and foreign language skills	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Staff training and development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competency with IT/ICT frameworks, tools, and techniques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competency with accounting frameworks, tools, and techniques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

44a. Please indicate the importance of the following behavioral skills for you to perform your work at your position in the organization.

unimportant	minimally	somewhat	very
	important	important	important

Confidentiality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilitation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governance and ethics sensitivity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Influence - ability to persuade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication - sending clear messages, listening	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Staff management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leadership	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Change catalyst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objectivity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Judgment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relationship building - building bonds	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Team player - collaboration/cooperation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Team building/creating group synergy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work independently	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work well with all levels of management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45a. Please indicate the importance of the following technical skills for you to perform your work at your position in the organization.

	unimportant	minimally important	somewhat important	very important
Operational and management research skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forecasting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Project management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Business process analysis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Understanding business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ISO/quality knowledge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Total quality management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balanced scorecard	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risk analysis and control assessment techniques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifying types of controls (e.g., preventative, detective)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governance, risk, and control tools and techniques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Data collection and analysis tools and techniques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Statistical sampling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financial analysis tools and techniques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forensic skills/fraud awareness	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problem solving tools and techniques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negotiating	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Use of IT/ICT and technology-based audit techniques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46a. Please indicate the importance of the following competencies for you to perform your work at your position in the organization.

	unimportant	minimally important	somewhat important	very important
Ability to promote the value of the internal audit activity within the organization	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keeping up-to-date with industry and regulatory changes and professional standards	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizational skills (including project and time management)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication skills (including oral, written, report writing, and presentation skills)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problem identification & solution skills (including critical, conceptual, and analytical thinking skills)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conflict resolution/negotiation skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Change management skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultural fluency and foreign language skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Staff training and development	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competency with IT/ICT frameworks, tools, and techniques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competency with accounting frameworks, tools, and techniques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46b. How important are the following areas of knowledge for satisfactory performance of your job in your position in the organization?

	unimportant	minimally important	somewhat important	very important
Business management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financial accounting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Managerial accounting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Business law and government regulation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Economics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Understanding of quality frameworks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ethics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fraud awareness	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IT/ICT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enterprise risk management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Strategy and business policy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auditing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internal audit standards	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Changes to professional standards	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organization culture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizational systems	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technical knowledge for your industry	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46c. Are there other areas of knowledge that you consider essential?

Emerging Issues

47. Do you perceive likely changes in the following roles of the internal audit activity over the next five years?

	Increased	Much the Same	Decreased
Review of financial processes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risk management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regulatory compliance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Operational auditing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

48. Please indicate if the following statements apply to your organization now, in the next five years, or will not apply in the foreseeable future.

Now

	Does not apply	Applies
Internal auditing is required by law or regulation where the organization is based	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internal auditors in the organization have an advisory role in strategy development	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The organization complies with a corporate governance code	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The organization has implemented an internal control framework	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|
| The organization has implemented a knowledge management system | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| The internal audit activity has provided training to audit committee members | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| The internal audit activity assumes an important role in the integrity of financial reporting | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| The internal audit activity educates organization personnel about internal controls, corporate governance, and compliance issues | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| The internal audit activity places more emphasis on assurance than consulting services | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

In 5 years

- | | Will not
apply | Will
apply |
|--|-----------------------|-----------------------|
| Internal auditing is required by law or regulation where the organization is based | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Internal auditors in the organization have an advisory role in strategy development | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| The organization complies with a corporate governance code | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| The organization has implemented an internal control framework | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| The organization has implemented a knowledge management system | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| The internal audit activity has provided training to audit committee members | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| The internal audit activity assumes an important role in the integrity of financial reporting | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| The internal audit activity educates organization personnel about internal controls, corporate governance, and compliance issues | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| The internal audit activity places more emphasis on assurance than consulting services | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

The IIA values your time and opinions, so thank you for your participation in this survey.

If you have any questions regarding this survey document, please feel free to contact The IIA Research Foundation at research@theiia.org.

ANEXO 2

IIA 2010 Inquérito Global de Auditoria Interna: Um Componente do Estudo CBOK
 (THE 2010 IIA'S GLOBAL INTERNAL AUDIT SURVEY: A COMPONENT OF THE CBOK STUDY)

N.º	Questão
Informação pessoal / contexto	
1a	Há quanto tempo é membro do IIA <input type="checkbox"/> 1 ano ou menos <input type="checkbox"/> 2-5 anos <input type="checkbox"/> 6-9 anos <input type="checkbox"/> 10 anos ou mais <input type="checkbox"/> Não sou membro do IIA
(...)	
2a	Idade <input type="checkbox"/> 25 anos ou menos <input type="checkbox"/> 26-30 anos <input type="checkbox"/> 31-35 anos <input type="checkbox"/> 36-40 anos <input type="checkbox"/> 41-45 anos <input type="checkbox"/> 46-50 anos <input type="checkbox"/> 51-55 anos <input type="checkbox"/> 56-60 anos <input type="checkbox"/> 61-65 anos <input type="checkbox"/> 66 anos ou mais
2b	Género <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
3	Maior nível de grau académico (não certificação) concluído <input type="checkbox"/> Ensino básico / Secundário <input type="checkbox"/> Bacharelato / Diploma profissional na área de negócios <input type="checkbox"/> Bacharelato / Diploma noutras áreas de negócio <input type="checkbox"/> Mestrado / Licenciatura / Diploma na área negócios <input type="checkbox"/> Mestrado / Licenciatura / Diploma noutras áreas de negócios <input type="checkbox"/> Doutoramento (PhD ou mais)

