



TESIS DOCTORAL

INDICADORES DE ÉXITO EN AUDITORIA INTERNA Y COMUNICACIÓN

ANTÓNIO DA TRINDADE NUNES

PROGRAMA DE DOCTORADO: ECONOMIA Y EMPRESA

Conformidad del director/a Maria do Rosário Texeira Fernandes Justino

Esta tesis cuenta con la autorización del director/a y codirector/a de la misma y de la Comisión Académica del programa. Dichas autorizaciones constan en el Servicio de la Escuela Internacional de Doctorado de la Universidad de Extremadura.

2023

Aquilo que não se pode medir, não se pode gerir.

Peter Ferdinand Drucker

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Joaquín Teixeira Quirós, meu primeiro orientador e tutor nos primeiros anos da realização deste trabalho.

À Professora Doutora Maria do Rosário Teixeira F. Justino, que o substituiu.

A todos eles é devida uma palavra de profundo agradecimento pelo apoio e dedicação.



Aos diversos Professores da Escola Superior de Comunicação Social que aceitaram ser entrevistados.



Aos diversos Professores responsáveis de cadeiras de auditoria/auditoria interna, bem como a um conjunto específico de *CAEs* que aceitaram ser entrevistados.



A todos os membros do IPAI que responderam a dois inquéritos e aos seus responsáveis pela participação.



À Maria Isabel, por tudo.



Aos filhos, esposos e netos, pelo imprescindível apoio.



Aos amigos que me incentivaram na concretização deste projeto.



Aos meus ex-alunos do ICL/ ISCAL e de um modo geral aos diversos estudantes do IPL com quem me cruzei, pelo que me ensinaram.



A cada um(a), no final, os meus agradecimentos.

RESUMEN

El tema de los indicadores clave de rendimiento (KPI) - Indicadores de rendimiento - ha sido ganar relevancia en las organizaciones y la auditoría interna no fue ajena a ello, como es visible por la creciente importancia que le otorga el Instituto de Auditores Internos (IIA), por empresas internacionales de auditoría externa (en ambos casos a través de publicaciones) y por el Instituto Portugués de Auditoría Interna (IPAI), a través de cursos de formación que empezó a hacer. Este es el último paso en la cadena de valor que comienza con la formación académica básica, pasa por los trabajos cada vez más complejos y de valor añadido que el los profesionales alcanzan a lo largo de sus carreras y la capacidad de comunicarse del mismo en formas verbales y no verbales, que en conjunto brindan el apoyo para la evaluación de todo el trabajo realizado por ellos. El presente estudio pretende definir el “estado del arte” de este tema en Portugal. Los datos se obtuvieron mediante: (i) entrevistas (cualitativas) con docentes de maestrías en auditoría y comunicaciones, directores ejecutivos de auditoría (CAEs) y miembros de comités de auditoría (reemplazada por una encuesta internacional realizada por Deloitte (2020) dada la dificultad de acceder a ellos) de entidades relevantes y diversificadas en Portugal, (ii) cuestionarios (cuantitativos) a todos los miembros de IPAI (sobre 1200) y (iii) la realización de un grupo focal con los responsables de analizar la respuestas recibidas. Se realizaron análisis unidimensionales y multidimensionales, en este caso utilizando el Programa SPSS, versión 27 (IBM Corporation, 2020). Se pudo obtener información relacionados con el tema y concluyen que: (i) es sólo parcialmente posible relacionar el uso de los KPI con si los encuestados son o no CAE y su importancia no es idénticas a las definidas por los miembros de los comités de auditoría y (ii) las respuestas recibidas son solo parcialmente los esperados por los responsables del IPAI. Se pensó que este estudio funcionaría como base para el trabajo sobre los KPI en auditoría interna en Portugal, para lo cual la formación y la comunicación (en sus diversas formularios) son esenciales, y no siempre igualmente reconocidos, para ser utilizados por IPAI y por sus miembros cualquiera que sea su cargo. De la misma manera puede ser elemento de referencia para los profesores de auditoría interna, eventualmente para ser utilizado “per se”, aunque siempre fechado. También hay caminos abiertos para que se realicen estudios similares (ahora y en el futuro), en otros países, lo que permite realizar análisis comparativos.

Palabras clave: auditoría, formación, comunicación, métricas e indicadores clave de rendimiento.

RESUMO

O tema dos *key Performance Indicators (KPIs)* – *Indicadores de Êxito* – tem vindo a ganhar relevância nas organizações e a auditoria interna a ele não foi insensível, como é visível pela importância crescente que lhe tem sido dada pelo *Institute of Internal Auditors (IIA)*, por empresas internacionais de auditoria externa (em ambos os casos através de publicações) e pelo Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI), via cursos de formação que começou a realizar.

Trata-se do último degrau da cadeia de valor que se inicia na formação académica base, passa pelos trabalhos progressivamente mais complexos e de valor acrescentado que os profissionais vão realizando ao longo das suas carreiras e pela capacidade de comunicação dos mesmos nas formas verbal e não verbal, que no seu conjunto fornecem o sustentáculo para a avaliação de todo o trabalho por eles realizado.

O presente estudo pretende definir o “*state of the art*” desta temática em Portugal.

Os dados foram obtidos com recurso a: (i) entrevistas (via qualitativa) aos docentes dos mestrados em auditoria e comunicação, a *chief audit executives (CAEs)* e a membros das comissões de auditoria (substituído por um *survey* internacional realizado pela Deloitte (2020) dada a dificuldade de acesso aos mesmos) de entidades relevantes e diversificadas em Portugal, (ii) questionários (via quantitativa) a todos os membros do IPAI (cerca de 1200) e (iii) realização de um *focus group* com os seus responsáveis para análise das respostas recebidas.

Foram realizadas análises unidimensionais e multidimensionais, neste caso com recurso ao programa SPSS, versão 27.0 (*IBM Corporation, 2020*). Foi possível obter informação relativa à temática e concluir que: (i) apenas parcialmente se pode relacionar a utilização de *KPIs* com o facto de os respondentes serem ou não *CAEs* e a sua importância não ser idêntica às definidas pelos membros das comissões de auditoria e (ii) as respostas recebidas serem apenas parcialmente as esperadas pelos responsáveis do IPAI.

Este estudo foi pensado para funcionar como uma base de trabalho sobre *KPIs* em auditoria interna em Portugal, para a qual a formação e comunicação (nas suas diversas formas) são essenciais – e nem sempre igualmente reconhecidas –, a utilizar pelo IPAI e pelos seus membros independentemente do cargo que exerçam. Do mesmo modo pode ser elemento de referência de docentes de auditoria interna, eventualmente a utilizar “*per se*”, embora sempre datado.

Ficam também caminhos abertos para estudos semelhantes a realizar (agora e no futuro), noutros países, possibilitando análises comparativas.

Palavras-chave: auditoria, formação, comunicação, métricas e *key performance indicators*.

ABSTRACT

The topic of Key Performance Indicators (KPIs) increasingly gaining ground in organisations and internal audits have not been insensitive to this, as illustrated by the growing importance given to this issue by the Institute of Internal Auditors (IIA), by international audit firms (in both cases through publications) and by the Portuguese Institute of Internal Auditors (IPAI), via training courses that it has started to minister.

This is the last set of the value chain that begins with basic academic training, follows through with the progressively more complex and value-added work pursued by professionals throughout their careers and their communications skills both verbally and non-verbally, which combine to produce the mainstay for all the work they perform.

This study aims to define the state of the art of this topic in Portugal.

The data were obtained through: (i) interviews (qualitative method) of the teaching staff of the master's in audits and communication, chief audit executives (CAEs) and members of audit committees* of relevant and diversified entities in Portugal; (ii) questionnaires (quantitative method) applied to all IPAI members (approximately 1200); and (iii) a focus group with their managers to analyse the answers received.

Single-dimension and multi-dimension analyses were conducted, using the SPSS program, version 27.0 (IBM Corporation, 2020). Information was obtained on the topic and it was concluded that: (i) the use of KPIs can only partially be related to the fact that the respondents are CAEs or not, and their importance is not the same as that defined by audit committee members; and (ii) the answers received are only partially those expected by the IPAI managers.

This study was designed to operate as a working basis for KPIs in internal audits in Portugal, for which training and communication (in their diverse manners) are essential – and not always recognised as such –, to be used by the IPAI and its members irrespective of the position held. Likewise, it could also be a reference instrument for lecturers of internal audit, possibly to be used “*per se*”, albeit always dated.

It also opens paths for similar studies to be pursued (now and in the future), in other countries, enabling comparative analyses.

Key words: audit, training, communication, metrics and key performance indicators.

* Replaced by an international survey conducted by Deloitte (2020) in view of the difficulties of accessing them.

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

aC – antes de Cristo

ACFF – Audit Client Feedback Form

AI – Auditoria Interna

AICPA – American Institute of Certified Public Accountants

AMEC – International Association for Measurement and Evaluation of Communications

AQI – Avaliação da Qualidade da Auditoria

AR – Análise do risco

Artº – Artigo

ASQ – American Society for Quality

Aud. Int. – AI - Auditor Interno

BP – Banco de Portugal

CAATs’ – Computer Aided Audit Tools

CAE – Chief Audit Executive

CAEM – Comissão de Análise e Estudo de Meios

CCCC – Customer, Cost, Convenience and Communication

CCQ – Comissão de Controlo de Qualidade da OROC

CCSA – Certified in Control Self-Assessment

CDR – Capital Requirements Directive

CEO – Chief Executive Officer

CESE – Curso de Estudos Superiores Especializados

CFO – Chief Financial Officer

CFRR – Center for Financial Reporting Reform

CFSA – Certified Financial Services Auditor

CGAP – Certified Government Auditing Professional

CIA – Certified Internal Auditor

CMVM – Comissão de Mercado de Valores Mobiliários

CNSA – Conselho Nacional de Supervisão de Auditoria

CNV – Comunicação não Verbal

COBIT – Control Objectives for Information and Related Technology

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CRMA – Certified in Risk Management Assurance

CROC – Câmara dos Revisores Oficiais de Contas

CTT – Correios, Telégrafos e Telefones

CVE – Comunicação Verbal Escrita
CVO – Comunicação Verbal Oral
DAI – Departamento de Auditoria Interna
DGES – Direção-Geral do Ensino Superior
DUST – Dollar Unit Sampling Technique
ECIIA – European Confederation of Institutes of Internal Auditing
EIP – Entidade de Interesse Público
ENIAC – Electronic Numeric Integrator and Calculator
ERC – Entidade Reguladora para a Comunicação Social
ESCS – Escola Superior de Comunicação Social (Lisboa)
EU – European Union
EUA – Estados Unidos da América
EY – Ernst Young
FACS – Facial Action Coding System
FEAP – Facial Expression Analysis Protocol
FEE – Federation des Experts Comptables Européens
FERMA – Federation of European Risk Management Associations
FUC – Ficha de Unidade Curricular
GAIN – Global Audit Information Network
GAT – Guia de Aplicação Técnica (da OROC)
GIAA – Government Internal Audit Agency
IAASB – International Auditing and Assurance Standard Board
ICAEW – Institute of Chartered Accountants in England and Wales
ICAS – Institute of Chartered Accountants of Scotland
ICL – Instituto Comercial de Lisboa
IFAC – International Federation of Accountants
IGF – Inspeção-Geral de Finanças
IIA – Institute of Internal Auditors
INTROL – Información y Control de Publicaciones, SA
IOSH – Institution of Occupational Safety and Health
IP – Instituto Politécnico
IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna
IPL – Instituto Politécnico de Lisboa
IPPF – International Professional Practices Framework

ISAs – International Standards of Audit

ISCA – Instituto Superior de Contabilidade e Administração

ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

ISCAL – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa

ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

ISCQ – International Standards of Quality Control

ISCS – Instituto Superior de Comunicação Social (Lisboa)

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

ISP – Instituto de Seguros de Portugal

IVA – Imposto do Valor Acrescentado

KISS – Keep it Simple, Stupid

KPI – Key Performance Indicator

KPMG – klynveld Peat Marwick Goerdeler

KRI – Key Risk Indicator

MBA – Master Business Administration

MUST – Monetary Unit Sampling Technique

NBAM – Nonverbal Behavior Analysis Matrix

NEIP – Não Entidade de Interesse Público

NFKPI – Non Financial Key Performance Indicator

OROC – Ordem dos Revisores Oficiais de Contas

PAA – Post-Audit Assessment

PALOPs’ – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PCAOB – Public Company Accounting Oversight Board

PGQA – Plano Geral de Qualidade em Auditoria (interna)

PIB – Produto Interno Bruto

PNL – Programação Neurolinguística

PPPP – Product, Price, Placement and Promotion

PRCA – Power Communication Results

PSI – Portuguese Stock Index

PW – Price Waterhouse

PwC – PricewaterhouseCoopers

Q1 – Quest 1 - Questionário 1

Q2 – Quest 2 - Questionário 2

QAIP – Quality Assurance and Improvement Program

QIAL – Qualification in Internal Audit Leadership

RA – Risco de Auditoria

RAI – Recursos de Auditoria Interna

RC – Risco de Controlo

RD – Risco de Deteção

RI – Risco Inerente

RJSA – Regime Jurídico de Supervisão de Auditoria

ROC – Revisor Oficial de Contas

ROI – Return on Investment

RR – Risco Residual

SEO – Search Engine Optimization

SIADAP – Sistema de Avaliação da Administração Pública

SLA – Service Level Agreement

SMART – Specific; Measurable; Achievable; Relevant and Time Phase

SOX – Lei de Sarbanes-Oxley

SROC – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas

TOR – Terms of Reference

UC – Unidade Curricular

UCLA – University of California – Los Angeles

UE – União Europeia

UEC – Union Européenne des Experts Comptables, Economiques et Financiers

US – United States of America

US\$ – Dólares americanos

VAR Q1 – Variação entre os Questionários 1 e 2

VfM – Value for Money

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO.....	v
ABSTRACT	vii
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS	viii
ÍNDICE ANEXOS	xix
ÍNDICE DE QUADROS	xx
ÍNDICE DE FIGURAS	xxiv
ÍNDICE DE TABELAS	xxvi
INTRODUÇÃO	1
1. PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO.....	3
1.1. ANTECEDENTES	3
1.2. PROBLEMA COLOCADO	3
2. OBJETO, OBJETIVOS, JUSTIFICAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA A ENVOLVER.....	4
2.1. OBJETO DA INVESTIGAÇÃO.....	4
2.2. OBJETIVOS INICIAIS DA INVESTIGAÇÃO	7
2.2.1. Questões-Base Prévias de Investigação.....	7
2.2.1.1. Auditoria.....	8
2.2.1.2. Comunicação	9
2.2.2. Hipóteses a validar.....	9
2.3. AJUSTAMENTO PARCIAL DOS OBJETIVOS.....	10
2.4. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	10
3. ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO	10
PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	13
1. BASES - COMUNICAÇÃO	13
1.1. RESENHA HISTÓRICA	13
1.2. COMUNICAÇÃO, LINGUAGEM, LÍNGUA, FALA E SEMIÓTICA – IDEIAS BASE.....	15
1.2.1. Comunicação (1ª abordagem).....	15
1.2.2. Linguagem.....	19

1.2.3. Língua.....	20
1.2.4. Fala	21
1.2.5. Signos	21
1.2.5.1. De identidade.....	21
1.2.5.2. De cortesia	22
1.2.5.3. Natureza.....	22
1.2.6. Semiótica	22
1.2.7. Aspetos complementares	23
1.3. COMUNICAÇÃO	24
1.3.1. Bases gerais	24
1.3.2. Estilos pessoais de comunicação	26
1.3.3. Escutar e calar.....	31
1.3.4. Características.....	32
1.3.5. Barreiras.....	34
1.3.6. Empatia.....	35
1.3.7. Mitos e realidades	36
1.4. FORMAS E TIPOS DE COMUNICAÇÃO.....	37
1.4.1. Formas de comunicação	37
1.4.1.1. Comunicação intrapessoal	37
1.4.1.2. Comunicação interpessoal	37
1.4.1.3. Comunicação organizacional (também designada por específica).....	38
1.4.1.4. Comunicação social.....	38
1.4.1.5 Comunicação no ensino superior.....	38
1.4.2. Fluxo de comunicação	39
1.4.3. Tipos de comunicação	39
1.4.3.1. Comunicação verbal	40
1.4.3.1.1. Comunicação verbal escrita.....	42
1.4.3.1.2. Comunicação verbal oral.....	49
1.4.3.2. Comunicação não verbal	62
1.4.3.2.1. Introdução	62
1.4.3.2.2. Ambiente comunicacional	66
1.4.3.2.3. Impacto das características físicas na comunicação humana	68
1.4.3.2.4. Comunicadores de comportamento	69
1.5. FORMAÇÃO.....	83

1.6. MÉTRICAS	86
1.6.1. Introdução	86
1.6.2. Tipos de métricas	87
1.6.2.1. Métricas externas	87
1.6.2.2. Métricas internas.....	89
1.6.3. <i>Key performance indicators</i>	89
2. BASES – AUDITORIA.....	92
2.1. RESENHA HISTÓRICA	92
2.2. ELEMENTOS COMUNS	97
2.2.1. Tipos, objetivos, conceitos e técnicas.....	97
2.2.2. Normativos	101
2.2.3. Sistemas de controlo interno.....	103
2.2.4. Programas de trabalho	105
2.2.5. Suporte documental	107
2.2.6. Risco	108
2.2.7. Organização e planeamento.....	112
2.2.7.1. Organização do esforço de auditoria	112
2.2.7.2. Tipos de organização a adoptar	113
2.2.7.3. Planeamento.....	113
2.2.8. Bases de seleção e técnicas de amostragem	113
2.2.9. Métodos de recolha e formas de documentação	115
2.2.10. Fases do trabalho	117
2.2.11. <i>Approach</i> técnico	118
2.2.12. Posição na estrutura	119
2.2.13. <i>Audit Committee</i>	120
2.2.14. Recursos humanos	121
2.2.14.1. Recrutamento	121
2.2.14.2. <i>Job descriptions</i>	123
2.2.14.3. Estrutura organizacional	123
2.2.14.4. Qualificações pessoais	124
2.2.14.5. Qualificações técnicas e certificações	125
2.2.14.6. Avaliações	126
2.2.15. Formação	127
2.3. <i>VALUE FOR MONEY</i>	129

2.3.1. Introdução	129
2.3.2. Os três Es'	131
2.3.3. Tipos de revisão.....	132
2.3.4. Requisitos básicos.....	133
2.3.5. Medição	134
2.3.6. Conflitos e ideias finais	134
2.4. COMUNICAÇÃO – CASO ESPECÍFICO DA AUDITORIA.....	135
2.4.1. Verbal	136
2.4.1.1. Verbal oral	136
2.4.1.2. Verbal escrita.....	140
2.4.2. Não verbal.....	145
2.5. CONTROLO DA QUALIDADE	146
2.5.1. Introdução.....	146
2.5.2. Auditoria externa	147
2.5.3. Auditoria interna.....	152
2.6. <i>KEY PERFORMANCE INDICATORS</i>	161
PARTE II: METODOLOGIA.....	181
3. MODELO TEÓRICO PROPOSTO	181
4. HIPÓTESE GERAL DE INVESTIGAÇÃO.....	183
4.1. QUESTÕES-BASE PRÉVIAS DE INVESTIGAÇÃO	184
4.1.1. Auditoria.....	184
4.1.2. Comunicação	185
4.2. HIPÓTESES A VALIDAR	185
5. DESENHO DA INVESTIGAÇÃO	186
6. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DOS DADOS E PERÍODO DO ESTUDO.....	192
6.1. COMUNICAÇÃO	192
6.2. AUDITORIA	193
7. DADOS RELATIVOS À SELEÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	194
7.1. COMUNICAÇÃO	194
7.2. AUDITORIA	197
7.3. SÍNTESE – AUDITORES INTERNOS.....	200
8. VARIÁVEIS UTILIZADAS E HIPÓTESES OPERACIONAIS ASSOCIADAS.....	200
9. MÉTODOS E TÉCNICAS DE ANÁLISE UTILIZADOS.....	201

PARTE III: ESTUDO EMPÍRICO	203
10. DADOS-BASE – COMUNICAÇÃO – AVALIAÇÃO QUALITATIVA.....	203
10.1. INTRODUÇÃO.....	203
10.2. ALUNOS (BREVE CARACTERIZAÇÃO).....	204
10.3. COMUNICAÇÃO VERBAL E NÃO VERBAL.....	206
10.3.1. Bases gerais	206
10.3.2. Laboratórios.....	206
10.3.3. Dificuldades associadas aos laboratórios	207
10.3.4. Comunicação verbal e não verbal – complementos	207
10.3.5. Casos particulares	208
10.4. <i>KPIs</i> ’	211
10.5. OUTROS ASPETOS.....	232
10.5.1. Dificuldades de comunicação	232
10.5.2. Especificidades da comunicação	232
10.5.3. Recolha de dados	234
10.5.4. Auditoria à comunicação.....	234
10.6. MÉTRICAS.....	235
10.7. SÍNTESE	238
10.8. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS.....	238
11. DADOS-BASE – AUDITORIA – AVALIAÇÃO QUALITATIVA.....	239
11.1. <i>CAEs</i> ’	239
11.1.1. Introdução.....	239
11.1.2. Especificidade.....	240
11.1.3. Comunicação verbal	241
11.1.4. Comunicação verbal escrita.....	242
11.1.5. Comunicação verbal oral.....	243
11.1.6. Comunicação não verbal	244
11.1.7. Primeira síntese parcial.....	245
11.1.8. Acordo ortográfico	245
11.1.9. Formação	245
11.1.10. <i>KPIs</i> ’	247
11.1.10.1. Introdução.....	247
11.1.10.2. Modelos	249

11.1.10.3. Destinatários e periodicidade.....	249
11.1.10.4. Natureza quantitativa e qualitativa	250
11.2. COMISSÕES DE AUDITORIA	252
11.2.1. Incrementar o trabalho de consultoria em detrimento do de assegu ração . 252	
11.2.2. Alavancar a tecnologia para conseguir manter orçamentos sem incrementos	253
11.2.3. Incrementar as equipas de auditoria com <i>skills</i> não tradicionais e complementares	254
11.2.4. Fomentar a confiança e manter comunicações abertas.....	255
11.2.5. Alertar os stakeholders para preocupações emergentes, antes delas atingirem uma dimensão crítica e capacidade para colaborar e comunicar com impacto real	256
11.3. DOCENTES DE AUDITORIA.....	257
11.3.1. Introdução	257
11.3.2. Comunicação – geral	259
11.3.3. Comunicação – visão específica.....	260
11.3.4. <i>KPIs</i> '	263
11.3.5. Outros aspetos.....	264
11.4. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS	265
12. DADOS-BASE – AUDITORIA – AVALIAÇÃO QUANTITATIVA.....	266
12.1. QUESTIONÁRIO 1 (Q1).....	266
12.1.1. Análise unidimensional	266
12.1.1.1. Organização onde trabalha	266
12.1.1.2. Colega.....	270
12.1.1.3. Comunicação	272
12.1.1.4. <i>KPIs</i> '	280
12.1.2. Análise multidimensional	284
12.1.2.1. Respostas totais.....	284
12.1.2.2. Respostas só de Auditores Internos	291
12.1.2.3. Respostas só de <i>CAEs</i> '	297
12.2. QUESTIONÁRIO 2 (Q2).....	304
12.2.1. Organização onde trabalha	304
12.2.2. Colega.....	309
12.2.3. <i>KPIs</i> ' - Totais.....	311

12.2.3.1. <i>KPIs</i> ’ – <i>CAEs</i> ’ - positivos.....	320
12.2.3.2. <i>KPIs</i> ’ – <i>CAEs</i> ’ - negativos.....	320
12.2.3.3. <i>KPIs</i> ’ – Auditores Internos - positivos	320
12.2.3.4. <i>KPIs</i> ’ – Auditores Internos - negativos	320
12.3. SÍNTESE	320
12.3.1. Análise unidimensional	320
12.3.2. Análise multidimensional.....	322
12.3.3. Questionário 2.....	322
PARTE IV: FOCUS GROUP	323
13. ANÁLISE REALIZADA	323
PARTE V: CONCLUSÕES	327
14. INTRODUÇÃO.....	327
14.1. RECRUTAMENTO	327
14.2. FORMAÇÃO.....	328
14.3. TRABALHO BEM REALIZADO	328
14.4. COMUNICAÇÃO	329
14.5. <i>KPIs</i> ’	330
15. PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO ESTUDO.....	330
15.1. QUESTÕES-BASE PRÉVIAS DE INVESTIGAÇÃO	331
15.2. SÍNTESE DAS CONCLUSÕES	331
16. RECOMENDAÇÕES.....	333
17. PRINCIPAIS LIMITAÇÕES DA TESE.....	334
18. CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS	334
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	335
ANEXOS	353