4	<p>Principal área académica</p> <p><input type="checkbox"/> Auditoria Interna</p> <p><input type="checkbox"/> Auditoria Externa</p> <p><input type="checkbox"/> Contabilidade</p> <p><input type="checkbox"/> Finanças</p> <p><input type="checkbox"/> Gestão de Empresas</p> <p><input type="checkbox"/> Economia</p> <p><input type="checkbox"/> Direito</p> <p><input type="checkbox"/> Ciências da Computação ou sistemas de informação</p> <p><input type="checkbox"/> Matemática / Estatística</p> <p><input type="checkbox"/> Engenharia</p> <p><input type="checkbox"/> Outra área ciências (ex. física, química, geologia, biologia)</p> <p><input type="checkbox"/> Arte ou Humanidades (ex. línguas, literatura, história, psicologia)</p> <p><input type="checkbox"/> Outro</p> <p><input type="checkbox"/> Sem grau</p>																					
5a	<p>Trabalha para uma empresa que presta serviços de auditoria interna?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p>																					
5b	<p>Indique a sua posição na organização:</p> <p><input type="checkbox"/> Responsável pela auditoria interna (CAE)</p> <p><input type="checkbox"/> Sócio do fornecedor de auditoria ou equivalente</p> <p><input type="checkbox"/> Fornecedor externo</p> <p><input type="checkbox"/> Gestor de Auditoria Interna / Gestor / Consultor externo</p> <p><input type="checkbox"/> Auditor Interno sénior ou supervisor / Consultor sénior ou supervisor</p> <p><input type="checkbox"/> Funcionário de Auditoria Interna / Funcionário do consultor</p> <p><input type="checkbox"/> Académico ou pesquisador</p> <p><input type="checkbox"/> Outro</p>																					
6	<p>Certificação (ões) profissional (ais)</p> <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;"></th> <th style="width: 15%; text-align: center;">Atual</th> <th style="width: 15%; text-align: center;">Dentro de 5 anos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Auditor Interno Certificado (CIA)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Certificação Profissional em Auditoria Pública (CGAP)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Certificação em Autoavaliação do controlo (CCSA)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Certificação Auditores de Instituições Financeiras (CFSA)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Outra em auditoria interna (Como MIIA (UK e Irlanda)/PIIA)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Outra em Auditoria Pública / Finanças (como CIPFA/CGFM)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Atual	Dentro de 5 anos	Auditor Interno Certificado (CIA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Certificação Profissional em Auditoria Pública (CGAP)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Certificação em Autoavaliação do controlo (CCSA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Certificação Auditores de Instituições Financeiras (CFSA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Outra em auditoria interna (Como MIIA (UK e Irlanda)/PIIA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Outra em Auditoria Pública / Finanças (como CIPFA/CGFM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Atual	Dentro de 5 anos																				
Auditor Interno Certificado (CIA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																				
Certificação Profissional em Auditoria Pública (CGAP)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																				
Certificação em Autoavaliação do controlo (CCSA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																				
Certificação Auditores de Instituições Financeiras (CFSA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																				
Outra em auditoria interna (Como MIIA (UK e Irlanda)/PIIA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																				
Outra em Auditoria Pública / Finanças (como CIPFA/CGFM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																				

	Outra em Gestão de risco / Autoavaliação controlo (como CRM) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Outra especializada em Auditoria Financeira (como CIDA/CBA) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Gestão / Contabilidade (como CMA/CIMA/CGA) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Contabilidade Pública / Revisor Oficial de Contas <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Contabilidade – nível técnico (como CAT/AAT) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Analista Financeiro Certificado (como CFA) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Tecnologias de Informação (IT) / Tecnologia de informação Comunicação (ICT) / Segurança (como CISM/CISSP/CSP/CDP) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Sistemas de informação de auditoria (como CISA/QiCA) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Auditoria da Fraude (como CFE) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Avançado ou Profissional Sénior (como FCA/FCCA/FCMA) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Other <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> None <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(...)	
9	De quem reporta administrativamente (linha direta) na sua organização? <input type="checkbox"/> Comissão de Auditoria ou equivalente <input type="checkbox"/> Geral / Assessorial jurídica <input type="checkbox"/> Diretor Executivo (CEO) / presidente / Diretor órgão governamental <input type="checkbox"/> Diretor Financeiro (CFO) / Vice-presidente financeiro <input type="checkbox"/> Diretor Operacional (COO) <input type="checkbox"/> Diretor risco (CRO), ou equivalente <input type="checkbox"/> Controler / diretor financeiro <input type="checkbox"/> Outro
(...)	
Atividade de Auditoria Interna	
15	Há quanto tempo existe a atividade de auditoria interna na sua organização? <input type="checkbox"/> 0-2 anos <input type="checkbox"/> 3-4 anos <input type="checkbox"/> 5-6 anos <input type="checkbox"/> 7-10 anos <input type="checkbox"/> 11-25 anos <input type="checkbox"/> 26-50 anos <input type="checkbox"/> 51-100 anos <input type="checkbox"/> 101 anos ou mais.
16	Qual das seguintes atividades existe na sua organização?

	<p style="text-align: right;">(marque todos os que se apliquem)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Conselho / Comissão de Supervisão <input type="checkbox"/> Código de Governo das Sociedades <input type="checkbox"/> Política Ética / Código de Ética / Código de Conduta <input type="checkbox"/> Plano estratégico de médio-longo prazo <input type="checkbox"/> Estatuto da Comissão de Auditoria <input type="checkbox"/> Estatuto de Auditoria Interna <input type="checkbox"/> Missão da atividade de auditoria interna <input type="checkbox"/> Estratégia de auditoria interna <input type="checkbox"/> Manual de operações de auditoria interna / Política <input type="checkbox"/> Avaliação de risco de auditoria interna (para determinar as áreas a auditar) <input type="checkbox"/> Plano de auditoria (mais que um ano) <input type="checkbox"/> Plano anual de auditoria interna / plano auditoria em curso / Plano auditoria trimestral
17a	<p>Quem está envolvido na nomeação do CAE ou equivalente?</p> <p style="text-align: right;">(marque todos os que se apliquem)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Conselho de Administração / Conselho de Supervisão <input type="checkbox"/> Presidente do Conselho de Administração / Conselho de Supervisão <input type="checkbox"/> Diretor executivo / presidente / Diretor do órgão governamental <input type="checkbox"/> Comissão de Auditoria / Presidente da Comissão <input type="checkbox"/> Diretor operacional (COO) <input type="checkbox"/> Diretor financeiro (CFO) / Vice-presidente financeiro <input type="checkbox"/> Outro
17b	<p>Quem está envolvido na nomeação do fornecedor do serviço de auditoria interna? (marque todos os que se apliquem)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Conselho de Administração / Conselho de Supervisão <input type="checkbox"/> Comissão de Auditoria / Presidente da Comissão <input type="checkbox"/> Diretor Executivo / presidente / Diretor do órgão governamental <input type="checkbox"/> Diretor operacional (COO) <input type="checkbox"/> Diretor financeiro (CFO) / Vice-presidente financeiro <input type="checkbox"/> Responsável pela atividade de auditoria interna (CAE) ou equivalente <input type="checkbox"/> Outro <input type="checkbox"/> Não aplicável
18	<p>Quem contribui para avaliar o seu desempenho?</p> <p style="text-align: right;">(marque todos os que se apliquem)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Conselho de Administração / Conselho de Supervisão <input type="checkbox"/> Presidente do Conselho de Administração / Conselho de Supervisão

	<input type="checkbox"/> Diretor Executivo / presidente / Diretor do órgão governamental <input type="checkbox"/> Comissão de Auditoria / Presidente da Comissão <input type="checkbox"/> Conselho de Administração <input type="checkbox"/> Auditado /cliente <input type="checkbox"/> Supervisor <input type="checkbox"/> Pares <input type="checkbox"/> Subordinados <input type="checkbox"/> O próprio <input type="checkbox"/> Não avaliado
19	Existe comissão de auditoria ou equivalente? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
20a	Número de reuniões formais com a comissão de auditoria levadas a cabo no último exercício económico <input type="checkbox"/> Nenhuma <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8-9 <input type="checkbox"/> 10-11 <input type="checkbox"/> 12 ou mais
20b	Número de reuniões da comissão de auditoria para as quais foram convidados a participar (no todo ou em parte) durante o último ano fiscal: <input type="checkbox"/> Nenhuma <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8-9 <input type="checkbox"/> 10-11

	<input type="checkbox"/> 12 ou mais
20c	<p>Encontra-se ou reúne-se com a comissão de auditoria / presidente adicionais para além das regulamente marcadas?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p>
20d	<p>Reúne-se com a comissão de auditoria / comissão de supervisão / presidente em sessões privadas de trabalho durante as reuniões regularmente marcadas?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p>
21a	<p>Tem acesso apropriado à comissão de auditoria?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p>
21b	<p>Elabora um relatório escrito sobre o controlo interno global destinado à comissão de auditoria ou ao Conselho de Administração ou equivalente?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p>Com que frequência fornece o relatório escrito?</p> <p><input type="checkbox"/> A pedido</p> <p><input type="checkbox"/> Anualmente</p> <p><input type="checkbox"/> Periodicamente</p>
21c	<p>A sua entidade proporciona um relatório de controlo interno nas contas anuais?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, é um relatório detalhado baseado na estrutura de controlos geralmente aceites (ex. COSO, CoCo, UK <i>Combined Code</i>, AMF <i>Code</i>).</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, o relatório é baseado na responsabilidade da administração para identificar e lidar com os riscos organizacionais.</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, o relatório é baseado principalmente na responsabilidade da gestão pela integridade e fiabilidade da informação financeira.</p> <p><input type="checkbox"/> Não é elaborado qualquer relatório de controlo interno.</p> <p><input type="checkbox"/> Não aplicável – não é emitido qualquer relatório anual.</p>
21d	<p>Quais dos seguintes itens estão incluídos no relatório anual de controlo interno?</p> <p style="text-align: right;">(marque todos os que se apliquem)</p> <p><input type="checkbox"/> Controlos contabilístico-financeiros</p> <p><input type="checkbox"/> Governo – composição e agenda do conselho e das suas comissões especializadas</p> <p><input type="checkbox"/> Fiabilidade e integridade da informação financeira e operacional</p> <p><input type="checkbox"/> Eficácia e eficiência das operações</p>