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Síntese do <i>Writing High – Impact Reports</i>	355
Anexo 2 – Classificação de Facilidade de Leitura	356
Anexo 3 – Código <i>FACS</i>	357
Anexo 4 – Gestos	358
Anexo 5 – Comunicação – Cursos de Licenciatura em Portugal – (2019/20 e 2020/1)	359
Anexo 6 – Comunicação – Cursos de Mestrado em Portugal – (2019/20 e 2020/1)	360
Anexo 7 – <i>Key performance indicators</i> – Instituto Politécnico de Lisboa (IPL) – Listagem	361
Anexo 8 – <i>Post-audit assessment</i>	362
Anexo 9 – <i>Audit client feedback form</i>	363
Anexo 10 – (Brochura) “ <i>On-the-job-training and supervision</i> ” – (4 páginas)	364
Anexo 11 – <i>Coaching</i>	368
Anexo 12 – Plano de cursos – IPAI – 2020	369
Anexo 13 – Plano de cursos – <i>IIA</i> – 2020 – (3 páginas)	370
Anexo 14 – <i>QAIP</i>	373
Anexo 15 – Atributos da auditoria interna	374
Anexo 16 – Auditoria – Cursos de licenciatura e mestrado em Portugal (2019/20 e 2020/1)	375
Anexo 17 – Membros coletivos do IPAI (junho de 2021) – (3 páginas)	376
Anexo 18 – Composição do índice PSI – 20 (31 de março de 2021)	379
Anexo 19 – 1000 maiores empresas em Portugal (parte inicial) – 2020	380
Anexo 20 – Mapa Síntese das entrevistas realizadas (e da estrutura orgânica) (ESCS).....	381
Anexo 21 – Mapa síntese da amostra (<i>CAEs</i> ‘).....	382
Anexo 22 – Cadeiras base de comunicação verbal e não verbal (ESCS).....	383
Anexo 23 – Questionário 1 – (11 páginas).....	384
Anexo 24 – Questionário 2 – (12 páginas).....	395
Anexo 25 – Número de respostas recebidas.....	407
Anexo 26 – Respostas ao Q2 – Global – % – (2 páginas).....	408
Anexo 27 – Respostas ao Q2 – <i>CAEs</i> ’ – % – (2 páginas).....	410
Anexo 28 – Respostas ao Q2 – Auditores internos – % – (2 páginas).....	412
Anexo 29 – Análise multidimensional – síntese	414

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Estilos de comunicação e suas associações.....	27
Quadro 2 - Atitude.....	29
Quadro 3 - Retenção da audição.....	31
Quadro 4 - Principais leis da comunicação	34
Quadro 5 - Palavras percentualmente mais utilizadas (em inglês).....	49
Quadro 6 - Relevância da forma de recebimento da informação	57
Quadro 7 - Exibição de emoções.....	70
Quadro 8 – Diferenças entre emoções, estados de espírito, traços de personalidade e psicopatologias	71
Quadro 9 - Diferentes características de regras culturais	72
Quadro 10 - Resumo do perfil acústico e grau de evidência universal (das emoções-base expressas pela voz)	80
Quadro 11 - PPPP / CCCC	88
Quadro 12 - Auditoria interna e externa (breve caracterização)	100
Quadro 13 - Principais áreas de risco para a auditoria interna (2020/2021)	112
Quadro 14 - N° de trabalhos sorteados pela OROC	149
Quadro 15 - N° de relatórios de auditoria externa emitidos em Portugal (CMVM).....	149
Quadro 16 - N° de revisores e sociedades de revisores registados na CMVM.....	149
Quadro 17 - N° de EIPs' e dos seus auditores na CMVM.....	150
Quadro 18 - Honorários por serviços prestados por tipo de entidade (milhões de euros)	150
Quadro 19 - Indicadores CMVM.....	151
Quadro 20 - Síntese do controlo de qualidade realizado pela OROC	152
Quadro 21 - Exemplos de <i>KPIs</i> '	164
Quadro 22 - As 20 mais importantes áreas de performance.....	168
Quadro 23 - Tipos e exemplos de indicadores de performance	169
Quadro 24 - Passos-chave para seleccionar medidas de performance	170
Quadro 25 - Demonstração do benefício – exemplo	173
Quadro 26 - <i>Key Performance Indicators</i>	175
Quadro 27 - <i>Key Performance Indicators</i> utilizados atualmente	176
Quadro 28 - Exemplos de <i>KPIs</i> ' – 3º sector	179
Quadro 29 - Entidades coletivas com maior número de membros inscritos no IPAI ..	193

Quadro 30 - Cursos de comunicação	194
Quadro 31 - <i>CAEs</i> ' selecionados	199
Quadro 32 - Docentes entrevistados - Auditoria	200
Quadro 33 - Matrizes – síntese das entrevistas – <i>KPIs</i> ' – Comunicação	236
Quadro 34 - Entidades e respetivos <i>CAEs</i> '	239
Quadro 35 - Ano de criação da organização (%) (Q1)	266
Quadro 36 - Natureza da atividade da organização (%) (Q1)	266
Quadro 37 - Sector de atividade da organização (%) (Q1).....	267
Quadro 38 - Número de trabalhadores da organização (%) (Q1).....	267
Quadro 39 - Volume de atividade da organização (000€) (%) (Q1)	268
Quadro 40 - Mercado onde trabalha (%) (Q1)	268
Quadro 41 - Origem da organização (%) (Q1)	269
Quadro 42 - Número de auditores internos (Q1) (%).....	269
Quadro 43 - Número de estabelecimentos ou locais onde desenvolve a atividade (%) (Q1)	270
Quadro 44 - Número de anos em que exerce a profissão (%) (Q1).....	270
Quadro 45 - Idade (%) (Q1)	271
Quadro 46 - Formação escolar que possui (%) (Q1).....	271
Quadro 47 - Eventuais certificações que possui (%) (Q1)	272
Quadro 48 - Ser <i>CAE</i> (%) (Q1)	272
Quadro 49 - Relevância que atribui à formação académica que possui (%) (Q1).....	272
Quadro 50 - Relevância que atribui à restante formação ao longo da vida (%) (Q1) ..	273
Quadro 51 - Relevância que atribui à comunicação verbal escrita (%) (Q1).....	273
Quadro 52 - Relevância que atribui à comunicação verbal oral (%) (Q1)	274
Quadro 53 - Relevância que atribui à comunicação não verbal (%) (Q1).....	274
Quadro 54 - Como avalia a sua capacidade de comunicação verbal escrita (%) (Q1). 274	
Quadro 55 - Como avalia a sua capacidade de comunicação verbal oral (%) (Q1)	275
Quadro56 - Como avalia a sua capacidade de comunicação não verbal (%) (Q1)	275
Quadro 57 - N° médio anual de horas, nos últimos 5 anos, despendidas em cursos formais (%) (Q1).....	276
Quadro 58 - N° médio anual de horas, nos últimos 5 anos, despendidas em autoformação (%) (Q1).....	276
Quadro 59 - N° médio anual de horas, nos últimos 5 anos, despendidas em cursos formais de comunicação (%) (Q1)	277

Quadro 60 - N° médio anual de horas, nos últimos 5 anos, despendidas em autoformação em comunicação (%) (Q1).....	277
Quadro 61 - N° médio anual de horas, nos últimos 5 anos, despendidas em cursos formais de comunicação verbal escrita (%) (Q1).....	278
Quadro 62 - N° médio anual de horas, nos últimos 5 anos, despendidas em autoformação em comunicação verbal escrita (%) (Q1)	278
Quadro 63 - N° médio anual de horas, nos últimos 5 anos, despendidas em cursos formais de comunicação verbal oral (%) (Q1).....	279
Quadro 64 - N° médio anual de horas, nos últimos 5 anos, despendidas em autoformação em comunicação verbal oral (%) (Q1).....	279
Quadro 65 - N° médio anual de horas, nos últimos 5 anos, despendidas em cursos formais de comunicação não verbal (%) (Q1)	279
Quadro 66 - N° médio anual de horas, nos últimos 5 anos, despendidas em autoformação em comunicação não verbal (%) (Q1)	280
Quadro 67 - Relevância atribuída aos <i>KPIs</i> ' (%) (Q1).....	280
Quadro 68 - Relevância dos tipos de <i>KPIs</i> ' (%) (Q1)	281
Quadro 69 - Utilização de <i>KPIs</i> ' (%) (Q1).....	281
Quadro 70 - Utilização de <i>KPIs</i> ' quantitativos (%) (Q1)	281
Quadro 71 - Utilização de <i>KPIs</i> ' qualitativos (%) (Q1)	282
Quadro 72 - <i>KPIs</i> ' apresentados pela auditoria interna (%) (Q1)	282
Quadro 73 - <i>KPIs</i> ' comentados com a auditoria interna (%) (Q1).....	282
Quadro 74 - Ano em que começou a emissão de <i>KPIs</i> ' (%) (Q1).....	283
Quadro 75 - A quem é fornecida a informação <i>sobre KPIs</i> ' (%) (Q1)	283
Quadro 76 - São retiradas consequências dos <i>KPIs</i> ' apresentados (%) (Q1).....	283
Quadro 77 - Ano de criação da organização (%).....	304
Quadro 78 - Natureza da atividade da organização (%).....	305
Quadro 79 - Sector de atividade da organização (%)	305
Quadro 80 - Número de trabalhadores da organização (%)	306
Quadro 81 - Volume de atividade da organização (000 €) (%).....	306
Quadro 82 - Mercado onde trabalha (%)	307
Quadro 83 - Origem da organização (%).....	307
Quadro 84 - Número de auditores internos (%)	308
Quadro 85 - Número de estabelecimentos ou locais onde desenvolve a atividade (%)	308
Quadro 86 - Número de anos em que exerce a profissão (%)	309

Quadro 87 - Idade (%).....	309
Quadro 88 - Formação escolar que possui (%).....	310
Quadro 89 - Eventuais certificações que possui (%).....	310
Quadro 90 - Ser <i>CAE</i> (%).....	310
Quadro 91 - Síntese (%) (Q2).....	311
Quadro 92 - Síntese agregada - (%) (Q2).....	311
Quadro 93 - <i>CAEs</i> ' - melhores resultados (%) (Q2).....	316
Quadro 94 - <i>CAEs</i> ' - piores resultados (%) (Q2).....	317
Quadro 95 - Auditores internos - melhores resultados (%) (Q2)	318
Quadro 96 - Auditores internos - piores resultados (%) (Q2)	319
Quadro 97 - % de nº de horas em cursos de comunicação não <i>CAEs</i> ' - “NS / NR” (Q1)	321
Quadro 98 - Síntese das respostas expetáveis pelo <i>Focus Group</i>	324
Quadro 99 - Síntese das respostas parcialmente expetáveis pelo <i>Focus Group</i>	325
Quadro 100 - Síntese das respostas não expetáveis pelo <i>Focus Group</i>	325
Quadro 101 - Questões-base (Conclusões).....	332
Quadro 102 - Síntese das conclusões	332

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da Tese	2
Figura 2 - Síntese do trabalho.....	5
Figura 3 - Detalhe esquemático da tese	6
Figura 4 - Processo de comunicação	17
Figura 5 - Canais de comunicação.....	18
Figura 6 - Imagem enigmática.....	26
Figura 7 - Curvas de assertividade	28
Figura 8 - Modelo comunicacional do tubo.....	32
Figura 9 - Modelo comunicacional do circuito	33
Figura 10 - Modelo comunicacional da dança.....	33
Figura 11 - Modelo em escada das fases de interação.....	38
Figura 12 - Tipos de escrita	43
Figura 13 - Cérebro humano.....	53
Figura 14 - Dez mandamentos do comunicador eficaz	56
Figura 15 - Homúnculo sensorial e motor	77
Figura 16 - Pintura rupestre	82
Figura 17 - Os três macacos (sábios).....	90
Figura 18 - Declaração da criação (do IPAI).....	95
Figura 19 - Certificado da criação (do IPAI).....	95
Figura 20 - Estrutura do <i>IPPF</i>	102
Figura 21 - Evolução das metodologias da auditoria e sua cronologia	104
Figura 22 - Risco – Componentes (analogia)	109
Figura 23 - Risco – Processo de análise	109
Figura 24 - Espectro de incerteza	110
Figura 25 - <i>COSO</i> – Controlo interno - visão integrada.....	110
Figura 26 - Modelo das três linhas de defesa	111
Figura 27 - Atributos da avaliação	121
Figura 28 - Evolução do PIB no Reino Unido (1976/1988).....	130
Figura 29 - <i>Value for Money</i>	132
Figura 30 - “Portugal”	133
Figura 31 - Controlo de qualidade.....	146
Figura 32 - Escalas de avaliação.....	154

Figura 33 - <i>Quality Assurance and Improvement Program (QAIP) Framework</i>	155
Figura 34 - Auditoria interna - componentes-chave.....	158
Figura 35 - Processo de trabalho	159
Figura 36 - <i>Balance scorecard framework for internal auditing departments</i>	165
Figura 37 - Atributos essenciais da auditoria interna	165
Figura 38 - Síntese do problema para investigação.....	186
Figura 39 - Desenho da investigação.....	187
Figura 40 - Desenho da investigação (alternativo).....	188
Figura 41 - Visão global – (%) (Q2).....	312
Figura 42 – Visão CAEs’ – (%) (Q2)	313
Figura 43 – Visão auditores internos – (%) (Q2)	314
Figura 44 - Cadeia de valor	327

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Ano de criação da organização e <i>KPIs</i> ’ em organizações <i>com ou sem CAES</i> ’ (Q1).....	284
Tabela 2 - Natureza da atividade da organização e <i>KPIs</i> ’ em organizações com ou sem <i>CAEs</i> ’ (Q1)	285
Tabela 3 - Sector de atividade da organização e <i>KPIs</i> ’ em organizações com ou sem <i>CAEs</i> ’ (Q1)	285
Tabela 4 - Número de trabalhadores da organização e <i>KPIs</i> ’ em organizações com ou sem <i>CAEs</i> ’ (Q1)	286
Tabela 5 - Volume de atividade da organização, ou total do orçamento, no caso de ser um Organismo e <i>KPIs</i> ’ em organizações <i>com ou sem CAEs</i> ’ (Q1).....	286
Tabela 6 - Mercado onde a organização opera e <i>KPIs</i> ’ em organizações com ou sem <i>CAEs</i> ’ (Q1)	287
Tabela 7 - Origem da organização e <i>KPIs</i> ’ em organizações com ou sem <i>CAEs</i> ’ (Q1).....	287
Tabela 8 - Número de Auditores Internos (incluindo <i>outsourcing</i>) que a organização possui e <i>KPIs</i> ’ em organizações com ou sem <i>CAEs</i> ’ (Q1).....	288
Tabela 9 - Número de estabelecimentos ou diferentes locais onde a organização desenvolve a sua atividade e <i>KPIs</i> ’ em organizações com ou sem <i>CAEs</i> ’ (Q1).....	288
Tabela 10 - Anos de exercício da profissão e <i>KPIs</i> ’ em organizações com ou sem <i>CAEs</i> ’ (Q1).....	289
Tabela 11 - Idade do inquirido e <i>KPIs</i> ’ em organizações com ou sem <i>CAEs</i> ’ (Q1)	289
Tabela 12 - Formação escolar do inquirido e <i>KPIs</i> ’ em organizações com ou sem <i>CAEs</i> ’ (Q1).....	290
Tabela 13 - Possui certificação e <i>KPIs</i> ’ em organizações com ou sem <i>CAEs</i> ’ (Q1)....	290
Tabela 14 - Ano de criação da organização e <i>KPIs</i> ’ em organizações – Só Aud. Int. (Q1)	291
Tabela 15 - Natureza da atividade da organização e <i>KPIs</i> ’ em organizações – Só Aud. Int. (Q1).....	291
Tabela 16 - Sector de atividade da organização e <i>KPIs</i> ’ em organizações – Só Aud. Int. (Q1).....	292
Tabela 17 - Número de trabalhadores da organização e <i>KPIs</i> ’ em organizações – Só Aud. Int. (Q1)	292
Tabela 18 - Volume de atividade da organização, ou total do orçamento, no caso de ser um Organismo e <i>KPIs</i> ’ em organizações – Só Aud. Int. (Q1)	293
Tabela 19 - Mercado onde a organização opera e <i>KPIs</i> ’ em organizações – Só Aud. Int. (Q1).....	293
Tabela 20 - Origem da organização e <i>KPIs</i> ’ em organizações – Só Aud. Int. (Q1).....	294

Tabela 21 - Número de Auditores Internos (incluindo <i>outsourcing</i>) que a organização possui e <i>KPIs</i> ’ em organizações – Só Aud. Int. (Q1)	294
Tabela 22 - Número de estabelecimentos ou diferentes locais onde a organização desenvolve a sua atividade e <i>KPIs</i> ’ em organizações – Só Aud. Int. (Q1).....	295
Tabela 23 - Anos de exercício da profissão e <i>KPIs</i> ’ em organizações – Só Aud. Int. (Q1)	296
Tabela 24 - Idade do inquirido e <i>KPIs</i> ’ em organizações – Só Aud. Int. (Q1)	296
Tabela 25 - Formação escolar do inquirido e <i>KPIs</i> ’ em organizações – Só Aud. Int. (Q1)	297
Tabela 26 - Possui certificação e <i>KPIs</i> ’ em organizações – Só Aud. Int. (Q1).....	297
Tabela 27 - Ano de criação da organização e <i>KPIs</i> ’ em organizações – só <i>CAEs</i> ’ (Q1)	298
Tabela 28 - Natureza da atividade da organização e <i>KPIs</i> ’ em organizações – só <i>CAEs</i> ’ (Q1).....	298
Tabela 29 - Sector de atividade da organização e <i>KPIs</i> ’ em organizações – só <i>CAEs</i> ’ (Q1)	299
Tabela 30 - Número de trabalhadores da organização e <i>KPIs</i> ’ em organizações – só <i>CAEs</i> ’ (Q1)	299
Tabela 31 - Volume de atividade da organização, ou total do orçamento, no caso se ser um Organismo e <i>KPIs</i> ’ em organizações – só <i>CAEs</i> ’ (Q1).....	300
Tabela 32 - Mercado onde a organização opera e <i>KPIs</i> ’ em organizações – só <i>CAEs</i> ’ (Q1)	300
Tabela 33 - Origem da organização e <i>KPIs</i> ’ em organizações – só <i>CAEs</i> ’ (Q1)	301
Tabela 34 - Número de Auditores Internos (incluindo <i>outsourcing</i>) que a organização possui e <i>KPIs</i> ’ em organizações – só <i>CAEs</i> ’ (Q1).....	301
Tabela 35 - Número de estabelecimentos ou diferentes locais onde a organização desenvolve a sua atividade e <i>KPIs</i> ’ em organizações – só <i>CAEs</i> ’ (Q1).....	302
Tabela 36 - Anos de exercício da profissão e <i>KPIs</i> ’ em organizações – só <i>CAEs</i> ’ (Q1)	302
Tabela 37 - Idade do inquirido e <i>KPIs</i> ’ em organizações – só <i>CAEs</i> ’ (Q1).....	303
Tabela 38 - Formação escolar do inquirido e <i>KPIs</i> ’ em organizações – só <i>CAEs</i> ’ (Q1)	303
Tabela 39 - Possui certificação e <i>KPIs</i> ’ em organizações – só <i>CAEs</i> ’ (Q1)	304

INTRODUÇÃO

Durante muitos anos os auditores internos das organizações foram basicamente recrutados nas empresas internacionais de auditoria – por vezes a quem estas prestavam serviços. Também a visão do papel do auditor focava-se no que se designava por “salvaguarda do património”, seguida depois da verificação do cumprimento de normas, considerado entidade superior e (quase) autoridade cujo trabalho, por isso mesmo, não era questionado, nem avaliado, salvo dentro dos seus departamentos. (Aliás nas ações de formação que os auditores externos realizavam era desenvolvida a autoestima e o *empowerment* dos mesmos).

Todavia, aos poucos, inicialmente via *Institute of Internal Auditors (IIA)* (década de 70 do século passado) e depois também em livros da especialidade – ver sucessivas edições do *Brinks' Modern Internal Auditing*, considerado o livro base durante muitos anos – surgem também referências a *guides* positivos, negativos e gerais.

Nas organizações a temática das avaliações – a todos os níveis – foi sendo palavra de ordem e à auditoria interna ela também chegou na expressão consagrada de *key performance indicators (KPIs)* cuja relevância se pretende analisar em Portugal.

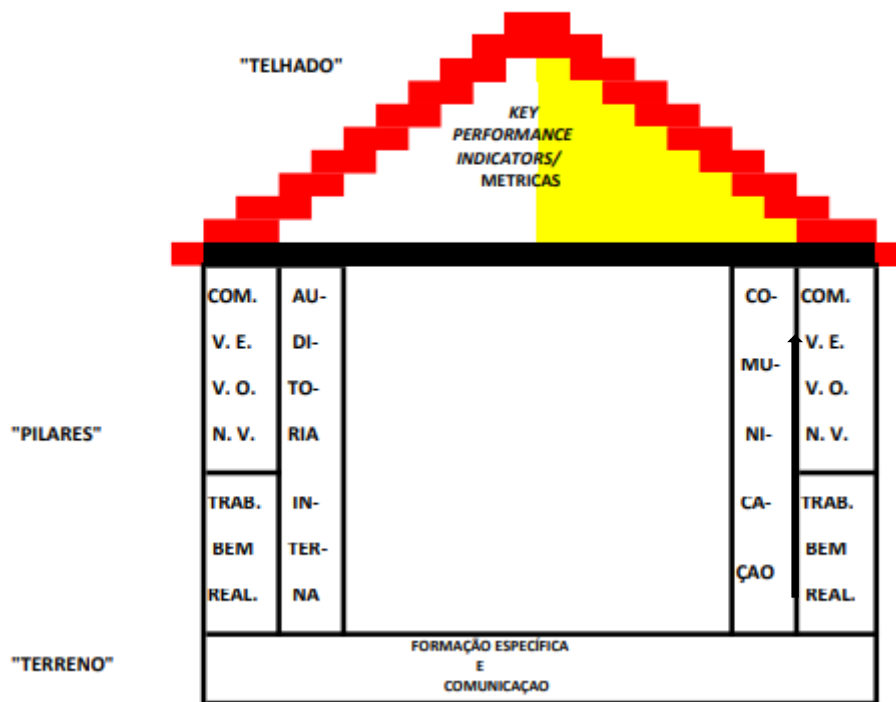
Para isso, para lá da recolha de informação relevante sobre o tema, será realizada uma abordagem progressiva, sistemática e integrada, que permita:

- numa, com recurso a entrevistas (via qualitativa), recolher, junto de:
 - a) docentes de auditoria interna dos mestrados em auditoria em Portugal e
 - b) profissionais de entidades relevantes e diversificadas com responsabilidade por serviços de auditoria interna – *chief audit executives (CAEs)*, isto é, dos que formam e acompanham novos profissionais:
 - qual a formação base fornecida nas escolas e nas organizações e
 - qual o tempo nelas dedicado à comunicação e aos *KPIs*;
- noutra, também com recurso a entrevistas (via qualitativa), obter de docentes de cursos de mestrado e licenciatura de comunicação, em Portugal, informação complementar e
- no final (abordagem quantitativa), sistematizar toda a informação recolhida, complementando esta com recurso a:

- dois inquéritos aos membros do Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI)¹, segregando nas respostas as que são dos *CAEs*’, das dos outros que ainda não possuem tal qualificação;
- um inquérito a membros das comissões de auditoria (sendo ponto de partida os *CAEs*’ que respondam), identificando os *KPIs*’ que consideram essenciais e
- uma análise com os responsáveis do IPAI – via *focus group* – relativamente aos resultados obtidos nos três questionários.

Esquemáticamente e numa “imagem” (figura 1):

Figura 1
Estrutura da Tese



Fonte: Produção própria

¹ O primeiro (de natureza global) abrangendo todos os seus membros e o segundo apenas os que utilizam *KPIs*’ nas organizações onde trabalham.

1. PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO

1.1. ANTECEDENTES

A experiência académica e profissional permitiu identificar a necessidade crescente de se dar atenção à temática dos *KPIs*² em auditoria interna, estando a eles associada a comunicação.

Quanto a esta e no que respeita ao ser humano – e só esse é que aqui vai ser tratado –, recorda-se que: i) começa a comunicar antes de nascer – comunicação não verbal, – ii) inicia a comunicação verbal oral no momento do nascimento e iii) com a família, outras pessoas que o rodeiam, a escola e o trabalho vem o desenvolvimento da comunicação verbal (oral e escrita).

1.2. PROBLEMA COLOCADO

A temática dos indicadores de performance, partindo-se da ideia de que só se pode gerir o que se pode medir, tem vindo progressivamente a ganhar relevo.