	<input type="checkbox"/> Salvaguarde de ativos <input type="checkbox"/> Conformidade com leis, regulamentos e políticas <input type="checkbox"/> A atividade de auditoria interna no que diz respeito ao controlo interno.																																																
21e	<p>Quem assina o relatório de controlo interno?</p> <p style="text-align: right;">(marque todos os que se apliquem)</p> <input type="checkbox"/> Presidente do Conselho de Administração <input type="checkbox"/> Presidente da Comissão de Auditoria <input type="checkbox"/> Diretor Executivo / presidente / Diretor do órgão governamental <input type="checkbox"/> Diretor financeiro / vice-presidente financeiro <input type="checkbox"/> Auditor Externo <input type="checkbox"/> Responsável pela atividade de Auditoria Interna (CAE) <input type="checkbox"/> Geral / assessoria jurídica <input type="checkbox"/> Outros																																																
22	<p>Como é que a sua organização mede o desempenho da atividade de auditoria interna?</p> <p style="text-align: right;">(marque todos os que se apliquem)</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;"></th> <th style="width: 15%; text-align: center;">Atual</th> <th style="width: 15%; text-align: center;">Dentro de 5 anos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Balanced scorecard</i></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Parecer de garantia sobre a gestão de risco / controlo interno</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Questionário / reação do conselho, comissão de auditoria, e, ou, direção</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Questionários dos departamentos clientes /auditados</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Recomendações aceites / implementadas</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Poupança custos / prevenção e melhoria das recomendações implementadas</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Número de pedidos pela gestão para serviço de garantia de auditoria interna ou projetos de consultoria</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Confiança da auditoria externa na atividade de auditoria interna</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Orçamento horas de auditoria reais</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Percentagem do plano de auditoria completado</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Cobertura do serviço de auditoria mandatado</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Ciclo – desde começo até entrega do rascunho do relatório</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Ciclo – rotação do relatório (fim do trabalho de campo até relatório final)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Número de conclusões significativas de auditoria</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Encerramento atempado de questões sujeitas a auditoria</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Atual	Dentro de 5 anos	<i>Balanced scorecard</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Parecer de garantia sobre a gestão de risco / controlo interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Questionário / reação do conselho, comissão de auditoria, e, ou, direção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Questionários dos departamentos clientes /auditados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Recomendações aceites / implementadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poupança custos / prevenção e melhoria das recomendações implementadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Número de pedidos pela gestão para serviço de garantia de auditoria interna ou projetos de consultoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Confiança da auditoria externa na atividade de auditoria interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orçamento horas de auditoria reais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Percentagem do plano de auditoria completado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cobertura do serviço de auditoria mandatado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ciclo – desde começo até entrega do rascunho do relatório	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ciclo – rotação do relatório (fim do trabalho de campo até relatório final)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Número de conclusões significativas de auditoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Encerramento atempado de questões sujeitas a auditoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Atual	Dentro de 5 anos																																															
<i>Balanced scorecard</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
Parecer de garantia sobre a gestão de risco / controlo interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
Questionário / reação do conselho, comissão de auditoria, e, ou, direção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
Questionários dos departamentos clientes /auditados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
Recomendações aceites / implementadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
Poupança custos / prevenção e melhoria das recomendações implementadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
Número de pedidos pela gestão para serviço de garantia de auditoria interna ou projetos de consultoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
Confiança da auditoria externa na atividade de auditoria interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
Orçamento horas de auditoria reais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
Percentagem do plano de auditoria completado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
Cobertura do serviço de auditoria mandatado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
Ciclo – desde começo até entrega do rascunho do relatório	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
Ciclo – rotação do relatório (fim do trabalho de campo até relatório final)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
Número de conclusões significativas de auditoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
Encerramento atempado de questões sujeitas a auditoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															

	<p>Ausência questões de regulação ou de reputação e falhas significativas <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Não há nenhuma medida formal para medir o desempenho da atividade de auditoria interna <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
23a	<p>Com que regularidade é atualizado o plano de auditoria?</p> <p><input type="checkbox"/> Múltiplas vezes por ano</p> <p><input type="checkbox"/> Anualmente</p> <p><input type="checkbox"/> A cada dois anos</p> <p><input type="checkbox"/> Mais que de a cada dois anos</p> <p><input type="checkbox"/> Nenhum há plano de auditoria</p>
23b	<p>Como estabelece o plano de auditoria?</p> <p style="text-align: right;">(marque todos os que se apliquem)</p> <p><input type="checkbox"/> Uso de uma metodologia baseada no risco</p> <p><input type="checkbox"/> Consulta do plano de auditoria do ano anterior</p> <p><input type="checkbox"/> Consulta aos diretores operacionais / divisão</p> <p><input type="checkbox"/> Solicitações da gestão</p> <p><input type="checkbox"/> Solicitações da comissão de auditoria</p> <p><input type="checkbox"/> Conformidade / requisitos regulamentares</p> <p><input type="checkbox"/> Solicitações ou concertação com os auditores externos</p> <p><input type="checkbox"/> Outros</p>
(...)	
25b	<p>Indique por favor o seu acordo com as seguintes afirmações como em relação à sua atual organização ou à organização que audita.</p> <p style="text-align: center;">Discordo completamente Discordo Indiferente Concordo Concordo completamente</p> <p>A sua atividade de auditoria interna é de garantia independente objetiva e de consultoria. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>A sua atividade de auditoria interna acrescenta valor. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>A sua atividade de auditoria interna faz uma abordagem sistemática para avaliar a eficácia da gestão de risco. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>A sua atividade de auditoria interna faz uma abordagem sistemática para avaliar a eficácia do controlo interno. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>A sua atividade de auditoria interna faz uma abordagem sistemática para avaliar a eficácia do processo de governo. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>A sua atividade de auditoria interna examina proactivamente questões</p>

	<p>financeiras, risco e de controlos internos. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>A sua atividade de auditoria interna faz parte integrante do processo de governo fornecendo informação confiável à gestão. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Uma forma da sua atividade de auditoria acrescentar valor ao processo de governo é através do acesso direto à comissão de auditoria (ou equivalente). <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>A sua atividade de auditoria interna tem sua organização, estatuto suficiente para ser eficiente. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Independência é um fator chave para a sua atividade de auditoria acrescentar valor. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Objetividade é um fator chave para a sua atividade de auditoria acrescentar valor. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>A sua atividade de auditoria interna é credível na sua organização. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>A conformidade com as Normas Internacionais para a prática de Auditoria Interna (Normas) é um fator chave para que a sua atividade de auditoria interna acrescente valor ao processo de governo. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>A conformidade com o Código de Ética do IIA é um fator chave para que a sua atividade de auditoria interna acrescente valor ao processo de governo. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>A sua atividade de auditoria interna conhece / excede as exigências do Código de Ética do IIA. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
29	<p>Indique que percentagem da sua atividade de auditoria interna é efetuada em colaboração ou subcontratada.</p> <p><input type="checkbox"/> Nenhuma</p> <p><input type="checkbox"/> 10% ou menos</p> <p><input type="checkbox"/> 11-25%</p> <p><input type="checkbox"/> 26-50%</p> <p><input type="checkbox"/> 51-74%</p> <p><input type="checkbox"/> 75% ou mais.</p>
(...)	
Atividades de Auditoria	
39	<p>Indique, por favor, se a sua atividade de auditoria interna realiza (ou espera vir a realizar) o seguinte:</p> <p style="text-align: right;">(marque todos os que se apliquem)</p> <p style="text-align: right;">Dentro de Atual 5 anos</p> <p>Revisões ao governo da sociedade. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>

	<p>Auditoria de conformidade com a regulamentação (incluindo a privacidade). <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Avaliação da eficácia dos sistemas de controlo (usando estrutura COSO, COBIT, etc). <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Avaliação da viabilidade do negócio (continuidade). <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Revisões da <i>due diligence</i> nas aquisições / fusões, etc. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Auditoria à Ética. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Auditoria ao processo de gestão de risco. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Auditoria aos riscos financeiros <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Auditoria Operacional. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Garantia gestão de projetos / auditoria grandes projetos. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Auditoria à informação sobre riscos <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Avaliações de segurança e investigações <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Auditoria aos riscos de IT/ICT <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Testar avaliação de catástrofes e apoio <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Investigações de fraudes e irregularidades <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Revisões à ligação da estratégia e o desempenho das empresas (ex. balanced scorecard). <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Avaliações às remunerações dos executivos. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Auditoria social e de sustentabilidade (responsabilidade social corporativa, ambiental) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Auditoria qualidade / ISO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Assistência à auditoria externa <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Auditoria de Gestão <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Ensino e formação ao pessoal da organização sobre risco / controlo / conformidade <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Auditoria a operações subcontratadas <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Transição para as normas internacionais de relato financeiro (IFRS) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Implementação do Extensible Business Reporting Language (XBRL) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
40a	<p>Usualmente fornece um formulário com a opinião da área sujeita a auditoria nos relatórios individuais de auditoria interna?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p>
40b	<p>Usualmente fornece uma classificação global (assim como satisfatório / insatisfatório) da área sujeita a auditoria nos relatórios individuais de auditoria interna?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p>

	<input type="checkbox"/> Não																								
40c	Já foi sujeito a coerção (pressão extrema) para modificar uma classificação, avaliação ou retirar uma conclusão no relatório de auditoria interna? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não aplicável – não são fornecidas classificações ou avaliações																								
41	Após a apresentação de um relatório de auditoria interna, quem é que tem a responsabilidade principal para apresentar os resultados à administração? <input type="checkbox"/> Auditado / cliente <input type="checkbox"/> Responsável pela atividade de auditoria interna (CAE) / auditor geral / auditor sénior / fornecedor do serviço equivalente <input type="checkbox"/> Diretor de auditoria interna <input type="checkbox"/> Diretor de auditoria interna e auditado / cliente <input type="checkbox"/> Responsável pela atividade de auditoria interna (CAE) e auditado / cliente <input type="checkbox"/> Outro <input type="checkbox"/> Nenhum relatório formal com os resultados																								
42	Após a apresentação de um relatório de auditoria interna com conclusões que necessitam da tomada de medidas ações, quem tem a responsabilidade principal de monitorizar que as ações corretivas foram tomadas? <input type="checkbox"/> Auditado / cliente <input type="checkbox"/> Auditor interno <input type="checkbox"/> Auditor interno e Auditado / cliente <input type="checkbox"/> Não há seguimento (<i>follow-up</i>) formal <input type="checkbox"/> Outro																								
(...)																									
Questões emergentes																									
47	<p>Probabilidade de mudança nas seguintes funções da atividade de auditoria interna nos próximos cinco anos?</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 15%; text-align: center;">Crescer muito</th> <th style="width: 15%; text-align: center;">mesma</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Decrescer</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Revisão dos processos financeiros</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Gestão de risco</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Governo</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Conformidade com a regulamentação</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Auditoria Operacional</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Crescer muito	mesma	Decrescer	Revisão dos processos financeiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gestão de risco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Governo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Conformidade com a regulamentação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auditoria Operacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Crescer muito	mesma	Decrescer																						
Revisão dos processos financeiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
Gestão de risco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
Governo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
Conformidade com a regulamentação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
Auditoria Operacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
48	<p>Por favor, indique se as seguintes afirmações se aplicam à sua organização, agora, nos próximos cinco anos, ou não se aplicam num futuro previsível.</p> <p>Agora</p>																								