Em termos simples e no que respeita à comunicação e à sua qualidade, a ela estão intrinsecamente associadas as noções de emissão (consciente ou não) e cabal receção (essencial em alguns casos e relevante noutros), bem como de registo (com início nas pinturas rupestres) e sinalização.³

A comunicação é uma palavra que deriva do latim “*communicare*”, que tem diversos significados (dependendo da ação e objetivos dos envolvidos e do contexto em que ocorre), como sejam: “transmitir, participar, ligar e tornar comum” (conforme *Grande Dicionário da Língua Portuguesa*, 2010).

Todavia, mais do que recuar ao tempo de Aristóteles⁴, é importante para o estudo a evolução da comunicação, dissecando os três elementos que a constituem: “*ethos*” – a natureza ou qualidade do comunicador, “*logos*” – a estrutura, natureza ou conteúdo da mensagem e “*pathos*” – os sentimentos ou pensamentos do seu recebedor (Fawkes, 2004, citado por Pereira, 2017).

No que se refere à auditoria, disciplina muito antiga, mas com desenvolvimentos relevantes recentes, importa antes de mais atender às suas diferentes naturezas, sendo a

² Em espanhol “*indicadores de éxito*” ou “*indicadores clave de rendimiento*”.

³ Desde titularidade até túmulos.

⁴ Para quem o estudo da retórica (comunicação) é a procura de todos os meios disponíveis de persuasão. (Robert, citado por Berlo, 1991).

externa e depois a interna as que mais foram objeto de análise. Aqui a literatura começou por focalizar-se na componente escrita, passando-se progressivamente a dar atenção à comunicação oral, ou seja, sempre comunicação verbal.

Para a primeira, a revolução industrial inglesa (meados do século XIX) foi marco relevante, com expansão vincada no Reino Unido e nos Estados Unidos da América (EUA), de que o *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)* é referência.

No caso da auditoria interna, a criação, também nos EUA, no decurso da 2ª guerra mundial, do *Institute of Internal Auditors (IIA)*, foi pedra angular. Este lança na década de 70 do século passado a primeira versão dos *standards* profissionais. Eles estabelecem a necessidade de existir um programa de qualidade que abrange avaliações internas e externas e não apenas as primeiras. No fundo fala-se em avaliar, ou seja, de métricas.

Em termos da auditoria externa, em Portugal e em complemento com os trabalhos nesta área da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, com o seu progressivo controlo do trabalho dos auditores externos, tem vindo também a dar os primeiros passos na temática da qualidade (métricas).

Em síntese a temática dos *key performance indicators* é elemento comum e essencial na auditoria e na comunicação, recorrendo a primeira à segunda, mas não foram até agora conjugadas.

2. OBJETO, OBJETIVOS, JUSTIFICAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA A ENVOLVER

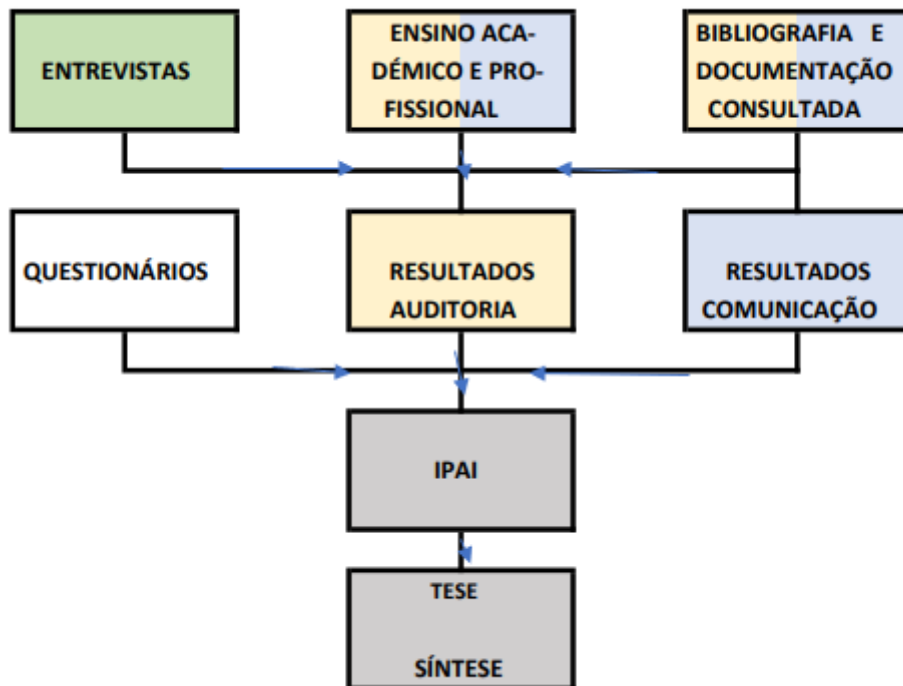
2.1. OBJETO DA INVESTIGAÇÃO

Na sequência do problema de investigação colocado, visa-se elaborar um estudo que analise e permita caracterizar o “*state of the art*” no que se refere aos: (i) *KPIs*’ da auditoria interna, (ii) *KPIs*’ da comunicação e (iii) sua síntese, contemplando a ótica do ensino e dos profissionais da área.

Tal será realizado com recurso a: (i) consulta a bibliografia internacional e nacional disponível – livros, publicações e artigos –, (ii) entrevistas pessoais e (iii) questionários.

A figura 2 expressa, sistematiza e articula, à luz do agora indicado, a forma como o trabalho vai ser desenvolvido:

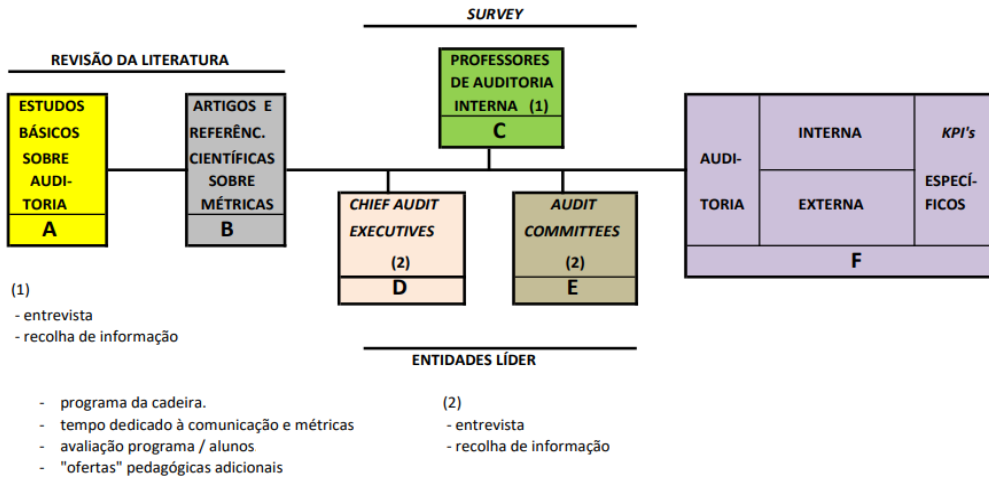
Figura 2
Síntese do trabalho



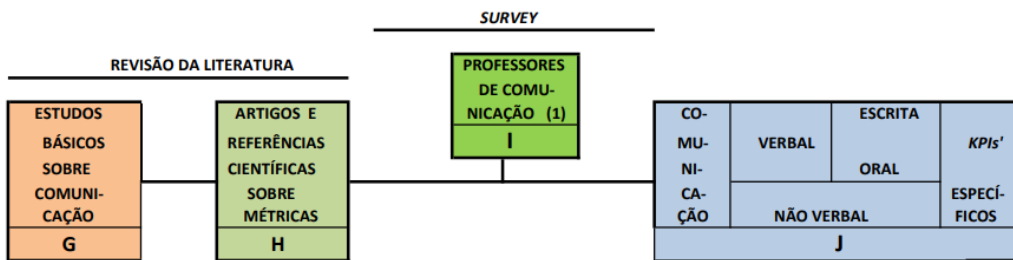
Fonte: Criação própria

De uma forma esquemática e mais detalhada (e como apresentado no projeto de trabalho submetido), tem-se (figura 3):

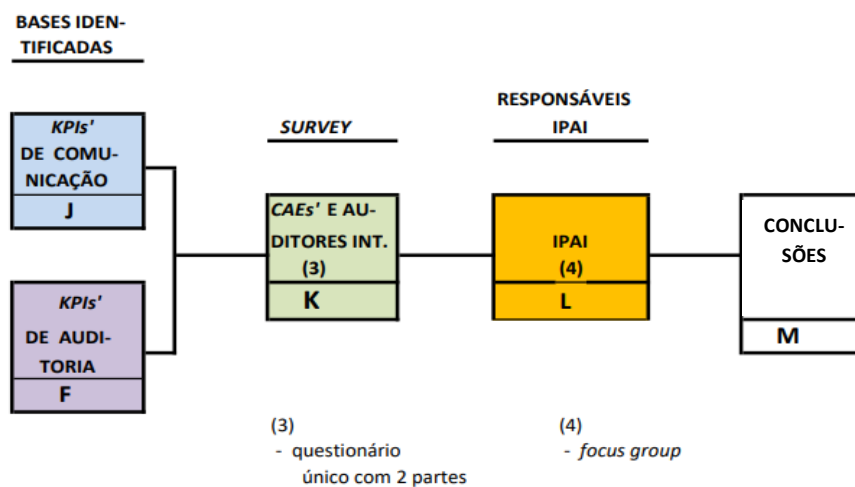
Figura 3
 Detalhe esquemático da tese
KPIs' em auditoria interna



KPIs' em comunicação



KPIs' - síntese



Fonte: Criação própria

2.2. OBJETIVOS INICIAIS DA INVESTIGAÇÃO

De uma forma sistemática pretende-se caracterizar os *Key Performance Indicators* de auditoria interna e contributos para os mesmos – caso particular da comunicação –, a apresentar num trabalho, identificando:

- (A) por um lado – abordagem qualitativa –, as opiniões de: (i) *chief audit executives (CAEs)*, (ii) *audit committees* e (iii) docentes do ensino superior de cursos de (iii-1) auditoria interna e de (iii-2) comunicação –, que se assumem como questões base prévias e relevantes de investigação – e
- B) por outro – abordagem quantitativa – (iv) os membros do IPAI, (distinguindo entre (iv-1) *CAEs*’ e (iv-2) os que não possuem tal certificação, com foco na comunicação e *KPIs*’.

Para o efeito, irá também ter-se em conta as cadeiras, programas, cargas horárias, bibliografia das cadeiras de auditoria interna (em particular) e de comunicação do ensino superior em Portugal, apoiadas em entrevistas individuais com os docentes responsáveis e elementos alternativos ou complementares que sejam disponibilizados aos estudantes.

Tendo por base o tema eleito e a informação já recolhida, são etapas do trabalho:

- 1 – A recolha e análise de informação disponível referente à temática da comunicação e suas métricas;
- 2 – A recolha e análise de informação disponível referente à temática da auditoria interna e seus *KPIs*’;
- 3 – A elaboração de um documento síntese e
- 4 – A partilha dos resultados obtidos com responsáveis do IPAI, elaboração de propostas de melhoria e introdução dos resultados na prática social, (em linha com Naranjo e Ramos, 2014).

Dado o tema eleito e a informação já recolhida, vamos considerar:

2.2.1. Questões-base prévias de investigação

Elas serão colocadas após a criação de uma base teórico/conceitual, que permita fornecer uma visão comparativa.

2.2.1.1. Auditoria

- É atribuída em Portugal à comunicação verbal (escrita e oral) e não verbal (por esta ordem), graus decrescentes de atenção:
 - a) pelos docentes do ensino superior dos cursos de mestrado e de licenciatura em auditoria? e
 - b) pelos profissionais que lideram, acompanham ou trabalham no sector?
- O agora apurado pode ser aceite tendo em conta os *standards* profissionais em vigor?
- No ensino superior de auditoria tem vindo a ocorrer, em Portugal, mais recentemente e por razões pedagógicas, uma maior exposição dos alunos à comunicação verbal oral – apresentações de trabalhos –, e tal passa pela realização de provas orais?
- O novo acordo da língua portuguesa veio complicar a parte da comunicação verbal escrita dos auditores no nosso país?
- No mercado formativo têm progressivamente surgido ofertas em Portugal que contribuem para a minimização da situação identificada na comunicação verbal (escrita e oral) e não verbal?
- Algumas entidades em Portugal têm vindo a realizar internamente, ou a contratar, ações de formação que tentam minimizar o *gap* entre os *standards* e a realidade?
- A temática dos *key performance indicators* de auditoria interna tem vindo a ganhar relevância?
- Usam-se medidas de performance para avaliar a função auditoria interna?
- Usam-se medidas quantitativas de performance para avaliar a função auditoria interna?
- Usam-se medidas qualitativas de performance para avaliar a função auditoria interna?
- Medidas quantitativas de performance são importantes em Portugal para a avaliar a função de auditoria interna em entidades em que ela está estabelecida?
- Medidas qualitativas de performance são importantes em Portugal para a avaliar a função de auditoria interna em entidades em que ela está estabelecida?

2.2.1.2. Comunicação

- A temática das métricas (ou *KPIs*) em comunicação tem vindo mais recentemente a ganhar relevância?
- Usam-se medidas de performance para avaliar a função comunicação?
- Usam-se medidas quantitativas de performance para avaliar a função comunicação?
- Usam-se medidas qualitativas de performance para avaliar a função comunicação?
- Medidas quantitativas de performance são importantes em Portugal para a avaliar a função comunicação em entidades em que ela está estabelecida?
- Medidas qualitativas de performance são importantes em Portugal para a avaliar a função comunicação em entidades em que ela está estabelecida?

A título complementar, pretende-se validar se:

- É atribuída à comunicação verbal (escrita e oral) e não verbal, por esta ordem, graus decrescentes de atenção pelos docentes do ensino superior dos cursos de mestrado e licenciatura em comunicação?
- No ensino superior, em comunicação, tem vindo a ocorrer, em Portugal, mais recentemente e por razões pedagógicas, uma maior exposição dos alunos à comunicação verbal oral – apresentações de trabalhos –, e tal passa regularmente pela realização de provas orais?
- O novo acordo da língua portuguesa veio dificultar a comunicação verbal escrita dos alunos de comunicação?

2.2.2. Hipóteses a validar

Concretizado o trabalho agora descrito, importará desenvolvê-lo, procurando a validação das cinco hipóteses seguintes:

- 1 – São coincidentes os dados recolhidos num primeiro inquérito (geral) a *CAEs* e auditores com foco na comunicação e nos *KPIs*’?
- 2 – É possível, tendo por base as respostas recolhidas nesse inquérito, relacionar a utilização de *KPIs*’ com o facto de o respondente ser *CAE* ou auditor?
- 3 – São coincidentes os pontos de vista recolhidos em dois inquéritos a *CAEs*’ e auditores, sendo o segundo específico para quem usa *KPIs*’?

•4 – É dada a mesma importância por membros de comissões de auditoria que responderam a um *survey* e pelos do IPAI (distinguindo entre *CAEs* e auditores) que responderam a um questionário?

•5 – As respostas recolhidas por questionário são as esperadas pelos responsáveis do IPAI?

2.3. AJUSTAMENTO PARCIAL DOS OBJETIVOS

Se já era desafiante aceder a *chief audit executives* por contacto direto, a impossibilidade de obter alguns dados base dos mesmos – vg: nome, ou pelo menos género (lei de proteção de dados) –, a situação ficou ainda mais complicada para aceder aos membros das comissões de auditoria das entidades onde os primeiros trabalham e a própria pandemia veio impedir a realização de entrevistas presenciais, com as limitações que tal implicou. Todavia na fase de recolha de informações, foi identificado um *survey* realizado pela Deloitte (outubro de 2020) envolvendo comissões de auditoria, a nível internacional.

Desta forma mantem-se os intervenientes estabelecidos, alterando apenas os membros envolvidos de entidades portuguesas por outros com um espectro mais amplo, que até enriquece o estudo.

2.4. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Este trabalho será realizado com recurso a: i) consulta bibliográfica internacional e nacional disponível (livros, publicações e artigos), ii) entrevistas pessoais e iii) questionários a submeter a todos os membros do IPAI (cujas respostas, depois de trabalhadas, serão analisadas com os seus responsáveis).

3. ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO

Este trabalho está organizado em cinco partes:

A primeira (Enquadramento Teórico) está estruturada em dois capítulos destinando-se a fornecer as bases gerais da Comunicação e da Auditoria.

A segunda (Metodologia) visa apresentar os elementos metodológicos associados ao trabalho, repartindo-se por sete capítulos. O primeiro trata dos aspetos teóricos que respeitam ao modelo desenvolvido para este estudo e o segundo a hipótese geral de investigação visando responder ao problema colocado. O terceiro capítulo centra-se no desenho da investigação e o quarto nos instrumentos de recolha de dados e período contemplado. O quinto capítulo respeita à dimensão, seleção e caracterização das

amostras. O penúltimo identifica as variáveis utilizadas e hipóteses operacionais e, finalmente, o último os métodos e técnicas de análise utilizados.

A **terceira (Estudo Empírico)** estruturado em três capítulos, sendo os dois primeiros relativos à avaliação qualitativa – via entrevistas – e o último respeito à avaliação quantitativa (análise dos questionários remetidos aos membros do IPAI, que apresenta os resultados alcançados tendo em conta as hipóteses definidas para o estudo – análise unidimensional e multidimensional).

A **quarta (Focus Group)** sistematiza a análise realizada por responsáveis do IPAI às respostas recebidas.

A **última (Conclusões)** está segmentada, após a introdução, em quatro capítulos. No primeiro são apresentadas as principais conclusões alcançadas relativamente ao estudo empírico desenvolvido e o segundo evidencia as recomendações sugeridas. O terceiro capítulo apresenta as principais limitações do estudo e, por fim, o último fornece contribuições e sugestões para futuros trabalhos de investigação.

PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. BASES - COMUNICAÇÃO

1.1 RESENHA HISTÓRICA

Então Deus disse: - Que haja luz! e a luz começou a existir (Gênesis 1,3). Esta frase, para milhões de pessoas, durante centenas de anos, em diversos países é, para quem faz uma interpretação literal do Antigo Testamento, a primeira comunicação realizada de que a humanidade tomou conhecimento.

Rego (2016) é claro ao afirmar que todos comunicamos⁵ (e comunicação é interação), mesmo quando nada dizemos ou escrevemos. Fazemo-lo na nossa vida pessoal, familiar, social, política e organizacional. Comunicamos, até, conosco – e nem sempre nos compreendemos! Somos animais relacionais e sociais, pelo que necessitamos de comunicar, mesmo quando não temos nada “relevante” a exprimir.

Numa brevíssima cronologia tem-se, como marcos mais importantes⁶:

- Período paleolítico - também designado como da pedra lascada, com limites inferior muito impreciso e superior entre os 18 000 e os 5 000 anos antes de Cristo (aC), em que, como nómadas, se utilizam facas, trajes e fogo e se identificam as primeiras representações gráficas (pinturas rupestres em cavernas e paredes);
- Período neolítico - também designado como da pedra polida, com limites entre os 5 000 e os 3 000 anos aC, em que as cavernas são descontinuadas como habitação e em que se grava em osso, madeira e pedras o dia a dia;

⁵ Ele mesmo cita Bacalu (2011) que indica que segundo alguns, (mesmo) as plantas o fazem através da “linguagem vibracional”.

⁶ No *Pradigma Comunicacional – História e Teorias*, Rodrigues (2011), encontra-se um trabalho detalhado sobre a evolução da comunicação ao longo do tempo, incluindo referências à Grécia antiga e ao Império Romano, idade média, renascimento, iluminismo, sociedade industrial e a partir de 1920/1930 (incluindo as Escolas de Frankfurt, de Chicago e de Palo Alto, esta com a sua visão global, ou holística do conjunto de domínios científico, fundamentada no conceito de informação com os seus cinco axiomas:

- impossibilidade de não comunicar ou de não agir;
- distinção entre dois aspetos da comunicação: do conteúdo e da relação;
- a natureza da relação depender das sequências comunicacionais entre os comunicantes;
- distinção das duas modalidades de comunicação humana: digital e analógica e
- distinção entre permutas comunicacionais simétricas e complementares).

Também em *Communication & Human Behavior*, Ruben e Stewart (2016), é possível encontrar informação relevante sobre a comunicação (no passado e no presente) - capítulo 2 – abordando desde a origem da comunicação com referência especial a Platão (428-347 a.C.) e ao seu aluno Aristóteles (384-322 a. C.), até aos modelos de comunicação propostos por Harold Lasswell, Claude Shannon, Warren Weaver, Elihu Katz, Paul Lazarsfeld, Bruce Westley e Malcolm Maclean.

- Idade dos metais – mantendo a traça anterior e o aparecimento de aldeamentos, distingue-o a utilização de metais;
- Início da escrita – que se traduz no recurso a símbolos (sinais) para expressão de ideias em suporte, sem volatilidade (como ocorre sequencialmente na expressão oral). Basicamente existem dois tipos, sendo o mais relevante baseado em ideogramas (conceitos) e em grafemas (percepção de sons ou grupos de sons) vg: escritas românicas (alfabética) e arábicas, entre outras. As mais referenciadas historicamente são:
 - Mesopotâmia - escrita cuneiforme com início no 4º milénio aC. Inicialmente usava um instrumento pontiagudo, para registar números. Evoluiu para abranger elementos também fonéticos, com recurso a outro instrumento, agora na forma de cunha;
 - Egito - escrita com hieroglifos⁷, no mesmo período, que eram pinturas que representavam objetos, sons e ideias;
 - China – por volta de 1300 aC, sendo a maioria dos mais antigos da dinastia Shang e
 - América Central – no sul do México antes de 800 aC, com destaque para a escrita maia, sendo os da cultura olmeca mais antigos.
- O jornal, o primeiro dos quais em Roma em 59 aC - as *Acta Diurna* no consulado de Caio Júlio César;
- A prensa móvel, em 1447, com Johannes Gensfleisch, mais conhecido por Gutenberg, com recurso a letras móveis feitas em cobre;
- O telégrafo em 1837;
- O livro de Charles Darwin a *Origem das Espécies*, publicado em 1859;
- O telefone, em 1876;
- A rádio, patenteada por Guglielmo Marconi;
- A televisão nos anos 20 (do século XX), com as contribuições de John Baird e Wladimir Zworykin;
- O computador em 1943, envolvendo a marinha dos Estados Unidos da América, em conjunto com a Universidade de Harvard, que desenvolveu o Harvard Mark I, projetado por Howard Aiken. Em simultâneo, o exército deste país desenvolvia um projeto semelhante, chefiado por J. Presper Eckert e John Mauchly, cujo resultado

⁷ Existem escritas e sistemas semelhantes, nomeadamente, dos astecas e cretenses, entre outros.

foi o primeiro computador a válvulas, o *Electronic Numeric Integrator And Calculator (ENIAC)*;

- As obras de Ray Birdwhistel sobre comunicação não verbal (segunda metade do século XX);
- A internet (com início na área militar em finais da década de 60 do século passado) e o microcomputador no início da década seguinte.

DeFleur e Ball-Rokeach (2011), no que se refere à comunicação em massa, apresentam a designada Teoria de Transições, com cinco etapas:

- era dos símbolos e sinais, com início na vida pré-hominídea e proto-humana (antes do *homo erectus*), em que a capacidade cerebral aumentava *lentamente*;
- *idade da fala, com aparecimento do cro-magnon (homo sapiens)*, em que a fala se iniciou, entre 90 e 40 mil anos aC;
- era da escrita inventada de forma independente em mais do que um local no mundo;
- idade da imprensa e
- a fase atual, com o advento dos jornais, telégrafo e telefone.⁸

1.2. COMUNICAÇÃO, LINGUAGEM, LÍNGUA, FALA E SEMIÓTICA – IDEIAS BASE

Pela sua relação e distinguindo estas noções, tem-se:

1.2.1. Comunicação (1ª abordagem)

Como referido por Aldous Huxley, citado por Monteiro *et al.* (2012), o homem é um anfíbio que vive simultaneamente em dois mundos – o da realidade e o por ele próprio criado: o mundo da matéria, da vida, da consciência e o mundo dos símbolos. Quando pensamos, fazemos uso de uma grande variedade de sistemas de símbolos: linguísticos, matemáticos, pictóricos, musicais, ritualísticos, etc.. Sem esses sistemas não teríamos arte, nem ciência, nem lei, nem moral, nem filosofia, nem sequer civilização rudimentar; em suma, seríamos animais. Os símbolos são, portanto, indispensáveis.

Esta palavra, com diferentes significados, do latim *communicatio onis*, isto é “ação de participar” é um processo que envolve a troca de informações entre dois ou mais

⁸ Em que se incluem os designados “produtos informativos persuasivos” (vg: publicidade, relações-públicas e comunicação de marketing) e de entretenimento (comunicação massiva).

interlocutores por meio de signos e regras semióticas mutuamente entendíveis⁹. Esta noção, inicialmente associada a meios de transporte e a rios, evoluiu para uma forma / processo social de interação e hoje abarca as práticas, discursos e ideias instituídas por meio de uma vinculação social de mensagens das designadas tecnologias de comunicação – Rudíguer (2011), *As Teorias da Comunicação*.

É um tema que tem vindo a ganhar progressivo relevo no ensino superior tendo algumas universidades e politécnicos criado unidades para ensinar esta nova espécie de tratamento interdisciplinar (Berlo, 1991). Em paralelo, meios de comunicação social, as artes cénicas, entre outras, foram exigindo maiores competências nesta área e as próprias organizações reconheceram a sua necessidade, não podendo ser esquecido o contributo de pioneiros como Marshall McLuhan, Theodor Adorno e Paul Lazarsfeld.

O seu estudo apresenta 3 linhas de desenvolvimento: (i) teoria da informação que analisa o armazenamento, quantificação e comunicação da informação; (ii) estudos da comunicação que respeitam à comunicação humana e técnicas associadas e (iii) biossemiótica que analisa a comunicação entre os organismos vivos em geral.

Ela designa o mecanismo mediante o qual existem e brotam as relações humanas, todos os símbolos espirituais junto com os meios para transportá-los no espaço e conservá-los no tempo, compreendendo coisas tão variadas como sejam a expressão do rosto, a postura e o gesto, o timbre da voz, as palavras¹⁰, etc., na conquista do espaço e do tempo (Cooley, 1892, citado por Beth e Pross, 1976).

Segundo Roberts (1946) e recuando no tempo, Aristóteles definiu o estudo da retórica¹¹ (comunicação) como a procura de todos os meios disponíveis de persuasão, considerando 3 elementos: quem fala, o discurso e a audiência.¹²

⁹ Noções à frente explicadas.

¹⁰ que integram frases completas (macrosignos).

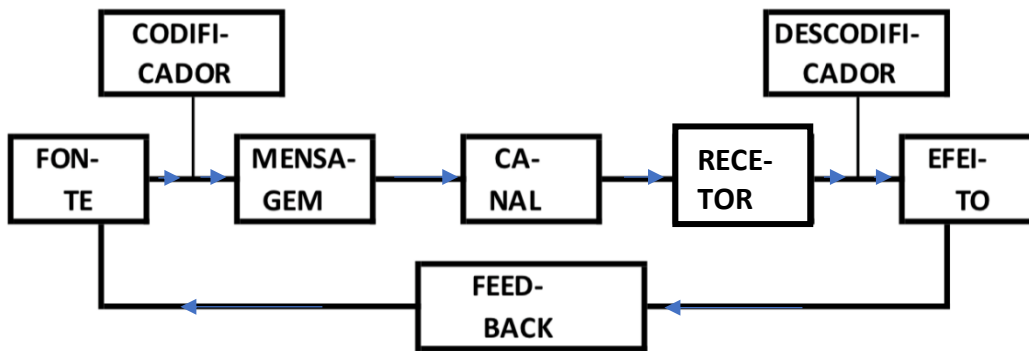
¹¹ O termo retórica é comumente associado (Munter, 1991) a políticos e demagogos e respeita a uma verbalização do pensamento. As suas raízes assentam nos antigos gregos que estudaram o poder das palavras para efeitos de persuasão.

¹² No original os tratados latinos referem:

- *inventio* – busca dos melhores argumentos de entre a lista dos existentes e que formam os *topoi* ou argumentos para convencer a audiência;
- *dispositio* – respeito à melhor organização do discurso, devendo ele incluir um *exórdio* (introdução, a parte destinada a captar e propiciar a atenção e a boa vontade da audiência), bem como apresentar o plano que iria seguir, a narração dos factos, a exposição dos argumentos a defender, a refutação dos argumentos contrários e uma conclusão e
- *elecutio* – a busca da melhor forma a dar aos elementos do discurso, servindo-se de figuras ou dos ornamentos da linguagem.

O modelo base e convencional do processo de comunicação pode ser sistematizado como apresentado na figura 4:

Figura 4
Processo de comunicação



Fonte: Institution of Occupational Safety and Health (IOSH)(2015)

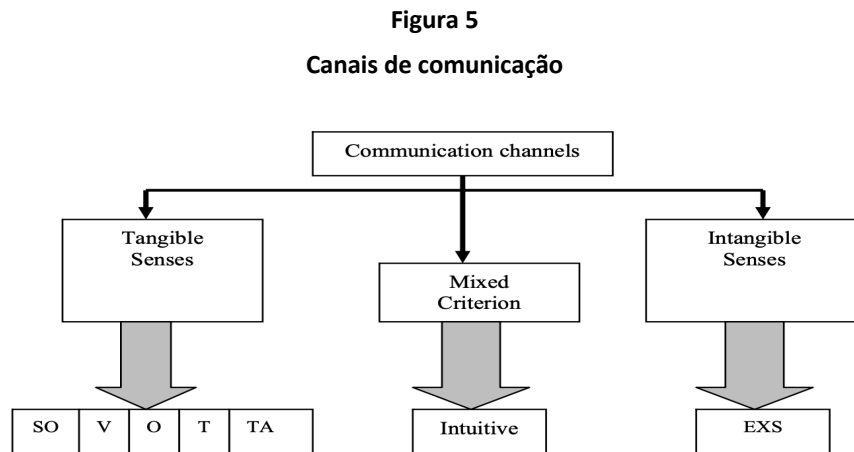
Importa analisar cada um dos elementos que o constituem, a saber:

- Fonte – Codificador – definido pelo emissor,¹³ o meio com que se pretende alcançar o destinatário, tendo o primeiro que codificar a mensagem para que ela alcance o que pretende, o mesmo é dizer, pensar nos fatores que aumentarão a sua fidelidade:
 - habilidade de comunicação – são normalmente referidas cinco como as principais, sendo duas de codificação (a escrita e a palavra), duas de decodificação (leitura e audição) e a última o pensamento;
 - atitude – subdividindo-a em: atitude para consigo próprio, para com o assunto e para com o recetor;
 - nível de conhecimentos – variando entre um mínimo (em que terá dificuldade em dizer algo que não conhece) e um máximo (em que pelo seu saber possa tornar-se incompreensível) e
 - sistema sociocultural – respeita ao que faz, funções que ocupa e prestígio que lhe é atribuído;

¹³ Numa linguagem matemática, o elemento absorvente, já que é o inicial. Na maior parte dos casos (Huela, 2010) não há a consciência, dada a complexidade associada às comunicações. O sucesso depende da capacidade do emissor.

- Mensagem – sendo esta o “produto físico real”, abarca o seu código, conteúdo e tratamento, distinguindo entre os seus elementos e o modo como são estruturados;
- Canal – é o meio pelo qual circula o que se pretende transmitir, por vezes designado sinal (Rodrigues, 2011). Engloba três noções distintas: maneira de codificar e descodificar, veículo da mensagem e os seus transportadores¹⁴.

Em termos esquemáticos (figura 5) tem-se:



SO-sound; V-visual; O-odorous; T-tasty; TA-tactile; EXS-extra-sensorial

Fonte: Hulea (2010).

(Na maioria dos casos, ocorre uma mudança no processo de comunicação, isto é, em que são permutados os papéis do recetor e do emissor).

- Recetor – Descodificador – São aqui aplicáveis (com pequenas adaptações) os fatores indicados para o emissor;
- Efeito – o recetor é o elemento essencial – se uma mensagem enviada, por qualquer razão, o não “alcançar”, de nada serve o seu envio e
- *Feedback* – Também referenciado como retroação, designa o influxo do pólo recetor sobre o pólo emissor (Rodrigues, 2011) e que é relevante para determinar a eficiência da comunicação.

¹⁴ Nesta linha as mensagens devem ser:

- pequenas, claras precisas e coerentes;
- visíveis e legíveis;
- fáceis de descodificar;
- adequadas ao canal de comunicação;
- adequadas aos objetivos a atingir;
- adequadas ao grupo a que se destinam;
- adequadas ao espaço, tempo e contexto;
- capazes de captar a atenção e
- não contraditórias.

Aparentemente simples, pode no referido processo surgir o designado “ruído” que pode limitar o processo, podendo ter 4 tipos de causas: fisiológicas (vg: distração, ou cansaço), semânticas (resultante da utilização de termos não mutuamente conhecidos), psicológicas (vg: stress ou doença mental), ou físicas (vg: ruído).

1.2.2. Linguagem

De uma forma simplificada pode dizer-se que a linguagem não é mais do que um sistema formal de signos (também referidos como sinais, marcas e símbolos) que obedecem a regras gramaticais que, combinados, criam significados utilizados na transmissão de uma mensagem. Por outras palavras, um sistema de signos linguísticos a que cada ser humano recorre para comunicar. Segundo Bittner (1988), o protótipo do signo é a palavra, mas raramente se consideram as palavras isoladas, já que elas foram concebidas para se combinarem em frases completas, que são macrosignos, quer dizer, formadas por diversos signos.¹⁵

Como se compreenderá pela natureza deste documento, ficam excluídas as linguagens da propaganda e jornalística, tratadas em detalhe em Monteiro *et al.* (2012).

A ausência de evidências no seu estudo levou mesmo a *Société de Linguistique de Paris* a bani-los em 1886, que se manteve durante cerca de um século (até 1976).

No fundo é uma capacidade para, através de códigos, expressar pensamentos, opiniões, sentimentos, desejos, experiências e dados, tendo como conjunto de partida um número limitado de elementos e como conjunto de chegada uma miríade de enunciados. Apresenta uma complexidade maior que a de outras espécies. São normalmente apresentados como exemplos carismáticos: papagaios – sons humanos; cães – rosnar e movimentar a cauda; golfinhos - com sonoridades próprias para interagir e caçar; e abelhas – comunicação sígnica.¹⁶

Muitos pensadores (vg: Pascal), para distinguir o homem das outras espécies vivas, embora com uma certa forma de pensamento a que falta a clareza Bittner (1988), refere o homem como pensante, ou melhor, como falante. A sua origem é comumente associada aos primeiros homínídeos para efeitos de cooperação (caça e defesa), partindo

¹⁵ Recordar-se que na antiga Grécia (202) a palavra era o exercício da única atividade que se considerava digna dos homens livres, dos *eleutheroi*, livres da necessidade de trabalhar para viver e que podiam assim dedicar-se sem limitações às obras que os imortalizassem, que perpetuassem as suas memórias para além da morte. Era esta vida que se considerava digna de ser vivida e por isso lhes davam o nome de *bios politikos*, de vida política, de cidadania.

¹⁶ Karl von Frish foi prémio nobel em 1973 por pesquisas nesta área.

de sistemas anteriores baseados apenas em sinais, existindo diferentes teorias (a de continuidade e a de descontinuidade), bem como são referenciadas as consequências de transformações sociais, sendo referidas várias hipóteses¹⁷. Em termos cronológicos são referidas como primitivas desde o *Homo habilis* (desde 2,5 milhões de anos aC), e outros com o *Homo erectus* (1,8 milhões de anos aC), ou com o *Homo heidelbergensis* (0,6 milhões de anos aC) e o aparecimento de uma linguagem adequada com o *Homo sapiens* (menos de 200 mil anos aC).

Em síntese, existe uma grande divisão entre verbal (seja ela escrita ou oral) e não verbal (que abarca, mas não se limita, a sinais, gestos, cores, sons, imagens e avisos).

1.2.3. Língua

Não é mais do que um conjunto de palavras, um código verbal, respeitando regras gramaticais, partilhado por grupos de pessoas, combinando sons, de natureza abstrata, possuindo um carácter social e cultural, que evoluíram fragmentando-se (línguas vivas), ou não (línguas mortas), desenvolvida pelo ser humano, de forma não premeditada. Sendo umas mais faladas do que outras¹⁸, algumas apresentam semelhanças a nível nacional (vg: alemão e suíço-alemão) e outras até a nível regional (português e galego). Abrange também a língua gestual que utiliza padrões visuais, articulando gestos manuais, movimentação e orientação das mãos, braços e expressões corporais e faciais, em vez de padrões sonoros que são transmitidos acusticamente.

Palavra quando usada no singular significa “um sistema de comunicação” (Bittner, 1988) e a forma escrita permitiu ela ser conservada, ao contrário da oral (até recentemente, antes da criação de suporte que a começou a guardar).

Noam Chomsky e Ferdinand de Saussure, *citados por* Bittner (1988) referem que a língua é um estado de conhecimentos alcançados por um cérebro o qual depende da aprendizagem e não está presente ao nascer. Já a linguagem, quer dizer a faculdade de assimilar uma ou várias línguas, sejam as que forem, depende da estruturação adquirida

¹⁷ Uma é a designada teoria do “acalantar do bebé” de Dean Falk, que refere que a mãe precisando de caçar e não conseguindo transportá-lo ao mesmo tempo, o colocaria no chão e usaria a linguagem para manter a relação. Outra é de Thorndike, citado por Berlo (1991), que refere a Teoria do Balbucio Casual em que ele faz uma analogia entre a produção de sons de um bebé como desenvolvimento da própria linguagem na história do homem.

¹⁸ As mais faladas abarcam a designada família europeia (que inclui o inglês, espanhol, português e russo), as sino-tibetanas (vg: chinês, mandarim e cantonês), as semíticas (árabe, maltês e hebraico) e as bantu (que abarcam, entre outras, o suaíli e o zulu).

por qualquer cérebro humano no seu processo de desenvolvimento biológico, debaixo da dependência do código genético.

1.2.4. Fala

Seguindo as regras gramaticais de cada a língua, respeita à forma própria e verbal oral de cada pessoa se expressar. Reflete o contexto, experiências e conhecimentos de quem a usa, com espaço para a criatividade, variando do mais formal, diplomático e cortês, ao coloquial e desbragado, incluindo regionalismos (em alguns casos apenas compreendidos numa certa área). É a realização individual do facto concreto da comunicação linguística e inclui a forma, articulação e prosódia (vg: entoação, velocidade e voz) Perez *et al.* (2019).

1.2.5. Signos

É uma teoria geral concebida pelo americano Charles Sandes Peirce, citado por Monteiro *et al.* (2012), que destaca a sua função lógica. Signos e palavras estão em íntima correlação e as palavras semiologia e semiótica referem hoje a mesma disciplina. (A primeira é utilizada pelos europeus e a segunda pelos americanos).

1.2.5.1. De identidade

Conforme Pierre Guiraud, citado por Monteiro *et al.* (2012), uma das primeiras condições da vida social é a de poder reconhecer a identidade dos indivíduos e dos grupos. É essa a função das insígnias e das tabuletas. Elas “são marcas que indicam a pertença de um indivíduo a um grupo social ou económico. Têm por função exprimir a organização da sociedade e as relações entre indivíduos e os grupos.” Dentro desses signos de identidade, distinguem-se:

- Armas e bandeiras – indicam a pertença a uma família ou a um clã. Podem estender-se a agrupamentos mais amplos: cidade, província, região e nação;
- Uniformes – são também a marca do grupo;
- Insígnias e condecorações – são vestígios simbólicos das armas e uniformes, assegurando as mesmas funções sob formas deterioradas:
 - Insígnias – marcam os diferentes grupos e associações de todo o tipo;
 - Condecorações – perpetuam as antigas ordens de cavalaria;
- Tatuagens, maquilhagens, etc. – são também insígnias codificadas;
- Nomes e sobrenomes – são as marcas de identidade mais simples e universais;

- Tabuletas – designam, de preferência, objetos, mas socializados;
- Cidades antigas – agrupavam as castas ou as profissões em ruas (vg: rua dos Fanqueiros e rua dos Sapateiros) e
- Marcas de fábrica – têm por função indicar e garantir a origem de um produto.

1.2.5.2. De cortesia

São signos transitórios, variando segundo as circunstâncias e os indivíduos, vg: vestir ou não um casaco, colocar ou não a gravata. Existem, por isso, signos especiais, sendo os principais os corporais e gestuais. Entre estes, distinguem-se o tom de voz, as saudações e fórmulas de cortesia, as injúrias, a quinésica (gestos) e a proxémica (distância). O tempo de espera é também significativo, obrigando o visitante a aguardar – vg: pessoas em altos cargos, em Portugal, com realce para o sector público. A alimentação é outro modo de identificação do grupo. Por vezes, está envolvida em tabus e a sua preparação regulada por um sistema de convenções restritas.

No fundo, tudo é signo. Os presentes, os móveis, as casas, os bairros, os animais domésticos, as decorações, etc., tudo são signos. A nossa vida está mergulhada num infindável mundo deles.

1.2.5.3. Natureza

Os signos podem ser mais ou menos socializados, estruturados e convencionados. Os sociais, de um modo geral, são-no pouco. É o que acontece com insígnias e emblemas que se podem comparar a sistemas mais elaborados como o dos totens, brasões, etc.. Os signos sociais são motivados. São alegorias – a balança e o gládio da justiça, o beija-mão (lembra homenagem), a inclinação da cabeça ou do tronco (à japonesa), etc., têm valor simbólico deteriorado, uma vez que o sentido original se perdeu. Os signos sociais são fortemente conotados. Podem exprimir força, poder, voluntariedade, humildade, etc. (Monteiro *et al.* 2012).

1.2.6. Semiótica

Segundo Beth e Pross (1976) abrange as disciplinas de:

- Semântica – o seu estudo foca-se no estudo dos signos, na relação entre o designado e o significante – parte concreta que inclui sons (sequência sonora) e forma escrita (sequência gráfica) (vg: vespa) – e o que eles representam, isto é, o

significado, conceito que nos vem à cabeça – vespa picou a criança (ferrão e dor) e inclui a:

- fonologia (sons) – sons das palavras, fonemas, acentuação e ortografia e
- morfologia (forma) – estrutura e formação das palavras;
- sintaxe – abrangendo para uns aspetos como a pontuação, concordância, colocação dos pronomes, etc. e para outros as combinações de signos;
- a semiótica do texto (literário ou não) escrito ou oral, incluído na conversação;
- pragmática – corresponde à origem, aplicação e efeito dos signos, incluindo a simbologia corporal e
- estilística – a arte de bem escrever.

Paralelamente Baylon e Mignot (1994) referem ainda:

- lexicologia – que se debruça sobre a forma como se organiza o conjunto de palavras, com a sua forma e o seu sentido, em certa língua;
- a semiótica do texto (literário ou não) escrito ou oral, incluído na conversação;
- a sociolinguística – que estuda a relação entre a linguagem e a sociedade e
- a psicolinguística – que se focaliza na psicologia da linguagem.

1.2.7. Aspetos complementares

Apenas em termos de tópicos e adaptado de Costa (2010), refere-se:

- distribuição piramidal da comunicação – McQuail (1987), na sua *Teoria da Comunicação*,¹⁹ apresenta a Pirâmide de comunicação. Por ordem sequencial de redes, tem-se:
 - alargada, de comunicação pública / social;
 - específica, abrangendo grupos institucionais / organizacionais (com uma ou mais localizações, mas bem definidos);
 - intragrupal: ao nível (i) da comunidade ou (ii) da família;
 - intrapessoal: (i) ao nível de um número muito pequeno de pessoas ou (ii) mesmo pessoal;
- extensão da comunicação e tecnologia – a comunicação evoluiu da pequena para a larga escala, de pinturas e gestos para a escrita e com recurso à tecnologia;

¹⁹ Com uma versão, em inglês, em 2010.

- dinâmica da comunicação – responde à necessidade de ajustar a comunicação aos seus destinatários, quer em termos de forma, quer em termos do meio a utilizar;²⁰
- telecomunicações – abarcam as diversas formas de comunicação à distância – sons, imagens e dados;
- credibilidade – é necessário facultar dados tangíveis para uma tomada racional de decisão, que inclui referências a fontes reconhecidas, imparciais, isentas e livres e
- segmentação – respeita à seleção, de entre os meios de comunicação e ao seu custo associado, dos meios disponíveis para alcançar, com o maior sucesso, os destinatários de acordo com as suas características e preferências. Em termos simples visa atingir, em simultâneo, com uma única emissão, um número menor de pessoas, mas mais específico.

1.3. COMUNICAÇÃO

1.3.1. Bases gerais

Todos comunicamos, mesmo quando nada dizemos, ou escrevemos²¹. A comunicação é, segundo certos autores (Bonsu, 2019) um conceito holístico abarcando ferramentas (vg: telemóveis), e-mails (informação), origem (incluindo a sua credibilidade – vg: *fake news*), escuta atenta e capacidade de transformar a mensagem em algo de útil, resultante da maior formação académica das pessoas que ingressam nas organizações. Duffin (2019), citado por Bonsu (2019), indica que, em 2018, 35% da população norte americana possuía uma licenciatura, sendo tal percentagem de 7,7% em 1960. Mesmo antes da aparição da pandemia do covid 19, era crescente o número de pessoas em teletrabalho.

Indo ao essencial, comunicar é colocar em comum, baseado em linguagem, nas suas três dimensões:

- alguém comunica comigo;
- eu comunico com alguém e
- eu comunico comigo mesmo.

Como se compreende comunicação utiliza diversos canais:²²

- estilo de escrita;

²⁰ Pechanová *et al.* publicaram em 2018 um interessante estudo sobre os Fatores-Chave de Comunicação Efetiva em Equipas Multiculturais.

²¹ Algo que, como referido, segundo alguns, os animais e as plantas também fazem através da linguagem vibracional (Bacalu, 2011, citado por Rego, 2016).

²² Para elementos complementares ver cursos de *In Body Language* (2020) do Instituto do mesmo nome.

- conteúdo verbal;
- movimentos corporais;
- expressões faciais;
- proxémica;
- háptica (respeitante ao tacto);
- reações psicofisiológicas e
- paralinguagem.

Vários autores, vg: Fiske (1999), reconhecem que a comunicação é algo que todos conhecemos, mas poucos sabem definir satisfatoriamente, sendo uma área de estudo multidisciplinar, envolvendo, como anteriormente indicado, signos e códigos, sendo hoje basicamente duas as escolas que se debruçam sobre este tema. Uma vê-a como “transmissão de mensagens” e a outra como uma “produção e troca de significados”.

Encontram-se definidas (Knapp *et al.* 2014b) as assunções base sobre as quais assenta a comunicação, a saber: (i) consistência, (ii) significado único, (iii) independência, (iv) casualidade observada e (v) finalidade.

O livro *A Mathematical Theory of Communication* de 1948 de Shannon é referenciado como uma das fontes mais relevantes destes estudos, cujo modelo constitui a figura 4, já apresentada em 1.2.1, algo como um sistema telefónico em que o crítico é o número de sinais que transporta, sendo o que é dito irrelevante. Associado aparecem as noções de redundância, isto é, aquilo que é expetável e de entropia, o seu contrário na comunicação. Num processo de comunicação verbal oral, se se fala para um grupo heterogéneo, é necessário incrementar a primeira, explicando de diversas formas, exemplificando, etc., de forma a ser entendido.

Existem naturalmente outros modelos - vg: de Lasswell (de 1948) e de Newcomb (de 1953), sendo que consolidando pode-se definir comunicação como o processo de partilha pelo qual as mensagens produzem respostas (Munter, 1991). Todavia, importa não ignorar as barreiras psicológicas associadas a emoções, percepções e selectivas:

- as primeiras, como o próprio nome indica, têm a ver com as emoções do recetor (servem de exemplo a idade, o género ou mesmo a roupa);²³
- as percepções estão associadas à leitura que cada um faz. A figura 6 é tradicionalmente usada como exemplo, já que:

²³ São conhecidas as reações de alguns estudantes à palavra matemática.

- para uns é vista como uma jovem que olha para o longe, de que se vê apenas uma pestana, parte do nariz e da orelha e
- para outros como uma senhora muito idosa, com a boca aberta, que olha para baixo e para esquerda... cujo nariz é o queixo da jovem e
- as últimas resultantes de vários fatores²⁴.

Figura 6
Imagem enigmática



Fonte: Munter (1991)

Todavia, para lá de barreiras psicológicas, existem também as semânticas e as físicas, sendo as primeiras associadas à compreensão da palavra (vg: alguém apresentar-se como “auditor” em Portugal na década de 70 do século passado e receber a pergunta: “o senhor é o quê?”) e as últimas associadas a aspetos mais práticos (vg: ilegibilidade da letra num texto manuscrito e necessidade adaptar a máscara em pano para a pandemia, garantido que a zona bocal fica visível para alunos surdos).