	Não se aplica	aplica
A auditoria interna é exigida por lei ou regulamentação aplicável à empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os auditores internos têm um papel consultivo no Desenvolvimento da estratégia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A organização cumpre com um código de Governo das sociedades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A organização tem implementada uma estrutura de controlo interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A organização tem implementado um sistema de gestão do conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A atividade de auditoria interna proporciona formação aos membros da comissão de auditoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A atividade de auditoria interna assume um papel importante a integridade de relato financeiro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A atividade de auditoria interna instrói o pessoal da organização acerca do controlo interno, governo da sociedade e questões de conformidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A atividade de auditoria interna coloca mais ênfase nos serviços de garantia que em serviços de consultoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dentro de 5 anos		
	Não aplicará	aplica
A auditoria interna é exigida por lei ou regulamentação aplicável à empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os auditores internos têm um papel consultivo no Desenvolvimento da estratégia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A organização cumpre com um código de Governo das sociedades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A organização tem implementada uma estrutura de controlo interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A organização tem implementado um sistema de gestão do conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A atividade de auditoria interna proporciona formação aos membros da comissão de auditoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A atividade de auditoria interna assume um papel importante a integridade de relato financeiro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A atividade de auditoria interna instrói o pessoal da organização acerca do controlo interno, governo da sociedade e questões de		

	conformidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	A atividade de auditoria interna coloca mais ênfase nos serviços de garantia que em serviços de consultoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO 3

Autores	Objetivo	Metodologia e amostra	Principais conclusões
Goodwin-Stewart (2006)	Explorar o uso voluntário da atividade de auditoria interna pelas empresas australianas cotadas na bolsa e identificar os fatores que as levam a ter uma função de auditoria interna.	O estudo combina dados de uma pesquisa de empresas cotadas, com informações dos relatórios anuais das empresas. O documento também fornece informações descritivas sobre o uso da auditoria interna	- apenas um terço de uma amostra de empresas usa de auditoria interna. Embora o tamanho parece ser o condutor dominante, há também uma forte associação entre a auditoria interna e do nível de compromisso com a gestão de riscos. No entanto, o estudo constata uma fraca associação entre o uso de auditoria interna e um forte governo societário.
Carcello (2005)	Explorar os fatores associados ao investimento em auditoria interna pelas empresas públicas	Inquérito aos CAE 271 pequenas e médias empresas cotadas 2 modelos de regressão	- os orçamentos de auditoria interna estão positivamente associados ao tamanho da empresa, aos fluxos de caixa operacionais e as comissões de auditoria estão mais envolvidas.
Sarens (2011b)	Investigar e explorar quando a empresa tem ou não perfil para ter a função de auditoria interna, tamanho da AI e as práticas de AI estão relacionadas com a longevidade ao nível micro.	CBOK2006 Questionário – análise de clusters baseado na idade dos departamentos de AI; teste perfil profissional. CBOK2006 9366 respostas 92 países	- a AI é mais antiga no setor da banca e serviços financeiros; - mais de metade das empresas que têm AI há mais tempo são cotadas na bolsa; - as empresas que operam em larga escala têm um passado mais longo da função de AI que as que operam a um nível mais local; - Não existe relação significativa entre o tamanho da empresa e a idade da função de AI; - a certificação de qualidade (QAIP- <i>Quality Assurance and Improvement Program</i>) é mais comum em departamentos mais antigos; - os departamentos de AI mais antigos têm uma agenda mais diversificada e os mais recentes estão muitas vezes limitados às atividades mais tradicionais de auditoria.
Sarens (2011a)	Analisar e explorar se o perfil da organização, tamanho da função e as práticas da função estão relacionadas com a longevidade da função	Estatística descritiva Estatística multivariada: matrix de correlação	Fatores ligados com a longevidade: 3 grupos (clusters): tamanho atual do departamento de AI está relacionado com a idade do departamento; as atividades de AI criadas nos primeiros anos do IIA são mais propensas a usar as normas e possuir QAIP garantia da qualidade e programa de melhoria; os departamentos de AI e que praticam AI há mais tempo estão mais dispostos a diversificar e a realizar AI mais avançadas.
Sarens (2009)	Visão da comissão de auditoria sobre a função de auditoria interna; Qualidade da função de auditoria como especialista em fornecer pareceres que ajudam e apoiam (proporcionam	Estudo de caso 4 empresas Belgas	- nível de procura de conforto nas opiniões da auditoria interna pelas comissões de auditoria: <ul style="list-style-type: none"> • elevado: ambiente de controlo e controlo interno; • significativo: garantia no seu envolvimento na melhoria do controlo interno