1.3.2. Estilos pessoais de comunicação

Todos conhecemos muitas pessoas e cada uma tem o seu próprio estilo de comunicação. Se se pensar, tendo em conta Portugal, os ex-ministros José Sócrates e Victor Gaspar,

²⁴ Serve de exemplo, entre outros, o tempo (condicionado à pressa, momento em que ouvimos e disponibilidade).

facilmente se vêem as diferenças. São basicamente três os estilos e as suas associações²⁵ como resumido no quadro 1:

Quadro 1
Estilos de comunicação e suas associações

ESTILO	ASSOCIAÇÃO
Agressivo	Luta
Passivo	Fuga
Assertivo	Interação construtiva

Fonte: Rego (2016)

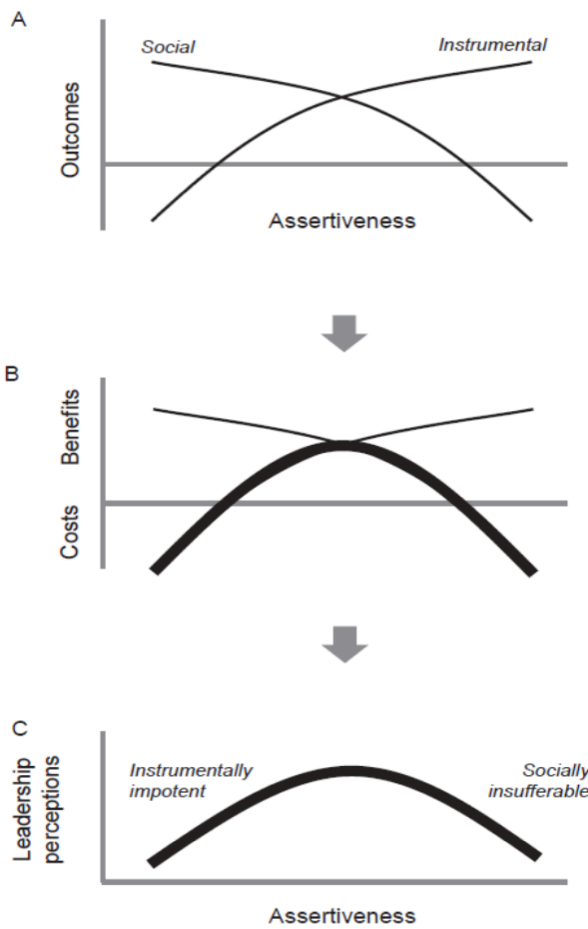
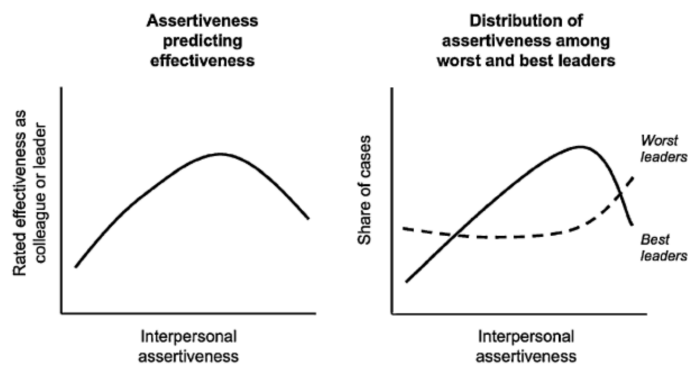
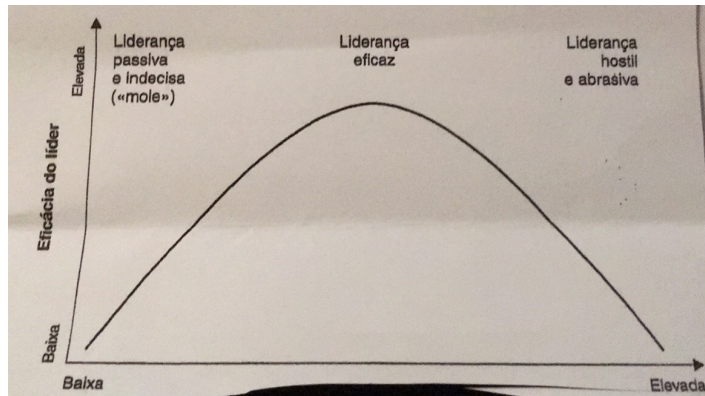
Por outro lado, não se podem ignorar as diferentes situações ou níveis hierárquicos distintos envolvidos que condicionam a comunicação e o comportamento a adoptar.

Por razões compreensíveis, o estilo assertivo é referenciado como ideal, sendo que uma investigação realizada sugere que os líderes mais eficazes são flexíveis, adequando o estilo às necessidades das situações. Recorde-se que existem dois tipos básicos de assertividade: (i) padrão – expressa “simplesmente” o direito do comunicador – e (ii) empática – acrescenta outras “componentes” que a tornam mais eficaz e satisfatória.

O “chavão” – no meio está a virtude – é claro, tendo por base a figura 7:

²⁵ Para um aprofundamento deste tema ver Alberti e Emmons *et al.* (1982), citado por Rego (2016) – Comunicação Pessoal e Organizacional.

Figura 7
Curvas de assertividade



Fonte: Ames (2007 e 2009)

No quadro 2 resumem-se as atitudes do nível de assertividade em enquadramentos tipo:

Quadro 2

Atitude

	PASSIVO	ASSERTIVO	AGRESSIVO
Conflito	Evita o conflito. Acomoda-se	Gere o conflito de modo honesto, franco e construtivo	É hostil
Negociação	Faz proposta iniciais baixas. Faz grandes cedências	Faz proposta iniciais fortes. Procura soluções ganha - ganha	Faz proposta iniciais extremas. Não cede. É agressivo
Trabalho em equipa	Evita expressar opiniões. É conformista	É aberto, empenhado, claro e franco	É dominador e confrontacional
Influência	É apaziguador. Implora	É ativo, decidido e persuasivo	Bajula. Ameaça
Tomada de decisão	É indeciso e ambíguo	É pró-ativo e inclusivo	É autoritário e autocêntrico

Fonte: Rego (2016)

Parece claro que embora cada ser humano tenha o seu estilo predominante, cada um de nós utiliza cada um destes estilos em diferentes momentos da nossa vida. Não há estilos claramente melhores que outros – alguns são mais importantes em certas circunstâncias, enquanto outros são mais pertinentes para outras. Todavia, a opção com mais probabilidades de sucesso é porventura a que consiste em ajustar o nosso estilo ao do nosso interlocutor, de acordo com os nossos objetivos. Opção prudente é a nossa versatilidade – embora sem cair na cilada da inautenticidade. (Rego, 2016).

São três os modelos mais divulgados de estudos de estilos, a saber: VIP, PAPI e SARA, mas pela sua especificidade não se vai entrar na sua análise.

Antes de concluir este ponto fica uma referência às diferenças comunicacionais de acordo com o género. Nessa linha, Tannen, 1994, também citado por Rego, 2016, referencia os seguintes pontos:

- uso do “eu” e do “nós”;
- demonstrações de sucesso;
- demonstrações de certezas / dúvidas;
- “por cima” ou “por baixo”;
- número de questões que coloca;

- pedido(s) de desculpa;
- grau de oposição ritual;
- cumprimentos / elogios;
- recurso a linguagem indireta e
- confronto ao falar em público.

Naturalmente é possível avaliar – auditar – a qualidade da comunicação (organizacional) em termos de: (i) *top / down*; (ii) *bottom up* e (iii) *interparis*, conforme modelo aplicado pela *Price Waterhouse (PW)* na década de 90 do século passado. Minter (2010), citado por Rego (2016), refere os seguintes critérios:

- influência;
- receptividade ao *feedback*;
- permissão para tomar a iniciativa na comunicação;
- capacidade de resposta;
- interdependência;
- recompensa por comunicar devidamente e
- confiança.

Em simultâneo, Zaremba (2006), citado por Rego (2016), avançou com cinco critérios a que Marques (2010), citado pelo mesmo autor, acrescentou outros, a saber:

- Base:
 - oportunidade;
 - clareza;
 - exatidão / rigor;
 - pertinência e
 - credibilidade;
- Adicionais:
 - sentido da responsabilidade;
 - concisão;
 - profissionalismo e
 - sinceridade / genuinidade.

1.3.3. Escutar e calar

É claramente reconhecida a importância da escuta como uma competência crucial. Existem mesmo estudos realizados – *vg*: Rankin *et al.* (1926), Baker *et al.* (1981) e outros, citados por Rego (2016), por onde se pode concluir que ouvir ocupa entre 42% e 60% do tempo utilizado em comunicação com terceiros. Complementarmente pesquisas realizadas por Nichols e Stevens (1957), ainda citadas por Rego (2016), são sistematizadas no quadro 3 relativamente à percentagem de retenção de uma audição por parte de um ouvinte médio.

Quadro 3
Retenção da audição

MOMENTO	% DE RETENÇÃO
Agora	50
8 horas depois	33
2 meses depois	25

Fonte: Rego (2016)

Escutar exige segundo Kreitner e Kinicki (1998), citados por Rego (2016), ouvir, estar atento, interpretar, avaliar e responder. São múltiplas as razões que explicam a limitada capacidade de escuta, sendo que uma delas se prende com a nossa velocidade para falar (125 palavras por minuto) e para escutar (400 a 500 palavras)²⁶. É aliás normal usar-se a expressão “escuta ativa e empática” que exige:

- concentração;
- empatia;
- aceitação e
- compreensão do significado nas suas três dimensões:
 - perceber / discernir;
 - processar / avaliar e
 - responder²⁷.

Neste ponto importa não ignorar a comunicação não verbal – ver 1.4.3.2.. Associado ao tema estão as referências justificativas das razões de pessoas que levam alguns,

²⁶ Recordar-se aqui o provérbio árabe: “Alá deu aos homens dois ouvidos e uma boca. Como tal ele deve ouvir duas vezes mais do que deve falar”.

²⁷ Na mesma obra é apresentada uma lista de mais de 20 sugestões para a sua adequada aplicação.

deliberadamente, a optar pelo mutismo. Cunha *et al.* (2013) e muitos outros, citados por Rego (2016), apresentam mesmo possíveis razões:

- receio de passar uma imagem de ignorante ou incompetente;
- temer ser repreendido / punido;
- sentir desconforto pessoal na transmissão de “más notícias”;
- a exposição não ser valorizada, nem levar a soluções apropriadas;
- temer ficar isolado;
- receio de ferir a coesão e harmonia do seu grupo;
- possuir fraca autoestima;
- sentir não conseguir ter impacto no mundo em redor;
- receio de ser retaliado;
- não acreditar que “valha a pena”;
- querer gerir uma boa imagem;
- pretender maquiavelicamente que outra pessoa tome más decisões;
- receio de ser mal interpretado;
- não divulgar o que sabe para manter o seu poder e
- assumir que pode ocorrer ser morto dada a má mensagem que transmite.²⁸

1.3.4. Características

Em termos comunicacionais são apresentados 3 modelos (figuras 8 a 10) conhecidos pelas expressões do tubo, do circuito e da dança, adaptados a partir de Clampitt (2001), citado por Cunha *et al.* (2016), citado por Rego (2016). O primeiro pressupõe uma relação unívoca e directa do emissor com o recetor e assenta numa visão de eficácia comunicacional.

Figura 8

Modelo comunicacional do tubo



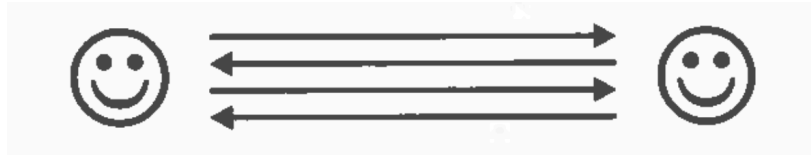
Fonte: Rego (2016)

²⁸ É conhecida a expressão: “matar o mensageiro”.

O segundo adiciona ao primeiro o *feedback*, para que exista uma melhor comunicação.

Figura 9

Modelo comunicacional do circuito



Fonte: Rego (2016)

Por fim o último assume que a linguagem de comunicação é naturalmente ambígua e obriga a um processo de ajustamento (numa imagem, como duas pessoas que vão dançar sem antes o terem feito).

Figura 10

Modelo comunicacional da dança



Fonte: Rego (2016)

Tendo por base o processo comunicacional estão definidas um conjunto de leis / princípios, sendo as mais conhecidas resumidas no quadro 4:

Quadro 4
Principais leis da comunicação

LEI / PRINCÍPIO	CARACTERIZAÇÃO
Lei do emissor	A comunicação é tanto mais eficaz quanto mais prestigiado e credível for o emissor
Lei da congruência	Deve haver coerência entre o emissor e o conteúdo da mensagem
Lei do recetor	A comunicação é tanto mais difícil quanto mais numerosos e heterogéneos forem os recetores
Lei da repetição	Quanto mais vezes uma mensagem for repetida, maior a possibilidade de ser memorizada, evitando redundâncias potencialmente geradoras de aversão
Lei da simplificação	Quanto mais simples for uma mensagem, mais fácil será a sua compreensão e memorização
Lei da distorção	O conteúdo de uma mensagem altera-se à medida que é retransmitida de uma pessoa para outra
Lei das mentiras piedosas	Servem para facilitar as nossas interações com terceiros, que nos permitem viver melhor em comunidade
Efeito <i>boomerang</i>	Um recetor pode recusar uma mensagem que lhe não agrada
Ordem das mensagens	As mensagens iniciais e finais são melhor memorizadas
Lei do diferencial das percepções	Sendo a capacidade de receção superior à de emissão, é necessário o recurso a mensagens não verbais
Lei do etc. e diferenças de contexto	Diferenças de contexto mental entre o emissor e o recetor tornam a compreensão da mensagem mais difícil
Buraco negro	Certos contextos resultantes de situações ou comportamentos anteriores podem absorver as mensagens, por mais genuínas que elas sejam
Efeito contraste	Mensagens recebidas piores ou melhores que as antecipadas geram efeitos distintos
Efeito enquadramento	Interpretamos uma mensagem de acordo com o seu enquadramento
Mensagens não verbais	O seu peso – ver 1.4.3.2. – é relevante na mensagem recebida
Lei dos conjuntos	As interpretações de mensagens não verbais devem ser realizadas em conjunto e não de <i>per si</i>
Lei do silêncio	O mutismo pode ter várias causas, por vezes opostas, ou ser proveniente de diversos fatores
Efeito camaleão	As pessoas tendem a imitar o comportamento verbal e não verbal de outras
Efeito amplificador do poder	A posição elevada do emissor em relação ao recetor amplifica a mensagem
“Interpreta-me, logo comunico”	O que comunicamos é o que nos interpretam e não o que dizemos ou pretendemos dizer

Fonte: Rego (2016)

1.3.5. Barreiras

São várias, conforme se pode deduzir do ponto anterior, as situações que dificultam a comunicação²⁹:

- ruído – dificulta uma adequada receção;
- inabilidade do emissor;
- preconceitos, estereótipos e juízos de valor;

²⁹ Adaptado de Cunha *et al.* (2013), citado por Rego (2016).

- diferentes quadros de referência;
- credibilidade da fonte e sua avaliação;
- primeiras impressões;
- audição seletiva;
- estados emocionais;
- dificuldade / incapacidade de escutar;
- falta de confiança;
- utilização de jargão e divergências semânticas;
- diferenças culturais;
- barreiras físicas e arranjos espaciais;
- estilo verbal do emissor;
- excesso de informação;
- género;
- sinais não verbais e
- tempo.

1.3.6. Empatia

Todos nós levamos em conta o recetor – pelo menos como imaginamos que ele seja – ao produzir mensagens. De algum modo antecipamos as suas possíveis respostas e procuramos predizê-las antecipadamente. Criamos, como fonte de comunicação, expectativas quanto à maneira como as outras pessoas respondem às mensagens que emitimos. O invés também se dá. As outras pessoas, os recetores, também formam expectativas a nosso respeito, a respeito das fontes das mensagens.

Os destinatários das mensagens – os recetores da comunicação – selecionam as mensagens e reagem a elas, em grande parte, pela imagem que fazem das fontes e das suas expectativas quanto à mensagem recebida. Como fontes-recetoras temos uma imagem de nós próprios, bem como um conjunto de expectativas sobre outras pessoas. Dizemos que conhecemos *A* ou *B*. Afirmamos, com conhecimento de causa, como este ou aquele outro vai agir ou reagir. Fazemos previsões sobre o comportamento alheio com base no comportamento habitual, com base na sua psicologia. É a esta capacidade de nos projetarmos dentro das personalidades dos outros, que se chama empatia.

Esta é fundamental para a interação na combinação pessoal ou social, na medida em que estabelece uma relação de independência entre a fonte e o recetor. Quando duas pessoas

interagem, põem-se no lugar da outra, procuram perceber o mundo como a outra o percebe, tentam antecipar as respostas da outra. A empatia é uma capacidade útil para a efetividade da comunicação. Quando as tentativas empáticas são recíprocas, quando há interação, é mais do que certo que há uma situação ideal de comunicação. (Monteiro *et al.*, 2012)

1.3.7. Mitos e realidades

São vários os mitos estudados no que respeita à comunicação, a saber:

- comunicamos apenas quando, consciente e deliberadamente, decidimos comunicar – de facto nós não controlamos a nossa comunicação;
- as palavras têm o mesmo significado para nós e para os nossos interlocutores – basta pensar nas palavras:
 - as propinas (em Portugal associado a valor para pagamento de escola e no Brasil a suborno);
 - a cor verde é sagrada para um muçulmano, mas não para um agnóstico e
 - a vaca, algo sagrado para um hindu, mas não para crentes de outras religiões;
- comunicamos principalmente através das palavras – ver 1.4.3.1.2. e 1.4.3.2.;
- a mensagem que enviamos é idêntica à recebida pelo nosso interlocutor – basta pensar que nem sempre conseguimos expressar o que sentimos...;
- para sermos eficazes basta que sejamos claros – tenha-se em conta que o que é claro para quem fala pode não o ser para quem ouve (pensando, por exemplo, em termos de escola: docente e aluno);
- as incompreensões na comunicação geram resultados perversos – o que dizemos pode ser incoerente com o que comunicamos verbalmente;
- se compreendermos bem a língua do nosso interlocutor estrangeiro, estamos a aptos a comunicar com clareza – não chega dominar o idioma. Recorda-se como no passado, nos países da Europa de leste os altos responsáveis se saudavam;
- o que importa é a mensagem, não o canal ou o meio – uma mensagem de parabéns por telefone não equivale a um e-mail;
- os meios de comunicação “pobres” são menos eficazes – um antigo anúncio do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL) para atrair

alunos na década de 90 do século passado não teve sucesso no Expresso, mas foi fulminante publicado num jornal distribuído graciosamente e

- os homens e as mulheres comunicam do mesmo modo – existem diferenças biológicas, cerebrais, hormonais e evolutivas que não podem ser ignoradas (adaptado Rego e Cunha, 2016).

1.4. FORMAS E TIPOS DE COMUNICAÇÃO

1.4.1. Formas de comunicação

Conforme aflorado em 1.3.1., são várias as formas de comunicação humana, com contornos temporais indefinidos e parcialmente infinitos. Note-se que os especialistas em comunicação – vg: Hulea (2010) – com muita frequência demonstraram que o uso da visão e do tacto, associado à comunicação verbal, tem um maior impacto ao nível do destinatário da mensagem, comparativamente aos casos em que apenas existe a comunicação verbal oral.

Numa análise do nível mais básico ao mais complexo, tem-se:

1.4.1.1. Comunicação intrapessoal

Corresponde a uma comunicação com o próprio, sendo o processo autorregulado e interiorizado de forma inconsciente (sonhos), ou consciente (pensamentos). Tratando-se de um processo mental, pode envolver palavras e gestos que refletem a intensidade das emoções, servindo vários propósitos.

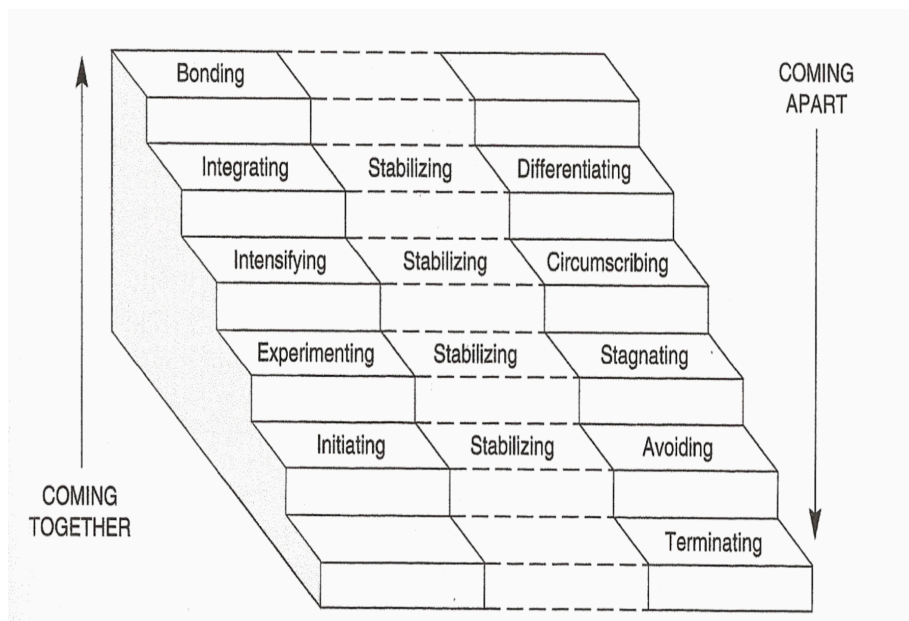
1.4.1.2. Comunicação interpessoal

Ocorre em termos de família ou de pequenos grupos informais de pessoas, com permutas de emoções, informações, vontades, seja para perguntar, responder, pedir, ordenar, etc., podendo tomar a forma de uma carta, e-mail ou telefonema com elementos verbais (palavras usadas, tamanho da letra ou altura e entoação com que são ditas/escritas), bem como não verbais. Neste ponto importará recordar a analogia das escadas apresentada por Knapp *et al.* (2014 b), na obra *Interpersonal Communication and Human Relationships*, ao referir os movimentos que ocorrem na comunicação interpessoal. Assim, sobre os movimentos:

- é geralmente sistemático e sequencial;
- pode ser ascendente;

- pode ser descendente;
 - ocorre entre “degraus” e
 - conduzem sempre a um novo lugar,
- conforme apresentado na figura 11.

Figura 11
Modelo em escada das fases de interação



Fonte: Knapp *et al.* (2014b)

1.4.1.3. Comunicação organizacional (também designada por específica)

Ela é utilizada dentro de entidades para pessoas da organização que a integram e para o seu exterior (público externo). Tem vindo a ganhar crescente relevância, também com recurso à tecnologia disponível.

1.4.1.4. Comunicação social

É totalmente aberta ao exterior e a grandes audiências, não sendo personalizada. É aqui que se insere a imprensa, rádio, televisão, etc., incluindo as relações públicas e a comunicação de marketing.

1.4.1.5 Comunicação no ensino superior

Pela especificidade do tema refere-se a tese de Granado, (2017).

1.4.2. Fluxo de comunicação³⁰

Ao nível dos fluxos de comunicação (e em síntese) pode-se distinguir dentro da organização:

- “*top/down*” – entre responsáveis e colaboradores, visando, por exemplo, recordar regras, solicitar participações, etc., sendo importante o estilo de liderança e de controlo;
- “*bottom-up*” – entre subordinados e chefias, visando obter o sentir dos colaboradores, em termos de necessidades e opiniões, permitindo melhorar o seu nível de bem-estar;
- lateral – ocorre entre “pares”, usada para partilha de informações e resolução de problemas, nomeadamente de comunicação;
- diagonal – envolvendo um responsável de uma área e dirigido a colaborador(es) de outra(s) – serve de exemplo a informação de um responsável pela área de saúde respeitante às novas regras aplicáveis tendo por base a criação de um departamento de medicina interna.

A estes junta-se a dirigida ao exterior (nomeadamente para clientes, fornecedores e bancos).

1.4.3. Tipos de comunicação

Os tipos de comunicação mais referidos são: (i) a não verbal (CNV)³¹ (que abarca aspetos como os gestos, expressões faciais, postura, etc.), (ii) a verbal escrita (CVE) (que pode ter várias formas) e (iii) a verbal oral (CVO)³² cada uma delas com vantagens e inconvenientes³³.

Em algumas obras, (vg: Hulea, 2010), é referida a comunicação paraverbal que envolve aspetos como a voz (volume, entoação, intensidade, ritmo, acento, etc.) e manifestações verbais sem tal conteúdo (rir, tossir, gemer, suspirar, etc.). Do mesmo modo surgem

³⁰ Elaborado tendo como referência *IOSH – Institution of Occupational Safety and Health*.

³¹ Alguns autores, *IOSH* (2015), referem também: (i) a comunicação visual (vg: quadros, fotografias, vídeos, etc.), suportada pelos avanços tecnológicos e (ii) o *grapevine* que abrange as conversas informais no trabalho envolvendo empregados e/ou chefias, que se espalham rapidamente e que incluem rumores, boatos, etc..

³² Alguns autores, (vg: Sousa, 2006), apresentam outra classificação, bem como referem escolas de autores do pensamento comunicacional.

³³ Trata-se, na sua essência, das múltiplas combinações de signos verbais com um significado. A palavra é a sua “matéria prima” que inclui (como indicado) uma série de signos com um valor simbólico (Hulea, 2010).

referências à “comunicação energética”, dita paranormal. Mais especificamente ela é referenciada por especialistas que indicam que duas pessoas, encontrando-se a uma certa distância, podem receber e emitir entre si mensagens sem qualquer contacto direto.

Em alguns textos sobre comunicação aparece, por vezes, referência à regra “7-38-55” como sendo os “pesos” atribuídos pelas pessoas às palavras (7%), ao tom de voz (38%) e à linguagem corporal (55%). Trata-se de um mito resultante de um estudo realizado em 1960 na *University of California, Los Angeles (UCLA)* liderado por Albert Mehrabian e publicado em maio de 1967 no *Journal of Personality and Social Psychology* e, um mês depois, no *Journal of Consulting Psychology*, em que os valores foram descontextualizados.

1.4.3.1. Comunicação verbal

Verbo (do latim *verbum*) traduz estado (vg: permanecer), ação (vg: correr) ou fenómeno da natureza (vg: chover), podendo assumir duas formas. É essencial considerar, desde logo, a simplicidade do conteúdo, para evitar incompreensões e desinteresse.³⁴ Por outro lado, neste tema, Murphy *et al.* (1997), na obra *Effective Business Communications*³⁵ referenciam a regra dos 7 Cs’, a saber:

- completo – respondendo às seguintes perguntas: Quem? O quê? Quando? Onde? Porquê? e Como?;
- conciso³⁶ – apenas se deve transmitir e ajustar a informação relevante para o recetor, sem palavras desnecessárias, reduzindo a um mínimo as mensagens. (Sugestão: entre 3 e 5);
- claro – Não usar palavras técnicas ou “jargão”, salvo se quem emite estiver certo que a audiência está familiarizada com os termos;
- correto – deve certificar-se a exatidão de tudo o que se envia;
- concreto – é importante apoiar a mensagem com factos, figuras, números e exemplos, conforme seja apropriado, focalizando as vantagens, que torne a leitura estimulante e gerindo as expectativas;

³⁴ A regra do KISS (*keep it simple, stupid*) não deve ser ignorada.

³⁵ A leitura do texto é recomendada para uma melhor compreensão, aprofundamento e justificação do agora indicado.

³⁶ Por vezes surgem referências ao estilo “sandwich” começando pelas boas notícias, para só depois mencionar as outras e concluir sublinhando o(s) benefício(s) futuro(s).

- consideração – do ponto de vista dos destinatários e do que eles pensam, facilitando uma reação positiva e ajustando o estilo a eles e
- cortesia – com educação, bom senso e respeito pelas ideias dos outros, preparando uma resposta positiva do(s) recetor(es).

Estão também estudados, Hulea (2010), os seus obstáculos, cujas causas residem na:

- ambiguidade da mensagem devido à falha na expressão do que se pretendia comunicar;
- extremismo utilizado;
- generalização com recurso a palavras frequentemente geradoras de conflitos (vg: nunca, ninguém e jamais);
- indiscrições, referindo-se a aspetos como sejam da vida pessoal, orientação religiosa ou sexual;
- verbosidade;
- egocentrismo;
- recurso a “calão” ou a linguagem hermética;
- quebra de sigilo e
- recurso a uma linguagem abstrata levantando dificuldades de interpretação.

A cronémia, isto é, a estruturação e uso do tempo na comunicação é um fator relevante, distinguindo-se entre culturas monocrónicas em que a pontualidade e o *straight to the point* são fatores relevante – vg: Suíça e Holanda – e policrónicas, vg: México e Brasil.

Um ponto que não pode ser esquecido tem a ver com regionalismos, isto é, palavras usadas em certa zona que noutra têm outro significado. Referindo apenas Portugal, são exemplos palavras ditas no norte como sejam cruzeta, aguça, cimbalino, pingo, saraiva, picheleiro e trengo, que no sul são respetivamente substituídas por cabide, afia-lápis, bica, garoto, granizo, canalizador e desajeitado. Do mesmo modo semelha e bizallho na ilha da Madeira querem dizer batata e galinha no Continente português. Idêntico risco ocorre com palavras com diferentes significados em diferentes países que tenham grafia não distinta (vg: banheiro no Brasil é casa de banho em Portugal) ou igual (vg: sinistra e prato em italiano é esquerda e prado em português).

Uma palavra final sobre heurísticas, isto é, sobre processos cognitivos utilizados em decisões não racionais, funcionando como uma estratégia para ignorar parte da informação com o objetivo de tornar a escolha mais fácil e mais rápida. Existe um texto

escrito, que não se inclui, em que faltam letras / palavras e aparecem números, que se consegue ler (quase) sem identificar os erros.

1.4.3.1.1. Comunicação verbal escrita

Introdução

A invenção da escrita tem um papel relevante para a história da humanidade, representando e traduzindo o pensamento e a linguagem humana por meio de símbolos, algo com carácter perene da comunicação entre pessoas, permitindo-nos hoje obter informações pela consulta dos registos (escritos) sobre a vida muitos séculos atrás.

Como se compreende, ela não surgiu do acaso, mas antes resultou de transformações profundas nas sociedades humanas, desde o aparecimento das primeiras cidades. Trata-se de uma codificação sistemática de sinais gráficos (visuais) regularmente colocados que permitem uma interpretação (vg: placas de trânsito). Para alguns, vg: Neves, (2019), escrever é falar sózinho para muita gente. No fundo a escrita é como uma conversa em que temos de fazer o trabalho de duas pessoas: a de quem ouve e a de quem responde. Devemos imaginar as objeções e dar-lhes resposta. Precisamos também de imaginar as reações de quem lê. Naturalmente, não podemos mudar o tom de voz, mas podemos recorrer a outras “ferramentas” para realçar o que se pretenda, como seja o sublinhado, o *bold*, fontes e dimensões da letra, bem como as cores.

Como já indicado, as primeiras escritas eram pictográficas, não traduzindo a linguagem verbal, mas antes figuras e objetos³⁷. Tinham por base relações lógicas entre os elementos, mas não com a linguagem fonética. Eram *croquis* da realidade, mas permitindo reconhecer-se o que representavam. São basicamente duas as razões justificativas do seu aparecimento:

- (i) bens transacionados, (ii) impostos cobrados, (iii) reservas de cereais (vitais num período de fome) e
- estruturas e obras,

tudo isto exigindo um sistema de sinais numéricos (de origem árabe), passando-se depois a ter um alfabeto alfanumérico.

³⁷ Relevando o valor da imagem para a compreensão humana.

Sistemas de escrita

Foram quatro, tanto quanto hoje nos é dado conhecer, os sistemas de escrita independentes inventados em locais e épocas distintos – Mesopotâmia, Egito, China e América Central –, sendo os dois primeiros os mais antigos. A figura 12 é elucidativa quanto à variedade.

Figura 12
Tipos de escrita



Fonte: EBC (2015)

Mesopotâmia

O seu sistema inicial derivou dos seus registos (contabilidade) com recurso, como já referido, a um instrumento pontiagudo e triangular, que era pressionado em argila (mole), gravando números e evoluindo depois para um sistema pictográfico, mudando o instrumento para a forma de cunha (de onde deriva a designação de escrita cuneiforme).

Egito

O seu sistema de escrita assenta em hieróglifos³⁸, que representavam sons, objetos e ideias. Algumas figuras poderiam ter mais do que um significado, existindo cerca de 700 imagens, encontrando-se identificados três estilos (hieroglífico, hierático e demótico),

³⁸ A palavra vem do grego *hieros* (sagrado) e *glyphein* (gravar, escrever), sinal de a escrita ser encarada como sagrada.

apenas decifrados no século XIX por Jean-Francois Champollion, a partir da designada “pedra de roseta” (que continha a tradução para grego).

China

Existe informação diversa produzida pelos seus historiadores relativas a antigas dinastias. A mais representada é a Shang. Recorda-se que o papel teve também origem neste país.³⁹

América Central

Antes da chegada de navegadores espanhóis, povos como os maias e astecas tinham também os seus próprios sistemas de escrita.

Grafismo

Como se sabe são várias as formas gráficas dos alfabetos. A título ilustrativo, ver O’Neil (2019) que apresenta 26 dos vários tipos de letra utilizados em todo o mundo. Recordase que em Portugal, na década de 60 do século passado, no então designado curso geral do comércio (correspondente ao atual 7º a 9º ano de escolaridade), a disciplina de caligrafia era lecionada, aprendendo-se as letras inglesa e francesa (a gótica já não integrava o programa), nos tamanhos de bastardo, bastardinho e cursivo, usando-se canetas sem depósito e com aparos próprios, que era alvo de prova escrita.

Alfabeto

Como indicado, o alfabeto resulta da representação do som, ou seja, fazendo a decomposição das palavras em sílabas (fonemas). O latino descende do grego, que por sua vez deriva do fenício, constituído por 26 letras (consonantal, já que só registava as consoantes) e a que os gregos acrescentaram as vogais. Recorde-se que a prática comercial dos fenícios impunha a necessidade de entendimento (que a linguagem permite). (Nesta linha compreende-se que se no Egito a escrita estava - porque sagrada - limitada aos sacerdotes e à nobreza, o mesmo não ocorria na Fenícia). A este tem de se juntar a pontuação, quer por razões de declamação, quer para a compreensão da sua expressão – estrutura sintática.

Evolução

Quer as línguas, quer a escrita (grafia), estão em constante processo de evolução, nem sempre coroado de êxito – veja-se o recente acordo ortográfico dos países de expressão portuguesa (que inclui palavras com dupla grafia aceitável) e o seu não respeito (salvo

³⁹ Utilizavam placas de barro, metal, madeira e cascos de tartaruga.

por Portugal) com as consequências conhecidas, geradora de erros por parte de pessoas que concluíram a escolaridade antes da sua entrada em vigor.

Por isso, para lá do recurso ao corretor ortográfico, é feita a publicação de livros de que a *Gramática para Todos*, Neves (2019)⁴⁰ é exemplo, que cobre aspetos como: (i) o que é uma regra de português, (ii) o “armazém” das palavras (vg: nomes, verbos, adjetivos, advérbios, interjeições, determinantes, quantificadores, pronomes, preposições e conjunções), (iii) a máquina das frases, (iv) como criar um texto e (v) o “verniz” da escrita.

Também a forma de escrever – a designada letra, que servia para estudos de grafologia – foi praticamente eliminada com a utilização de computadores. As próprias mensagens (e o desejo de as fazer mais rápidas) levou ao aparecimento de siglas – acrónimos – e recurso a *emoticons*.

Natureza

Abarca memorandos, cartas, relatórios, *e-mails*, etc., Inácio (2006), tendo como vantagens: (i) poder ser lida num momento mais conveniente, (ii) poder ser editado e revisto, para ser ajustado ao efeito máximo pretendido, (iii) servir de referencial permanente e (iv) permitir que os destinatários os revejam fornecendo um apropriado *feedback*.

Feltner (2019) aborda especificamente as fases de abertura e de encerramento, Cutler (2010) refere a elaboração de mensagens e a escolha das palavras e Maniak (2005) aborda como escrever relatórios com grande impacto. Sendo uma associação de signos gráficos apresentados em diferentes sequências, têm outros significados (mesmo excluindo palavras homónimas – vg: canto – com significados distintos: forma do verbo cantar e canto de uma mesa), atente-se a ripar e parir, doce e cedo, vaso e sova.

“Bloqueio” inicial

Algumas pessoas indicam o “complexo da página em branco”, ou seja, a enorme dificuldade em começar um texto. Reconhecendo-se a complexidade do fenómeno que,

⁴⁰ Nessa linha, mas em inglês, sugere-se Munter (1991). Ele apresenta com detalhe sugestões de verbos ditos “vigorosos” do que se deve, ou não, escrever, mas importa ter em conta estilos de escrita variáveis de país para país. São exemplos:

- permitir – ter a oportunidade, tornar possível;
- ajudar – estar à disposição para prestar qualquer assistência;
- tentar – fazer um esforço e
- pagar – remunerar / compensar.

por vezes, se prolonga no tempo, a criação de um horário de trabalho e a busca da melhor hora para começar (com ruído, música ou silêncio) são normalmente sugeridos. Admitindo a dificuldade, essencial é não desesperar, espalhar, que a dificuldade será ultrapassada, porque um *clic* há-de ocorrer. Para tal uma pré-escrita, com notas, o resultado de *brainstorming* e focalização podem ser ajudas.

Documentação de referência

Algumas entidades – vg: Instituto de Seguros de Portugal (2012) (ISP) – emitiram mesmo “Orientações, Regras e Práticas”, um documento detalhado que cobre:

- justificativo;
- introdução⁴¹;
- o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa;
- regras gráficas e ortográficas;
- erros frequentes a evitar;
- aspetos de uma linguagem própria;
- orientações para a redação de textos institucionais;
- questões de estrutura;
- anexos e
- glossário.

Escrita para auditores e peritos contabilistas

Pensado especificamente para este grupo de profissionais, mas naturalmente aplicável a muitos outros, Maniak, A. escreveu em 2005 um texto muito prático – *Writing High-Impact Reports – proven practices*. Não sendo objetivo deste documento aprofundar este tema, apresenta-se no Anexo 1 a síntese do mesmo como *aide memoire* a estar sempre presente no momento da elaboração de documentos. Também Marco Vieira Nunes elaborou, em 2019, um livro com *Minutas para Contabilistas Certificados*.

Legibilidade / Compreensão

Flesch (1948) apresentou em 1949 uma fórmula num artigo no *Journal of Applied Psychology* com o título de *A New Readability Yardstick* para avaliar o grau de literacia

⁴¹ Começando por procurar criar abertura e disponibilidade para a leitura, explicando o seu porquê e a forma como está organizado.

dos leitores⁴², adotado por diversas Agências Governamentais Americanas, incluindo o Departamento de Defesa⁴³, aplicando a “*Flesh Reading Ease Formula*”.

“*The Flesch – Kincaid*” (*F – K*) *reading grade level* foi desenvolvido com base num contrato celebrado em 1975 com a *US Navy* tendo inicialmente servido para avaliar o grau de dificuldade de manuais técnicos e em breve se tornou um “*United States Military Standard*” aplicável a outros documentos que devem ser legíveis pelos seus destinatários – vg: apólices de seguros. Tem como fórmula:

$$206,835 - 1,015 X (\text{TOTAL DE PALAVRAS} / \text{TOTAL DE FRASES}) - 84,6 X (\text{TOTAL DE SÍLABAS} / \text{TOTAL DE PALAVRAS})$$

em que um maior resultado – que varia entre 100 e 0 – traduz a maior facilidade de entendimento. No Anexo 2 é apresentada a tabela de classificação de facilidade de leitura.⁴⁴ A partir dela foram desenvolvidas outras para aplicação no campo educacional para se estabelecer o que expectável a alunos de diferentes graus de ensino⁴⁵.

Em termos de sugestões para melhorar a legibilidade / compreensão de um texto são apontados os seguintes elementos:

- estruturar previamente o que se pretende escrever;
- manter os parágrafos pequenos;
- escolher as palavras cuidadosamente⁴⁶;
- manter as coisas simples;
- fazer sucessivas quebras e
- escrever para os destinatários e não para o resultado.

⁴² Em termos muito simples, ele defende que o melhor texto é o que tem poucas frases e palavras.

⁴³ Ainda que apresentando pontuais ambiguidades.

⁴⁴ A título indicativo os magazines do *Riders's Digest* tem um índice de cerca de 65.

⁴⁵ Foram, entretanto, desenvolvidos por Leah Borovoi outros estudos aplicáveis a diferentes temas, vg: Livros do Harry Potter, mas que se afastam do objetivo deste trabalho, ficando apenas esta referência.

⁴⁶ Metáforas, convém recordar, podem não ser compreendidas por quem lê, mas as palavras podem ser usadas como “espelho”. Pennebaker (2013) aborda na sua obra diversos pontos importantes de que se destacam os seguintes tópicos:

- não é o que dizes, mas sim como dizes;
- palavras mais utilizadas por género, idade e poder;
- como pesquisar autores;
- deteção de emoções;
- palavras que mentem;
- linguagem associada a “*status*”, poder e liderança;
- linguagem do amor e
- reconhecimento de grupos, empresas e comunidades pelas palavras usadas.

Outros autores (IOSH, 2015) nesta área, com naturais sobreposições, recomendam:

- tom adequado e estilo positivo, convincente e profissional;
- abreviaturas... e acrónimos (só se conhecidos ou explicados);
- sem jargões – que Duncan, D. E. (conhecido jornalista norte americano) designa por “*pathological professionalism* (Munter, 1991), – ou balofo / gongórico;
- objetivo⁴⁷;
- formal;
- tom conversacional⁴⁸;
- não repetitivo, nem longo;
- exemplos, apresentando factos e valores (nesse caso quase sem casas decimais);
- não discriminar;
- estilo persuasivo;
- clareza;
- frases estruturadas com sujeito e predicado (muito) próximos;
- não repetir palavras – ver quadro 5;⁴⁹
- dar atenção às regras gramaticais;
- eliminar erros;
- dar atenção às inexatidões;
- não ser repetitivo;
- usar frases pequenas;
- rever⁵⁰;
- pedir a uma terceira pessoa para ler e...

⁴⁷ Recorda-se que existe software que permite contar o número de palavras (o que é relevante quando é solicitado um texto com um número definido).

⁴⁸ É exemplo pela negativa, em português, nas conjugações, o recurso ao “vós”, encarado como pernóstica (presunção / arrogância).

⁴⁹ Evidencia as palavras (em inglês) mais usadas em comunicação escrita e verbal concluindo-se que 15, todas muito simples, representam mais de 26% do total.

⁵⁰ No que se refere a rever e, quantas vezes, a reescrever, ajustando o indicado por Neves (2019), sugere-se:

- olhar para o conjunto para perceber que partes estão a mais, ou em falta;
- olhar para cada “peça” (capítulo, parágrafo e frase) para que se encaixe no conjunto;
- reestruturar o texto na íntegra, alterando a ordem dos capítulos, ou mesmo eliminando-os;
- mudar o título (várias vezes);
- acrescentar partes e desenvolver argumentos demasiadamente resumidos;
- melhorar as ligações entre as partes do texto;
- criar um todo que seja perceptível para o leitor;
- reescrever o que se revele necessário e
- criar novas divisões e eliminar outras.

- estar sempre preparado para surgir uma gralha.

Voltando a Pennebaker (2013), o quadro 5 evidencia as palavras percentualmente mais utilizadas em inglês.

Quadro 5
Palavras percentualmente mais utilizadas (em inglês)

RANKING	PALAVRA	PERCENTAGEM DO TOTAL (%)
1	I	3,64
2	the	3,48
3	and	2,92
4	to	2,91
5	a	1,94
6	of	1,83
7	that	1,48
8	in	1,29
9	it	1,19
10	my	1,08
11	is	1,06
12	you	1,05
13	was	1,01
14	for	0,80
15	have	0,70
		26,38

Fonte: Pennebaker (2013)

Procurando sintetizar, são 6 os fatores chave a considerar: (i) emissor, (ii) recetor, (iii) código (vg: língua portuguesa), (iv) reportório (vg: valores) (v) mensagem e (vi) veículo utilizado na comunicação.

1.4.3.1.2. Comunicação verbal oral

Usado em conversas formais ou informais (videoconferência, *skype*, telefone, conversas cara a cara, encontros, apresentações, etc.), tem naturalmente vantagens e inconvenientes:

- vantagens:
 - facilita a relação e a confiança;
 - gera um maior nível de entendimento e transparência;
 - implica uma menor rigidez;

- permite uma maior rapidez de *feedback*, o que facilita a tomada de decisões;
 - é essencial para trabalhos em equipa – maior sinergia;
 - contribui para uma melhor performance da gestão e
 - é um excelente método para situações confidenciais.
- inconvenientes:
 - não é credível em algumas situações críticas (vg: saúde e segurança);
 - necessita normalmente de confirmação escrita;
 - exige maior atenção das pessoas envolvidas e
 - pode ser fonte de “*misunderstandings*”.

No percurso académico a comunicação verbal escrita, em termos de avaliação, é predominante (salvo em casos particulares no ensino superior – vg: advocacia). Mas não é apenas esta a condicionante que conduz à dificuldade que muitos sentem ao comunicar.

De facto, como já referido, a nossa capacidade de verbalização é de cerca de 125 palavras por minuto, mas a de audição é muito superior. Por outras palavras, temos a capacidade para pensar simultaneamente em várias coisas, mas pronunciamos uma palavra de cada vez.⁵¹ Adicionalmente não percebemos do mesmo modo as mensagens escritas e orais, mesmo com igual conteúdo, já que a mesma informação ativa diferentes zonas do cérebro, Just (1999), citado por Rego e Cunha (2006).

Introdução

“Ninguém consegue causar à segunda vez uma boa primeira impressão”. Trata-se de uma frase que começa por ser aplicável (como se irá ver) à comunicação não verbal, mas logo que começamos a falar, também se aplica imediatamente, reforçando ou infirmando o julgamento. Tal pode ocorrer nos mais variados contextos, formais ou informais, envolvendo uma ou mais pessoas, familiares ou não, internos ou externos a entidades que representamos, envolvendo chefias, colaboradores ou subordinados, presencialmente ou não. Pease e Pease (2017) referem de uma forma muito pragmática aquilo que designam por “regras de ouro para causar uma grande primeira impressão”. Veja-se também Amaral (2019).

⁵¹ Numa analogia, a velocidade de processamento de um computador (o cérebro) é muito superior à velocidade da impressora (a boca) Aziz (2000), citado por Rego (2006).

Os docentes conhecem a afirmação de que qualquer aluno precisa, no máximo, de dois minutos para os avaliarem na primeira aula, em que decide se quer, desde já, mudar de turma, confirmando, salvo raras exceções, tal juízo no resto do semestre / ano. Claro que a recíproca é também verdadeira.

Um estudo de Hogan e Stubbs (2003), citado por York (2013), refere que nos Estados Unidos da América perguntaram a estudantes do ensino superior, poucos segundos depois de a primeira aula ter começado, se gostavam do docente (impressão). No final do semestre, os que melhor o avaliaram nessa primeira aula, foram os que melhor apreciaram as suas aulas.

Neste tema são referidos por Hulea (2010) e Joshi (2013) como pontos relevantes a que importa atender em termos de comunicação, que ela seja:

- clara, precisa e coerente;
- facilmente descodificável;
- adequada ao canal de comunicação utilizado;
- capaz de atrair a atenção;
- adequada ao objetivo e destinatário(s);
- ajustada ao espaço, tempo e contexto e
- não contraditória,

mas indicam como obstáculos, nomeadamente:

- ambiguidade, resultante da ineficiente expressão do significado;
- polarização – via recurso a adjetivações extremadas (vg: excelente e horroroso);
- generalizações - por vezes até criadoras de conflitos;
- necessidade de conhecimento de linguagem corporal;
- insensibilidade sobre a comunicação não verbal;
- óbvias e repetidas indiscrições (vg: sobre a vida privada);
- volume de voz (muito baixa);
- verborreia;
- monotonia;
- manifestações de posições egocêntricas não chamativas;
- segredos que indiciam aspetos que foram escondidos;
- recurso a jargão e
- linguagem abstrata e vaga.

Como referido ela ocorre em conversas formais ou informais (face a face⁵², por videoconferência, *skype*, telefone, etc.), podendo a pessoa ser subitamente abordada, não estando preparada e com limitações de tempo, mas que não quer /pode evitar⁵³.

O estudo desta temática leva-nos a identificar uma evolução – de uma fase inicial vertical, para outra mais multidirecional e com maior utilização de recursos tecnológicos, não apenas com a dimensão “*delivery*”, mas também com a do “*receiving*” ou “*listening*”. Aliás Cohn (2005), citado por Bonsu (2019), refere que o ponto de partida para uma comunicação efetiva assenta numa escuta efetiva.

Falar

Várias são as razões de comunicação verbal oral, sejam de natureza pessoal (conversa com um amigo), académica (vg: exame oral), profissional (vg: apresentação de um produto a um potencial cliente), entrevista de emprego, ou ainda apresentações envolvendo um maior número de pessoas, que a condicionam e exigem análises específicas. (É conhecido o quadro de desenvolvimento da linguagem nas crianças, datando um deles de 1966 do Instituto de Tecnologia de Massachusetts, citado por Ruben e Stewart, 2016).

Sobre falar com impacto ver Amaral (2019). É possível encontrar afirmações como (Pickett, 2017): “falar bem é um dom e não pode ser estudado ou melhorado” ou “se conheces o assunto, levanta-te e fala. Serás excelente”, que a realidade demonstra serem falsas. Do mesmo modo surgem com regularidade exemplos de falhas de comunicação com consequências graves, se não forem, entretanto, sanadas (Oliveira e Ferreira, 2014).