	conforto) a comissão de auditoria		<ul style="list-style-type: none"> - acreditam que os auditores internos têm um conhecimento único acerca da gestão de risco, e controlo interno combinados com as suas apropriadas capacidades de relacionamento e comportamento interpessoal; conhecem muito bem a entidade devido ao seu posicionamento e familiaridade, têm um conhecimento único da entidade ao longo de toda a hierarquia; - a qualidade dos relatórios formais e a sua apresentação também são símbolos de controlo.
Collier (2005)	O conceito da comissão de auditoria	Análise dos códigos de <i>Corporate Governance</i> em 20 países	<ul style="list-style-type: none"> - elevado grau de convergência entre os CGS dos 20 países e do conceito de comissão de auditoria; - nos que adotam o modelo anglo-saxónico há convergência nas regras relativas à comissão de auditoria no que respeita à independência e à especialização em matérias financeiras dos seus membros; - os CGS dos países europeus, ao nível operacional, há uma consistência limitada entre a estrutura recomendada e as normas das comissões de auditoria.
Donnelly (2008)	Relação entre <i>Corporate Governance</i> e divulgação voluntária na Irlanda.	Divulgação voluntária nas empresas cotadas na bolsa irlandesas	<ul style="list-style-type: none"> - a divulgação voluntária aumenta com o número de administradores não executivos no conselho; - As empresas que têm um presidente do CA não-executivo fazer maiores divulgações voluntárias do que outras empresas; - Não encontramos nenhuma evidência de que a estrutura de propriedade está relacionada com a divulgação voluntária; - A existência de conselheiros não executivos independentes facilitam a redução de assimetria de informação entre proprietários e gestores, consistente com a teoria da agência; - não evidência de que a estrutura de propriedade influencia a divulgação voluntária.
Raghunandan (2001)	Interação das comissões de auditoria com a auditoria interna	Questionário a 400 CIA; amostra de 114;	<ul style="list-style-type: none"> - grau de vigilância das comissões de auditoria quando comparados com os restantes conselheiros e respetivos conhecimentos e finanças e contabilidade.
Sarens (2006a)	Interação entre os auditores internos e a comissão de auditoria, bem como CEOs e CFOs, analisando as suas expectativas e perceções	6 casos de estudo, Bélgica avaliação qualitativa	<ul style="list-style-type: none"> - Comissão de auditoria percebe que o auditor interno é um importante fornecedor de informação; - Esperam que o auditor interno lhes comunique tanto quanto possível para que possam exercer melhor a monitorização e conhecimento da organização, bem como desempenharem um papel proactivo na gestão de riscos; - Os auditores internos percebem que há falta de ênfase na supervisão da comissão de auditoria, devido a conflito de interesses; - para reduzir esta disfunção, ambos devem fazer convergir através de uma

			<p>comunicação clara da missão e funções da auditoria interna;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os CEO e CFO querem que os auditores os compense da sua perda de controlo devido à complexidade da organização; - os CEO e CFO esperam que os auditores internos tenham um papel mais ativo no apoio à gestão com uma focalização na melhoria contínua da gestão de riscos, controlo interno, processos organizacionais e projetos estratégicos importantes; - os auditores internos deverão criar um nível suficiente de risco e consciência controlo dentro da organização. - a interação com os CEO e CFO é mais forte que a interação com os membros da comissão de auditoria; - a interação é melhorada, face à expressão dos resultados e sugestões, em termos mais quantitativos e contactos informais regulares.
Sarens (2006b)	Avaliar a relação dos auditores internos com o órgão de gestão, analisando a perceção e expectativas de ambos	Estudo caso empresas Belgas Avaliação qualitativa	<ul style="list-style-type: none"> - As expectativas da gestão de topo têm uma influência significativa sobre auditoria interna; - a auditoria interna, em geral, é capaz de atender a maioria dessas expectativas; - a gestão sénior quer auditoria interna para compensar a perda de controlo resultante da crescente complexidade organizacional; - a gestão sénior espera que auditoria interna cumpra o seu papel de apoio na monitorização e melhoria da gestão de risco e controlo interno, incluindo a cultura organizacional. - esperam que a auditoria interna seja um campo de treino para futuros gestores. - a auditoria interna espera que a gestão sénior para dar os primeiros passos na formalização do sistema de gestão de riscos; - na sua função de apoio a gestão esperam beneficiar a sua aceitação geral.
Sarens (2011)	<p>1 - variáveis de agência estão associadas ao tamanho das da função de auditoria interna;</p> <p>2 - auditoria interna é complementar a outros mecanismos de monitorização, como conselheiros independentes e comissões de auditoria ativas;</p> <p>3- o impacto do ambiente de controlo na dimensão da função de auditoria</p>	População: 260 empresas inscritas no IIA Belga Amostra: 73 empresas questionário	<p>Tamanho relativo da função de auditoria interna (n.º de elementos a tempo integral / total empregados)</p> <ul style="list-style-type: none"> - o tamanho relativo da AI está positivamente relacionado com a propriedade; - estão definidas regras relativas à monitorização efetuada pela AI no Corporate governance; - efeito substituto de conselheiros independentes a auditoria interna; - O suporte do ambiente de controlo tem um efeito positivo no tamanho relativo da função de auditoria interna.

	interna.		
KPMG (2009)	Levantamento da função de auditoria interna em Portugal	Inquérito on-line	Os CAE (<i>Chief Audit Executive</i> – responsável/diretor de auditoria interna), reúne-se mais de 5 vezes por ano com o órgão de gestão do qual dependem (87%). Existia o CAE (79%) e comissão de auditoria (25%). Particularizando para as sociedades cotadas, 64% tinham comissão de auditoria e CAE e 36% tinham apenas CAE. Nas sociedades não cotadas apenas 12% possuíam comissão de auditoria e CAE, 58% apenas CAE e 30% não possuía nem uma coisa nem outra. A maioria dos conselheiros da comissão de auditoria, em 90% das organizações é composta por não executivos, sendo que essa percentagem sobe para 95% quando se trata do presidente da comissão.
Arena (2009)	Identificar os drivers organizacionais que conduzem à eficiência da auditoria interna: características das equipas de AI; processos e atividades de auditoria; e linhas organizacionais.	População: 300 maiores empresas italianas Amostra de 153 questionários válidos Inquérito; chamadas telefónicas para confirmar a idade dos departamentos de AI	- à medida que os departamentos de auditoria crescem, o CAE é membro do IIA; - a empresa adota técnicas de auto avaliação do controlo de riscos e a comissão de auditoria está envolvida nas atividades de auditoria interna.
Castanheira (2009)	Analisar os fatores específicos da empresa associados à adoção de auditoria baseada no risco. Explorar o papel da auditoria interna na gestão de risco corporativo (ERM)	Questionário População: 96 CIA membros do IIA	- a programação anual das auditorias, a adoção de uma abordagem baseada no risco é estatisticamente significativa em empresas internacionais e nas empresas cotadas na bolsa Portuguesa. - Há uma forte (mas não significativa) associação entre baseada no risco o planeamento anual de auditoria e entidades que são privadas, no setor financeiro, e grandes. - no planeamento de cada trabalho de auditoria, a adoção de uma abordagem baseada no risco é positivamente correlacionada com o tamanho da entidade. - a auditoria interna é mais pró-ativa na implementação de ERM em organizações menores, e é mais importante no setor financeiro e do setor privado.
Anantharaman (2012)	- comparar os resultados da auto-regulação e regulamentação legal para o mesmo grupo de empresas, após as alterações provocadas pelo PCAOB	Análise de 407 relatórios de auditoria dos revisores das empresas e do PCAOB	- as empresas que escolhem revisores já ligados em relações anteriores; - tendem a receber opiniões de revisão por pares mais favoráveis do que nos seus relatórios PCAOB posteriores, sugerindo que algumas empresas obtiveram comentários 'amigáveis' na revisão era pares; - os revisores , com conhecimentos relevantes da indústria são menos propensos a dar essas opiniões favoráveis; - os revisores da mesma área geográfica são suscetíveis de dar opiniões de pares que são mais negativos do que os relatórios PCAOB subsequentes;