Neste ponto não se devem esquecer os contributos de Paul Broca e Carl Wernicke, nos estudos sobre a fala, cujos nomes foram atribuídos a certas zonas do cérebro⁵⁴. O primeiro identificou em 1861 no designado giro inferior esquerdo uma área responsável pela expressão da linguagem e o segundo na porção posterior da circunvolução temporal superior do córtex cerebral (do mesmo lado) uma outra relacionada com o conhecimento, que permite a interpretação e associações de informações, que conduzem ao

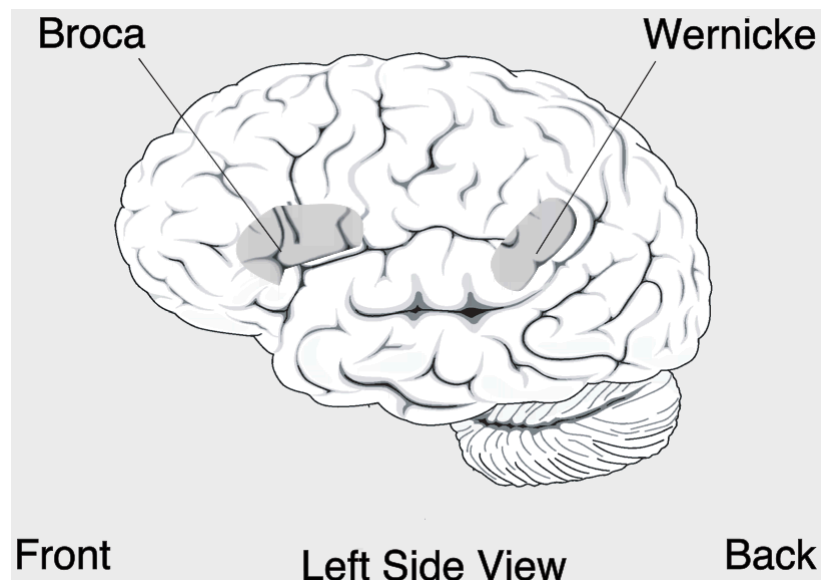
⁵² Esta apresenta vantagens relativamente a uma conversa telefónica, já que esta impossibilita, e agora limita (com equipamentos mais modernos), a leitura corporal.

⁵³ A estratégia de manifestar a total disponibilidade para reunir e procurando mesmo, desde logo, agendar dia, hora e local, será uma boa opção, referindo a necessidade de respeitar uma agenda acordada com terceiros (que seria muito deselegante não cumprir, como se fosse com o próprio).

⁵⁴ Sobre este aspeto e articulando-o com o comportamento, é essencial destacar a obra de Sapolsky (2018) com o subtítulo “A Biologia Humana no nosso melhor e no nosso pior”. Outra obra de referência é a de Kahneman (2012), Pensar *Depressa e Devagar*.

reconhecimento das palavras e fazer o seu agrupamento. Ambas as áreas estão ligadas por um feixe de fibras nervosas denominado fascículo arqueado por Snells, *Clinical Neuroanatomy* (2010) – ver figura 13.

Figura 13
Cérebro humano



Fonte: Pennebaker (2013, p.30)

Um exemplo muito referenciado é o de Phineas Gage, especialista norte americano em explosivos do caminho de ferro em meados do século XIX, a quem subitamente lhe rebentou um explosivo que estava a preparar, em que algumas pedras o atingiram no lobo frontal. Tendo recuperado fisicamente com grande rapidez, a sua personalidade reconhecidamente cuidada, consciente e honrada, sofreu irreversivelmente uma transformação radical (Pennebaker, 2013).

Um dos pontos a reter é a condução das apresentações em forma de “onda”, articulando ciclicamente pontos fortes e outros não tanto, sem juntar vários da mesma natureza.

Uma breve nota para recordar, de entre os vários oradores, as figuras de Martin Luther King Jr. e Mahatma Gandhi.

Abertura e encerramento de reuniões

Alguns recordarão situações vivenciadas em que para uma reunião envolvendo 10 participantes foi disponibilizada uma sala sem luz natural, com capacidade para 150 pessoas, distribuídas por 15 filas com 10 lugares cada uma. As pessoas sentaram-se em diversas filas, incluindo a primeira e a última, nuns casos isoladas e noutros em pares. O

orador não conhecia o espaço, chegou 25 minutos atrasado, com uma enorme rouquidão e os participantes só disponham de mais 20. A apresentação era suposto ser realizada com recurso a um *data show*, tendo havido a necessidade de ir buscar uma extensão elétrica, operação que durou 10 minutos. Foram apresentados 25 slides, algo pesados, no formato de texto. Por falta de tempo, os dois últimos, respetivamente com as conclusões e as ações a realizar pelos presentes nas 3 semanas seguintes, não foram apresentados. Concluída a apresentação, os participantes foram questionados se havia perguntas e a resposta foi o silêncio. Não houve a hipótese de o orador se despedir de cada um e à saída questionavam-se o que é que tinha sido analisado.

Pode-se pensar que tal situação é hipotética e exagerada, mas várias pessoas terão experiências que nem querem recordar.

Focando-se apenas o princípio e o fim das reuniões são pontos-chave:

INÍCIO

- dormir bem e ter cuidado com o que se ingere previamente;
- desenvolver estratégias de relaxamento – vg: prática de desporto, ioga e audição de música – que permitam melhor enfrentar a tensão;
- preparar apresentações estruturadas apelativas, pensadas em termos dos destinatários;
- familiarizar-se com o local previsto para a apresentação – ver nomeadamente se ele reúne condições (luz, acústica, espaço, posição das mesas, bem como detalhes – vg: “saías” nas mesas dos participantes, flores na sala, água e copos e quadros na parede);
- identificar pontos de luz, eventual rede elétrica alternativa (vg: hospitais), interruptores, etc.;
- ver os aspetos logísticos – local dos *coffee breaks*, almoço, bengaleiro, ar condicionado, material a distribuir e sua entrega;
- estar familiarizado com o equipamento que vai usar, incluindo microfone;
- ver-se ao espelho;
- fazer o pré-aquecimento da voz (Munter, 1991), cantarolando ou respirando controladamente;
- levar um duplicado da apresentação, idealmente por outra pessoa;
- ter apresentações em cartões ou verificar o teleponto;

- ter uma garrafa com água e um copo;
- procurar receber e saudar os presentes;
- começar a horas;
- pedir aos participantes para desligarem telemóveis e equivalentes;
- referir que haverá um tempo para perguntas e respostas (Munter, 1991) (a ocorrer idealmente no fim);
- procurar ser objetivo e claro, mantendo o ritmo e a cadência;
- ter presente os objetivos da apresentação;
- obter a atenção;
- criar empatia;
- ser articulado nas palavras e fazer pausas;
- ser sólido e determinado, mostrando entusiasmo, mas sem ser pretensioso;
- não se manter estático;
- envolver a audiência e
- considerar que o sucesso não depende apenas da escolha das palavras, mas também da sua atitude, comportamento e aparência - ver comunicação não verbal⁵⁵.

FIM

- sintetizar;
- procurar “deixar água na boca”;
- iniciar o espaço para perguntas e respostas⁵⁶;
- recordar ações a realizar e data de *follow up*;
- acabar a horas e
- despedir-se dos presentes.

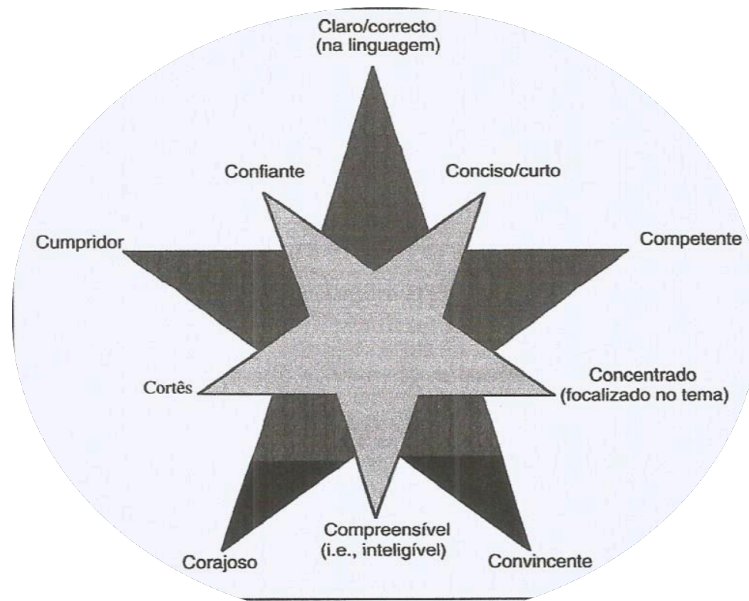
Esquemáticamente na figura 14 apresentam-se os designados 10 mandamentos do comunicador eficaz.

⁵⁵ O livro de Pereira e Propa (2017) é um bom referencial.

⁵⁶ Se necessário, deixar elaboradas perguntas acordadas com “participantes especiais” para eles as colocarem. Do mesmo modo, assumir que poderão surgir perguntas para as quais seja necessária uma longa resposta, ou de um participante que “apenas se quer ouvir”, ou para as quais precisa estudar, reconhecendo-o. Importa ter o cuidado de ouvir a pergunta, parafrasear (quer para garantir que a entendeu, quer para ganhar tempo), ver se algum dos presente quer “ajudar” na resposta, questionar o que o próprio pensa e sem vergonha, se necessário, reconhecer que não está no momento seguro da resposta, mas vai estudar e depois informar.

Figura 14

Dez mandamentos do comunicador eficaz



Fonte: Rego (2006, p.22)

Um elemento a que se deve dar atenção é o grau de adesão dos participantes à apresentação. Está demonstrado que nos primeiros e nos últimos minutos o grau de atenção é menor, bem como antes e a seguir ao almoço, em especial se ele for copioso, pelo que o controlo da comida não pode ser ignorado. Do mesmo modo, a inclusão de vinho e/ou “digestivos” é geradora de uma maior sonolência.

Um ponto final para destacar a conhecida relevância das relações entre as pessoas, seja ao nível mais restrito, seja ao nível organizacional, funcionando como lubrificante para impedir o “motor gripar”, que leva entidades até a procurar criar ocasiões / eventos, em que elas se possam reforçar. Neste particular é importante procurar a criação de “pontes”, o estabelecimento de laços resultantes da partilha de: atitudes, valores, aparência e passado histórico (escolar, profissional ou social).

Comunicação para pequenos e grandes grupos

Como se sabe a dimensão do grupo condiciona a forma de apresentar. A ex *Arthur Andersen*, já em 1976, na área de “*effective presentations*” preparou um livro para os seus colaboradores de auditoria (externa) com o sub-título “*To Large and Small Groups*”,⁵⁷ Andersen (1976), ainda hoje relevante, abordando como tópicos⁵⁸:

⁵⁷ 50 ou mais participantes eram grandes grupos e pequenos até 10.

⁵⁸ Cujas estruturas são muitas vezes utilizadas em textos de referência.

- análise da audiência – vg: dimensão, interesses e *background* (social, educacional e etário), entre outros fatores;
- estabelecimento de objetivos – porquê e como;
- preparação – introdução (captar a atenção, orientar a audiência e explicar o objetivo), organizar, ter e seguir um *draft* e concluir;
- apoios visuais assumindo que uma imagem são 1000 palavras, importando mantê-las simples, idealmente não palavrosas, com cores adequadamente combinadas. Quando necessário com gráficos (em vez de números) e com valores sem casas decimais. Escolher os meios e sua variedade, desenvolvimento dos mesmos tendo em conta a evolução tecnológica e sua visualização pensando nos destinatários e
- apresentação efetiva – preparação do material, seu acabamento e apresentação, sem recurso a “muletas verbais” (vg: há... ou portanto), conseguindo em 30 segundos, ou menos, chegar ao essencial (Frank, 1990).

Casos particulares de reuniões com 2 pessoas

Enquadram-se aqui diversos tipos de reuniões, tenham sido ou não previamente agendadas, nomeadamente entrevistas. No que se refere às reuniões planeadas, é aplicável aqui o que se indicou, diferindo o local e o modo mais ou menos formal. Já nas que acontecem ocasionalmente existem duas dificuldades adicionais – a não preparação e eventuais pressões de tempo. Outros casos particulares de reuniões a dois dizem respeito a entrevistas de emprego, ou abarcando sessões de avaliação e *coaching*, mas que pela sua especificidade se afastam do âmbito deste documento (Bittner, 1988).

Comunicação visual

Investigações realizadas por Pease e Pease (2017) indicam as seguintes percentagens recebidas (por natureza) pelo cérebro nas apresentações visuais (quadro 6):

Quadro 6
Relevância da forma de recebimento da informação

	%
<i>Visão</i>	83
<i>Audição</i>	11
<i>Olfacto</i>	3
<i>Tacto</i>	2
<i>Paladar</i>	1

Fonte: (Pease & Pease, 2017)

Status

Estudos realizados permitem concluir que pela linguagem que se utiliza é possível identificar o *status* do orador. Ethan Burriss e outros Colegas da Red McCombs School of Business da Universidade do Texas, citados por Pennebaker (2013), tendo por base diferentes, diversos e pequenos grupos de estudantes, em que a cada um era atribuída uma liderança, verificaram que a forma de se expressar se alterava⁵⁹. Tal conduziu à reflexão de saber se pela linguagem utilizada se podem identificar os futuros líderes, o que permitiria realizar significativas poupanças em processos de seleção. Pelos estudos realizados até ao momento a resposta é negativa. Qualquer pessoa pode realizar uma função brilhante em certa função e, sem alteração do seu quadro de referência, não o conseguir fazer noutra, nem assim ser visto – Winston Churchill foi líder incontestado do Reino Unido no período da 2ª guerra mundial, mas perdeu as eleições que a seguir se realizaram.

Reconhece-se que pessoas que ocupam tarefas de liderança, com um estilo caloroso e amigável, são particularmente eficazes, não utilizando uma linguagem extremamente dominante. Todavia, para outras situações em que as organizações enfrentam situações externas graves, a maioria preferirá um chefe que “faça o que seja necessário para ultrapassar a situação.”⁶⁰ (Como se compreende, esta análise, por razões culturais, deve ser contextualizada a nível nacional, ou regional).

Situação diferente respeita à pressão que, por vezes, as chefias colocam sobre os seus colaboradores. Foi notícia o elevado incremento da taxa de suicídios que ocorreu recentemente em França numa empresa de telecomunicações, que levou, também pelo dano que lhe estava a causar à imagem, à revisão e alteração das políticas de recursos humanos. Poderia testemunhar ao nível das empresas internacionais de auditoria,

⁵⁹ Serve de exemplo o recurso à palavra “eu”, ou “nós”.

⁶⁰ Existe um *case study* muito pequeno, mas que é particularmente curioso. O seu nome é “Jim Fairfax”. Em síntese é referida uma empresa que vive momentos difíceis, mas onde o chefe é particularmente querido. Perante a crise, os acionistas escolhem outra pessoa com uma personalidade e estilo intratável - Jim Fairfax – para liderar. Ao fim de um ano o negócio sofreu uma mudança de 180 graus, mas o ambiente na empresa é de “cortar à faca”. Reunindo então de novo os acionistas e perante o “quadro” da empresa, quatro opções se lhes colocavam:

- manter e premiar, deixando a liderança sem qualquer alteração;
- seleccionar uma pessoa que fique entre o Jim Fairfax e os restantes colaboradores, como único elo-de-ligação;
- seleccionar uma pessoa líder, mas manter o Jim Fairfax como seu conselheiro e
- despedir o Jim Fairfax,

pedindo-se aos participantes uma análise e votação.

Resultados demonstraram que enquanto na Europa Ocidental os votos se distribuíam de uma forma aproximada pelas quatro opções, nos EUA a primeira opção era claramente a dominante.

diferentes estilos de liderança das pessoas – sempre considerado que “elas são o essencial”.

Persuasão

Ainda nesta área da comunicação verbal oral foi já muitas vezes estudado o tema do poder da linguagem no que se refere à persuasão, por vezes ilustrado como algo essencial para um vendedor, sendo Aristóteles, com a sua *rhetoric*, apresentado como primeira referência. Todos temos a consciência que é algo muito vasto – mais do que podemos imaginar (Bittner, 1988) –, que vai de um anúncio que ouvimos quando acordamos, da embalagem do produto que encontramos no supermercado, da sugestão de um amigo para irmos ao teatro e ainda pela argumentação de um advogado em tribunal (perante um juiz ou um grupo de jurados).

Ivan Pavlov é normalmente citado com o relato da sua experiência com um cão sobre o condicionamento (com os dois estímulos e duas respostas sendo, em cada uma delas, uma condicionada e outra não condicionada)⁶¹. Nesta linha no *Journal of Work and Organizational Psychology* foi publicado um estudo de Gadzhiev e Sager com o título *Maximizing the persuasiveness of a salesperson*, que envolve os estilos linguísticos e o poder a eles associado, Haleta (1996), citado por Gadzhiev (2017) e a comunicação não verbal, que concluiu não só realçando a importância da persuasão, mas também fornecendo as bases para expandir as pesquisas relacionando os referidos elementos.

Ouvir

É conhecida, e agora aqui se repete, a afirmação de que se a natureza nos deu uma boca e dois ouvidos, tal significa que devemos ouvir mais do que falamos. Mais do que entrar em quantificações dessa natureza, fica sublinhada a importância do tema. No fundo a comunicação pressupõe, por um lado, “a expressão do nosso querer, sentimentos, pensamentos e opiniões e, por outro, a escuta e compreensão de que alguém nos comunica algo” (Andersen, 1976), descodificando a mensagem que recebe (conforme figura 4 em 1.2.1), que foi codificada pelo emissor e na qual pode ter sido introduzido ruído.

Neste ponto importa, antes de mais, distinguir entre ouvir e escutar⁶², sendo que o último inclui o primeiro, mas a recíproca pode não ser verdadeira.

⁶¹ A saber: primeiro estímulo não condicionado – comida, sendo a resposta condicionada – cão salivar; segundo estímulo condicionado – campainha e a resposta condicionada – cão salivar (não pela comida mas sim pelo som).

⁶² Em inglês *hear* e *listen*.

Cynthia Swain, citada por Bittner (1988), especialista senior da *Sperry Corporation* documentou que as pessoas passam cerca de 80% das suas horas de trabalho em comunicação (nas suas diversas formas), sendo 45% delas a escutar. É reconhecido que a capacidade para realizar uma escuta efetiva é desafiante porque as pessoas estão mais focalizadas no que se diz e menos no que se ouve – Costa (2010). Aliás é reconhecido que falar exige um esforço maior do que ouvir, que é algo de natural.

Foram já estudadas as dificuldades associadas aos emissores:

- utilizarem um volume de voz muito baixo para serem audíveis;
- tornarem as mensagens muito complexas, seja pela inclusão de demasiados detalhes, seja pela colocação de demasiadas “*issues*”;
- confundirem-se no que dizem, perdendo o ponto que querem focar, ou o propósito da intervenção;
- existirem incoerência entre a linguagem não verbal (vg: sorriso) e verbal oral (exprimindo irritação);
- subrelevarem a forma como o ouvinte recebe a mensagem, ou como tal pessoa pode reagir e
- utilizarem um código de comunicação, ou um método não convencional, para transmitir a mensagem.

Quanto aos recetores:

- estarem preocupados com algo e não escutar;
- estarem menos interessados no que a pessoa tem a dizer e mais na conclusão;
- concentrarem-se na preparação da refutação do que o emissor diz, por vezes para puro exibicionismo, não escutando integralmente o que é dito;
- atenderem às suas próprias crenças sobre o que está a ser dito;
- avaliarem ou julgarem o emissor pelo que ele diz e
- não solicitarem esclarecimentos quando não compreendem o que está a ser referido.

Fonte: *Andersen* (1976).

A credibilidade da fonte emissora é algo que não pode ser esquecido. Acreditando-se, em princípio, no que o emissor diz, a profissão exercida (vg: juiz, médico e professor) são um reforço. Ainda assim, se um médico que nunca estudou auditoria emitir um

juízo sobre tal tema, os recetores irão atribuir ao que ele diga uma menor credibilidade.

Importará aqui recordar o que Bittner (1988) aponta como passos que permitem uma melhor escuta, tendo presente a sigla L-I-S-T-E-N:

- *Listen as a personal commitment* – em qualquer encontro, formal ou não, curto ou longo, ter sempre presente o compromisso;
- *Involving oneself in fields of experience* – assumir que a comunicação é transmissão a brotar sinais, qual pedra que cai numa superfície de água, dando atenção ao emissor. Nessa linha importa parafrasear a pessoa, permitindo assim validar se se entendeu bem, sem, todavia, papaguear o que se ouviu (e pode não ter sido bem entendido);
- *Sensing* – “disfrutar” na íntegra a audição e do emissor (incluindo comunicação não verbal), dando-lhe atenção, mantendo o contacto visual, procurando compreendê-lo e reter tudo. Estar atento às mensagens não verbais⁶³ – vg: postura do corpo, movimento das mãos, tom de voz e direcção do olhar. (*Vide* 1.4.3.2.).
- *Timing*⁶⁴ – refere-se ao tema das interrupções que possam ser realizadas e às consequências daí resultantes: (i) eventual perda de informação relevante para o recetor, (ii) incompreensão da mensagem do emissor, (iii) ser entendido como rude / deselegante, (iv) incompleta recolha da informação com as consequências associadas, (v) perda de tempo para recuperar a informação perdida, (vi) obtenção de respostas desconchavadas e (vii) criação de um diálogo baseado em incompreensões e imprecisões;
- *Empatia* – capacidade de se relacionar com uma pessoa. Parafraseando uma expressão dos indígenas norte americanos “não me julgues até teres caminhado uma milha com os meus mocassins”, dialogando positivamente⁶⁵, de uma forma não defensiva e

⁶³ Importa ter presente, como melhor se verá ao focar a comunicação não verbal, que diferentes culturas seguem diferentes standards. Servem de exemplo o olhar, ou não, nos olhos, ou o simples assoar. Do mesmo modo, quando se tenta mostrar boa vontade ao tentar falar um idioma que não se domina, importa não esquecer que, como referido, em países latinos, que palavras iguais (ou quase) podem ter significados diferentes.

⁶⁴ Como já indicado, estudos existentes demonstram que o ritmo da expressão verbal é inferior à da audição, o que facilita esta.

⁶⁵ Como já referido, não se deve ignorar que pode haver o receio de algumas pessoas colocarem questões, por temerem mostrar um menor conhecimento, que importa combater criando um ambiente facilitador do diálogo.

- *Never block an idea* – manter a mente aberta, sendo que o oposto pode ocorrer a todo o instante.

Em apresentações de referência sobre este tema são normalmente referidas como formas básicas de escuta:

- audição combativa ou competitiva – associada ao interesse de um recetor promover o seu ponto de vista pessoal, ou procurar evidenciar-se, mais do que ouvir o emissor, que passa por procurar antecipar e anunciar a conclusão ou qualquer erro ou imprecisão no que é dito para falar / comentar / criticar – que impede uma boa audição;
- audição passiva ou atenta – ocorre quando queremos absorver o ponto de vista do emissor, ficando-se passiva e atentamente a escutar, assumindo que percebemos tudo e sem validarmos o que foi dito e
- audição ativa e reflexiva – reconhecida como a melhor, em que se está genuinamente interessado em ouvir o emissor em termos do seu pensamento e sentimentos, validando permanentemente a nossa compreensão do que vai sendo dito e via *feedback* positivo interagindo com ele para efeitos de validação / verificação.

Naturalmente uma perfeita audição ocorre quando o emissor e o recetor estão no mesmo “comprimento de onda”⁶⁶ ou, uma vez mais, em terminologia anglo-saxónica, o ouvinte estar “*in the other person’s shoes,*” não necessariamente em termos de comunhão, mas de compreensão da perspetiva do outro.

Concluindo, são apontadas como ideias-base de técnica de escuta: (i) o rephrasear, isto é, o repetir por palavras próprias o que entendemos ter ouvido, (ii) a clarificação, que mais não é do que esclarecer qualquer ponto e (iii) a sumarização, ou seja a realização de uma síntese abarcando o que foi dito (*Andersen, 1976*).