			<ul style="list-style-type: none"> - os revisores da indústria similar ou áreas geográficas podem trazer maior conhecimento específico da empresa para o processo de revisão; - no regime PCAOB , as empresas inspecionadas mais tarde tendem a receber relatórios PCAOB mais favoráveis do que as suas avaliações pelos pares , sugerindo algumas tendências ao longo do tempo nos relatórios PCAOB.
Asare (2008)	<p>Analisar decisões de risco de fraude dos auditores internos em resposta às variações da qualidade da comissão de auditoria e da gestão em relação aos incentivos</p>	<p>Questionário Amostra: 60 auditores internos membros do IIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - auditores internos colocados num papel de autoavaliação ou num papel de due diligence são sensíveis às variações de incentivos de desempenho de gestão; - essas variações a avaliações de risco de fraude levam ao ajustamento dos planos de auditoria nesse sentido; - a comissão de auditoria e auditores internos em ambos os papéis foram sensíveis a variações na qualidade; - as respostas às variações de qualidade dependiam se eles estavam em uma due diligence ou função de autoavaliação; . a variação na qualidade não tem relação com risco de fraude, no entanto o esforço da auditoria planeada não é alterado; - as variações na qualidade não tem relação com o risco de fraude e o âmbito da auditoria.
Hoitash (2009)	<p>Analisar a associação entre Corporate Governance e a divulgação de deficiências materiais no controlo interno no relato financeiro</p>	<p>Análise conteúdo dos relatórios financeiros no âmbito da secção 404 da Lei de SOX Amostra: 5480 entidades com comissão de auditoria</p>	<ul style="list-style-type: none"> - menor probabilidade de divulgação de deficiências do controlo interno quando os membros da comissão de auditoria e do conselho de administração têm experiência em contabilidade e em supervisão; - a natureza das deficiências variam com a tipologia das experiências, no entanto esta associação não é detetável nos relatórios; - a divulgação das deficiências está relacionada com as nomeações de especialistas financeiros sem experiência em contabilidade; - as características do conselho de administração e da comissão de auditoria estão relacionadas com a qualidade do controlo interno.
D'Silva (2007)	<p>Conhecer o desenvolvimento da função de auditoria interna em todo o mundo relativamente às normas internacionais de auditoria, com a sua importância percebida pelos governos, reguladores, auditores externos e outras autoridades.</p>	<p>Análise de discussão das normas relativas ao papel desempenhado pelos auditores internos na garantia (<i>assurance</i>), conformidade (<i>compliance</i>), e de consultoria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - o papel dos auditores internos é reconhecido como uma boa prática pelas organizações; - as organizações e os conselhos de administração reconhecem que a auditoria interna acrescenta valor às suas entidades.
Arel (2012)	<p>Examinar o efeito conjunto dos valores éticos do órgão de gestão e do CAE</p>	<p>Questionário Profissionais com mais de 21</p>	<ul style="list-style-type: none"> - a probabilidade de haver manipulação de informação à mais baixa quando há uma liderança ética forte quer pelo CA quer pelo CAE.

	com a manipulação dos registos contabilísticos	anos de experiência	- as decisões antiéticas são mais fortes quando a liderança executiva e da função de auditoria interna são mais fracas em termos de liderança ética a nível do exemplo de cima para baixo.
Barua (2010)	Conhecer as relações da comissão de auditoria com a auditoria interna	Análise dos relatórios; inquérito. 181 empresas cotadas na SEC que investiram em auditoria interna (orçamento de auditoria)	- o investimento em auditoria interno está negativamente relacionado com a presença de especialistas em auditoria na comissão de auditoria; - o investimento em auditoria está positivamente relacionado com o número de reuniões com a comissão de auditoria; - parece indicar haver uma substituição da auditoria interna pela comissão de auditoria quando estes têm experiência na área de auditoria.
Bonsón-Ponte (2008)	Analisar os fatores que levam ao atraso na assinatura dos relatórios de auditoria	Dados de painel 105 empresas cotadas em contínuo entre 2002 e 2005	- o atraso na assinatura dos relatórios de auditoria aquando da prestação de contas prende-se com 2 fatores: setores de atividade sujeitos a pressão regulatória e dimensão da empresa no seu setor; - as empresas de auditoria e as qualificações ou mudança regulatória não têm relação significativa com o atraso na assinatura dos relatórios, no contexto Espanhol.