1.4.3.2. Comunicação não verbal

1.4.3.2.1. Introdução

Quem não quer ser capaz, pelas mais variadas razões, de “ler” melhor as pessoas, para entender as suas motivações e intenções, obter uma melhor visão da personalidade e

⁶⁶ Tal forma não obriga à total concordância, mas reduzirá eventuais dificuldades dizendo: “concordo com o que afirmou. Há apenas um ponto em que não coincidimos”, o que permite manter um tom positivo e minimizar a situação.

credibilidade de cada uma, ou ter um vislumbre do seu estado mental e emocional? É com esta frase que Matsumoto *et al.* (2013) iniciam o seu *Nonverbal Communication*. Por esta razão muitos livros e estudos foram realizados, uns numa ótica científica e outros com um fim pragmático, mas poucos procuram fazer a “ponte” juntando a uma parte teórica, outra com artigos de diferentes profissionais (vg: médicos e autoridades policiais) que integram o trabalho.⁶⁷

O tema abarca uma vastidão de aspetos que incluem, mas não se esgotam nos gestos e na mímica, variando com a cultura. Sendo mais rápida, após a necessária formação, os especialistas consideram a leitura corporal (rosto, movimento do corpo, gestos e sua amplitude, posição corporal e aparência geral), relevante como adiante detalhado, mas também a comunicação tátil, quando a comunicação é presencial, tem impacto – vg: textura da roupa, cores que usa e brilho dos sapatos. A linguagem corporal é um elemento relevante na comunicação, não se entrando aqui no erro (tantas vezes repetido) de quantificar o seu peso no total da comunicação.

Sabendo onde devemos, nesta frente, concentrar a atenção, assume-se que o outro lado está a ser natural e nós temos o conhecimento para o compreender. O tema não respeita apenas a linguagem corporal porque inclui, por exemplo, a observação de pessoas que conversam, a roupa manchada de suor e os auto - colantes ou objetos que cada um tem no carro. De acordo com Elkam e Friesen (1969), citados por Matsumoto *et al.* (2013), são seis as formas como a comunicação verbal e não verbal se relacionam a saber: substituição, repetição, contradição, complementaridade, reforço e regulação. (Burgoon e Saint (1978), citados por Ruben e Stewart (2016), ilustram cada um destes casos).

Aliás na linguagem verbal oral são vários os exemplos de reconhecer a importância da corporal. Servem de exemplo (Pease e Pease, 2017), “quero ter-te à mão”, “tens de dar a cara”, “começa com o pé-direito” e “tira esse peso dos ombros”.

Sobre este tema foi recentemente lançado um livro muito interessante sobre *Comportamento no Verbal* de Pérez *et al.* (2019)⁶⁸. Também a programação

⁶⁷ É o caso da obra agora referida, bem como de Knapp e Daly (2011).

⁶⁸ Numa análise comparativa, entre os trabalhos de Matsumoto e Perez, tem-se: (Matsumoto, 2013)

Parte 1 – A ciência do comportamento não verbal:

- introdução;
- expressões faciais;
- voz;
- corpo e gestos;
- influências culturais e

neurolinguística (2018) e a designada *in body-language* (2018) são relevantes, bem como Balistreri (2014).

Recorda-se a frase de Egas Moniz: “quem só sabe de medicina, nem de medicina sabe”. É que um bom médico não é apenas um bom técnico e tem uma dimensão humana importante e no não verbal vai muita informação que é preciso descodificar.

Reconhece-se que foram os filmes mudos – e o primeiro nome que vem à mente é Charlie Chaplin – os pioneiros das competências da linguagem corporal. (Pease e Pease, 2017).⁶⁹

-
- decepção;

Parte 2 – Aplicações práticas:

- segurança aeronáutica;
- visão de um agente de autoridade;
- anomalias e comportamento não verbal (visão de um agente de investigação);
- linguagem corporal e polígrafo;
- comportamento não verbal em tribunal;
- lei, persuasão e negociação;
- negociação e comunicação não verbal;
- *skills* relacionais e comunicação não verbal;
- comunicação não verbal e pesquisas de consumo;
- comunicação não verbal na prática médica e
- comportamento não verbal e observação psiquiátrica.

(Perez, 2019)

Parte 1 – Processos psicológicos:

- processos psicológicos do comportamento não verbal;
- emoção, motivação e conhecimento;
- evolução da investigação relativa à emoção;
- emoções básicas e
- expressão e reconhecimento emocional;

Parte 2 – Canais expressivos não verbais:

- expressão facial das emoções, sistemas de codificação facial e microexpressões;
- expressão corporal (cinestésia). Movimentos corporais, posturas, orientação corporal e gestos;
- proxémia;
- prosódia emocional e
- outros canais;

Parte 3 – Comportamento e personalidade:

- modelos de estudo da personalidade;
- teoria dos traços e
- Sistema *DISC*;

Parte 4 – Protocolos de análise do comportamento não verbal:

- protocolo *Facial Expression Analysis Protocol (FEAP)*;
- protocolo *Nonverbal Behavior Analysis Matrix (NBAM)* e
- aplicação prática do *NBAM*;

Parte 5 – Aplicações práticas:

- utilidade da análise da comunicação não verbal no âmbito educativo;
- comunicação não verbal e política. Ser, fazer e parecer;
- análise do comportamento não verbal na investigação policial;
- o comportamento não verbal em processos de mediação;
- a comunicação não verbal na medicina assistencial;
- a comunicação não verbal na medicina pericial e
- a comunicação não verbal como ferramenta na videovigilância.

⁶⁹ Dos mesmos autores, mas numa visão mais pragmática, ver Pease e Pease (2012).

Do mesmo modo, Monteiro (2017) apresenta o mesmo tema, seguindo a partição do trabalho em dois blocos: um teórico, elaborado normalmente por grupos de pessoas (por sub-tema) e outro com o contributo de especialistas, tal como em Matsumoto *et al.* (2013). Simplisticamente pode-se assumir que esta respeita à comunicação que não envolve elementos verbais (escritos ou orais), mas é mais correto pensar em termos de como o nosso cérebro processa estímulos não verbais. (Knapp *et al.* 2014). Muitos cientistas referem que o hemisfério esquerdo processa informação sequencial ordenada de natureza verbal e linguística, enquanto o direito cobre a parte relativa ao processo visual, espacial e das analogias, ainda que de modo não absoluto.

Sendo um tema que começou a ganhar relevo após a 2ª guerra mundial (antes não pode ser esquecido o livro publicado em 1872, *The Expression of the Emotions in Man and Animals* de Charles Darwin) é na segunda parte do século passado que surgem os trabalhos de Ray Birdwhistell⁷⁰, Robert Rosenthal, Paul Ekman – ver Anexo 3 – e David Matsumoto, para destacar apenas 4 autores.

A ideia de a comunicação não verbal ser inata foi demonstrada por estudos realizados com crianças invisuais de nascença com expressões espontâneas como sejam as de alegria, tristeza, surpresa e medo, entre outras (ver trabalhos de Eibl-Eibesfeldt, Irenäus). Dito isto, a habilidade de receber e enviar mensagens não verbais tem por base “*on-the-job-training*” (Knapp *et al.* 2014) que se inicia no nascimento e depois se desenvolve.⁷¹ Fica claro que a CNV não é a mesma coisa que *body language*, já que esta envolve o comportamento físico do nosso corpo – postura, visão, etc., enquanto a primeira inclui a segunda e ainda outros aspetos, como pontualidade, vestuário, etc..

Um dos elementos-chave da comunicação não verbal reside na exatidão de descodificação das mensagens, reconhecidamente não fácil e estando associado (de acordo com diversos estudos realizados), à idade, capacidade cognitiva, aproximação cultural⁷² e, em especial, género.⁷³ Importa aqui reconhecer que as nossas interpretações têm por base não apenas as condicionantes culturais e educacionais, mas também

⁷⁰ Que designou por cinésica os estudos sobre comunicação não verbal.

⁷¹ Para lá dos trabalhos específicos, temos a experiência de pais e avós.

⁷² A cultura humana é um sistema único de significados e informações partilhado por um grupo e transmitido através de gerações (Matsumoto *et al.*, 2013), sendo certo que diferem de país, já que este é demarcação geopolítica e a primeira não. Dito isto num país podem existir em paralelo diferentes grupos étnicos (de que os EUA são um exemplo).

⁷³ As senhoras, particularmente as que foram mães, são apontadas como tendo um “sexto sentido”, resultante do processo de comunicação não verbal com os filhos, nos primeiros meses / anos de vida. (Pease e Pease, 2017)

experiências vivenciadas relevando-se os graves riscos de realizar análises / utilizar pontos adiante apresentados de forma isolada, conduzindo a conclusões errôneas e precipitadas. Nessa linha Pease e Pease (2017) aconselham a:

- ler os gestos segundo agrupamentos;
- procurar congruências e
- ler os gestos no contexto,

já que os modernos seres humanos são piores a ler sinais corporais do que os seus antepassados, porque hoje em dia temos as palavras para nos distrair. (Pease e Pease, 2017)

1.4.3.2.2. Ambiente comunicacional

Em termos de impacto do ambiente na comunicação são várias (Knapp *et al.*, 2014) as percepções estudadas resultantes daquilo que nos rodeia, a saber:

- formalidade – quer o espaço, quer o vestuário, são elementos condicionantes;
- calor – gerando sensações de relaxe e conforto;
- privacidade – ambientes limitados, com um número pequeno de pessoas;
- familiaridade – gerando respostas menos convencionais;
- limitação – atendendo ao espaço que temos disponível (eventualmente para fugir) e
- distância – proximidade de terceiros.⁷⁴

Mehrabian (1990) na sua obra, refere fatores impactantes (vg: grau de domínio individual da situação), mas existem outras percepções como sejam o tempo (e os nossos relógios biológicos), o ambiente natural (que inclui o local, condições atmosféricas⁷⁵ e geografia), o número de pessoas que nos rodeia, o *design* arquitetural (vg: bancos com uma construção sólida, transmitindo segurança e casas com carpetes, sofás, utilização de madeira e espaço dos quartos), as cores utilizadas (elas mesmas classificadas em quentes e frias), o som (todos recordamos música de natal nas grandes superfícies), a luz⁷⁶ e os bens que nos rodeiam⁷⁷ e que usamos.⁷⁸

⁷⁴ Muito sensível em espaços limitados e com um número elevado de pessoas (vg: meios de transporte e elevadores) traduzida nas maiores tensões individuais e eliminação / minimização dos contactos visuais.

⁷⁵ vg: é conhecido o impacto das estações do ano e da meteorologia.

⁷⁶ vg: a condicionante de ausência de luz natural durante uma parte do ano.

⁷⁷ Colocação de certos itens pessoais nos locais onde estamos / trabalhamos – vg: diplomas, fotografias da família, etc..

⁷⁸ São conhecidos os casos de: (i) entidades que nas salas de reuniões utilizam mesas altas (sem cadeiras, para gerar menos conforto ou relaxamento) redondas, para criar igualdade – recordando a dos Cavaleiros da Távola Redonda (Pease e Pease, 2017) – e pequenas (para evitar que as pessoas levem consigo muitas

Um elemento que também se não pode ignorar é o da cronémica, que respeita à relevância dada ao tempo, na tripla perspetiva de:

- criar ou não um período inicial de socialização no início de cada reunião (isto é, haver relacionamento primeiro social e depois profissional, ou ir logo para este);
- considerar ou não a pontualidade relevante, colocando nos opostos os países latinos e os anglo-saxónios (em que se chega antes da hora agendada) e
- chegar uns minutos depois da hora agendada, seja por *status*, idade, “prática”, ou porque no dia anterior tudo se atrasou, a pessoa deitou-se tarde, acordou tarde e tudo se vai atrasar de novo.

Um outro fator importante estudado é o do “território” / espaço pessoal com impacto na comunicação (reminiscências do nosso passado e da segurança, maior ou menor que a distância permitia⁷⁹), que se reflete, por exemplo, em comboios com bancos com 3 assentos, em que o do meio só é ocupado, se outros não estiverem disponíveis⁸⁰.

O espaço que cada um considera dever manter dos outros depende das circunstâncias – falamos de proximidade – e refere-se à designada “bolha de ar invisível” onde cada um tem o seu espaço individual. Hall (1986), citado por Bittner (1988), identificou quatro tipos com a respetiva mensuração:

- íntimo – até 0,45 metros,
- pessoal – de 0,45 até 1,20 metros;
- social – de 1,2 até 3,6 metros e
- público – de 3,6 metros até ao limite do alcance visual e auditivo,

variando, contudo, em termos de diversos fatores que incluem o género, idade, *background* cultural, tema, necessidade de interação, estigmas (sociais ou físicos) com o grupo social e cultural e personalidade, tendo como única exceção o pessoal médico e cabeleireiros / barbeiros.

Existem estudos realizados nos EUA que identificam, em termos de reuniões sentadas, posições de liderança e em função das tarefas a realizar e propósito, no cenário de mesa retangular, oval e redonda. Do mesmo modo a localização de pé de cada participante permite identificar *status* (se a distância de quem fala para os outros for maior e todos

coisas, por forma a gerar reuniões mais rápidas e (ii) os longos e tortuosos caminhos a percorrer para chegar ao gabinete de alguns chefes, com muitos livros e folhas em cima das mesas e à frente – que funcionam como uma barreira – cuja cadeiras para visitantes estão propositadamente rebaixadas relativamente às deles.

⁷⁹ Salvagam-se a situações de espectadores de desportos, ou de concertos musicais ligeiros.

⁸⁰ A pandemia veio aqui introduzir uma complexidade adicional.

estarem focados nele, ou não aceitação pelo grupo, se estiver fora do círculo dos restantes). (Munter, 1991). Ainda neste ponto e no que se refere a *status*, a indumentária tem um papel importante. Lurie (1994), citado por Ribeiro (2011), refere que é a primeira imagem que os seres humanos comunicam. Por outro lado, ela é uma forma de distinguir grupos sociais (e por isso o recurso à contrafação de roupas).

Sendo certo que a maioria da comunicação verbal é intencional (mais ou menos pensada, é outra coisa) com a não verbal já não é totalmente assim (ainda que exista discordância entre os cientistas sobre a percentagem de cada um). (Matsumoto *et al.*, 2013)

1.4.3.2.3. Impacto das características físicas na comunicação humana

Porque a aparência conta, na nossa cultura ela funciona como um indicador dos nossos interlocutores (em termos de *background*, personalidade, etc.), existindo sobre o tema diversos estudos (Knapp *et al.*, 2014). Aliás, numa primeira análise, os aspetos físicos como sejam a altura, o peso, a cor da pele, o cabelo, ombros, olhos, etc., bem como o vestuário e o odor são, desde logo, registados. (Matsumoto *et al.*, 2013). A fotografia continua a ser um elemento de referência para efeitos de análise inicial de candidaturas – não é por acaso que se sugere aos recém-formados que incluam no seu “*cv*” uma fotografia, de preferência a cores realizada por um profissional.⁸¹ O cabelo, como indicado, é outro dos elementos estudado, não se podendo ignorar, na nossa sociedade, a alopecia, que leva alguns homens a fazer transplantes capilares, situação que em certos tratamentos oncológicos gera, algumas vezes, (nas senhoras) situações de profundo desconforto.

Também aqui entram os cuidados físicos que, em certos países, em especial para cargos elevados, são relevantes, bem como a imagem transmitida (atente-se à indústria de cosméticos maioritariamente pensada para senhoras). Aliás existem estereótipos temperamentais de pessoas a que se associam à estrutura física, dividida em ectomórficos⁸², mesomórficos⁸³ e endomórficos⁸⁴. Por sua vez a cor da pele é muitas vezes associada

⁸¹ A experiência indica que, para certos cargos – *vg*: diretor de vendas / de marketing -, ela tem, muitas vezes, uma dimensão maior, realizada em cima de um iate, ou perto de um pequeno avião, ou ao volante de um potente carro descapotável, ou ainda cumprimentando uma conhecida e relevante figura pública. Pode compreender-se: se é para vender, começam por si mesmos.

⁸² *vg*: calmos, afáveis, tolerantes, generosos, calorosos e sociáveis, baixos e com tronco redondo.

⁸³ Dominantes, enérgicos, entusiastas, aventureiros e assertivos, altos, com músculos definidos e corpo retangular.

⁸⁴ Ansiosos, frios, meticolosos, sensíveis, tensos e introspetivos, magros, frágeis e altos.

a doença (pessoas pálidas) e faces vermelhas a embaraço. Também o peso surge normalmente associado (no caso dos homens) a autoridade e *status*.

O odor é algo de relevante na infância, bem como em certas espécies animais (em termos de inimigos), mas reconhece-se que esta é uma área não tão desenvolvida, embora se reconheça a elevada soma de valores de produtos consumidos nesta área nos EUA.

O vestuário, que leva alguns a assumirem-se como “engenheiros de guarda-roupa” e certas escolas a adotar um “*uniforme standard*” para todos os seus alunos, seja por uma questão de igualdade, seja por distinção, vg: aviação comercial e forças armadas. Noutros casos, em que a formalidade também conta, sendo a roupa ajustada à estação, “*business attire*” é a regra. Reconhece-se que é através dele que são comunicados certos atributos pessoais que passam, nos homens, pela gravata escolhida e lenço que a acompanha e nas senhoras pelas pregadeiras, lenços ou “*écharpes*”.

No que se refere a artefactos e tatuagens, reconhecendo-se, em termos mundiais, um grau de variedade, destacam-se os óculos, encarados por alguns como sinal de inteligência e os de sol, como de *status* (embora estes surjam, cada vez mais, por prescrição médica).

Finalmente, o conhecimento individual e a vontade de cada um chegar à sua melhor “versão”, levou ao desenvolvimento, a partir da década de 80 do século passado, da metodologia de Programação Neuro Linguística (PNL).

1.4.3.2.4. Comunicadores de comportamento

Rosto

Trata-se do canal não verbal predominante na comunicação humana e possui o sistema de músculos mais complexo do corpo humano (NPL, 2018). Para uma visão mais detalhada ver Freitas-Magalhães (2011).

Na comunicação interpessoal é importante estar atento às emoções dos outros e citando um provérbio chinês: “olha para o tempo quando saís e olha para a cara dos homens quando entras”. A sabedoria popular em Portugal diz que o rosto é a radiografia da alma e Knapp *et al.* (2014) consideram que é um primeiro referencial para comunicação dos estados emocionais, refletindo atitudes interpessoais, fornecendo *feedback* dos comentários de terceiros, sendo que alguns académicos o consideram como a fonte

primária para recolha de informação comunicacional⁸⁵, a seguir à fala. Ele é ainda (Knapp *et al.*, 2014) usado para facilitar ou inibir respostas nas interações diárias que cada um realiza.

Tendo em conta a sua importância – o impacto de um sorriso, em especial lidando com crianças – é importante conhecer as emoções faciais universalmente reconhecidas e estudadas: alegria, desprezo⁸⁶, medo, nojo, raiva, surpresa e tristeza, já que, segundo Darwin, a face pode intensificar a situação emocional da pessoa, embora possamos expressar emoções⁸⁷ que não sentimos, ou camuflar outras (a utilização de botox limita a análise), bem como se reconhece existem ligeiras diferenças entre géneros.

Nesta área é muitas vezes referido o *Facial Action Coding System (FACS)* desenvolvido por Ekman e Friesen, focado nas microexpressões faciais produzidas pelos músculos da área, com particular relevo para o zigomático maior e músculo interno e externo ocular. Ele aparece muitas vezes referenciado como *Facial Expression Analysis Protocol (FEAP)* e apresenta o seguinte desdobramento:⁸⁸

⁸⁵ Naturalmente o tema é controverso, existindo estudos que apontam exemplos contrários, sendo, entre outros casos, referidos os atores de teatro. Importa ter presente que algumas empresas – ver Nunes, Pedro L. com um artigo no *Expresso* de 28 de janeiro de 2020 – estão a utilizar *software* de análise facial para apoio a processos de recrutamento, fazendo para o efeito gravações das expressões dos entrevistados a responder a questões idênticas, recorrendo-se depois a um algoritmo tendo por base vinte e cinco mil peças de informação linguística, analisando 350 elementos, incluindo tom de voz, recurso a verbos passivos ou ativos, velocidade com que fala, cerrar das sobrancelhas, lábios fechados, queixo levantado e sorriso (de que serve de exemplo a “*Pan Am*” – antiga empresa norte americana de aviação que estabeleceu um modelo que todos os seus colaboradores de primeira linha deveriam ter, dito social, ou falso). Num curso da *Time Management*, uma empresa internacional que comercializava uma agenda fora do comum para gestão de todo o tempo dos seus utilizadores, o *package* incluía um pequeno espelho com um sorriso desenhado para cada um o treinar e melhorar para um “modelo ideal”.

⁸⁶ Nem sempre estudado. Em NPL (2018) são apresentadas para cada uma delas quadros síntese contemplando: (i) estímulo universal, (ii) função, (iii) postura, (iv) sensações e (v) sinais vocais.

⁸⁷ Reações bio-psico-sociais transitórias a eventos que têm consequências para o nosso bem-estar e que podem potencialmente exigir uma ação. Sem ela não poderíamos tomar decisões rápidas como fugir, atacar ou recusar a comida (Matsumoto *et al.*, 2013). Emoção, vem do latim *emovere*, ou seja, deslocar, sacudir abalar, que por sua vez deriva de *movi* que significa pôr em movimento, sendo, portanto, um estado psicológico (Freitas-Magalhães, 2011). O autor apresenta ele mesmo um quadro com as emoções e as idades em que passam a ser identificadas: São exemplos (quadro 7):

Quadro 7
Exibição de emoções

EMOÇÃO	INTERVALO DA IDADE EM QUE SURGE (EM MESES)
Surpresa	1 aos 3
Tristeza	3 aos 4
Alegria	3 aos 5
Medo	5 aos 9

Fonte: Freitas-Magalhães (2011)

⁸⁸ No Anexo 3, já referido, encontra-se, o código propriamente dito (com a enumeração individual e as diversas emoções tabeladas, sendo importante reconhecer nesta área os contributos de Ekman e Matsumoto,

FACE:

- zona superior;
- zona inferior (movimentos verticais);
- zona inferior (movimentos horizontais);
- zona inferior (movimentos oblíquos) e
- zona inferior (movimentos orbitais),

bem como:

- movimentos da cabeça;
- movimentos dos olhos e
- miscelânea de movimentos.

Sendo uma área reconhecidamente complexa, Haggard e Isaacs publicaram em 1966 um estudo que designaram por *Micro-Momentary Facial Expressions as Indicators of Ego Mechanisms in Pyschotherapy*.

Em termos técnicos as expressões faciais são classificadas quanto à: (i) duração (macro, ou micro, sendo 0,5 segundos a divisória), (ii) extensão (completa ou parcial) dependendo da extensão da face usada e (iii) intensidade (elevada ou subtil), dependendo do grau de contração dos músculos. Nesta área e mais recentemente foi pulicado um trabalho por Shen *et al.* (2012) sobre os efeitos da duração de expressões no reconhecimento de microexpressões.⁸⁹

Importa também não esquecer que as regras culturais apresentam diferentes características como se resume no quadro 9:

no reconhecimento e manifestação das emoções, que são diferentes de estados de espírito, traços de personalidade e psicopatologias, como se ilustra no quadro 8:

Quadro 8
Diferenças entre emoções, estados de espírito, traços de personalidade e psicopatologias

EMOÇÕES	ESTADOS DE ESPÍRITO	TRAÇOS DE PERSONALIDADE	PSICOPATOLOGIA
Raiva	Irritabilidade	Hostildade	Impulsividade crónica
Medo	Apreensão	Timidez	Pânico e fobias
Tristeza	Aborrecimento	Melancolia	Depressão

Fonte: Matsumoto *et al.* (2013)

⁸⁹ Diferentes autores indicam uma duração temporal entre ½ e 1/25 segundos.

Quadro 9

Diferentes características de regras culturais

DESIGNAÇÃO	DESCRIÇÃO	EXEMPLO
Expressa	Expressa a emoção tal qual a sente, sem modificações	Expressa a emoção sem artifícios, como se estivesse sózinho, com familiares ou amigos
Ampliada	Exagera a expressão da emoção para que pareça mais do que aquilo que sente	Ri muito alto, como faz quando o seu chefe conta uma anedota sem o mínimo de graça
Reduzida	Reduz a expressão da emoção para que pareça menos do que aquilo que sente	Repreende uma criança quando está zangada, mostrando que está zangada, mas não enraivecida
Neutral	Nada evidencia	"Poker Face" ⁹⁰
Qualificada	Expressa a emoção, mas com uma outra. A 2ª é normalmente um sorriso	Sorri ainda que se sinta miserável. Tal sorriso informa quem a rodeia de que as coisas estão ou irão estar bem, escondendo o que sente
Mascarada	Não mostra o que realmente sente e evidencia algo diferente em simultâneo	Sorri mesmo que alguém à sua volta esteja irritado com alguém ou com alguma coisa
Simulada	Mostra uma emoção ainda que a não sinta em absoluto	Finge que está irritado, contente, ou triste quando tal não ocorre

Fonte: Matsumoto *et al.* (2013)

Em complemento ao *FEAP*, pode também referir-se a Matriz de Análise do Comportamento não verbal (NBAM, em inglês), cuja sigla é utilizada no âmbito científico. (Perez *et al.*, 2019).

⁹⁰ Esta expressão surge associada ao jogador de poker que durante o jogo deve manter o rosto, bem como todo o corpo, inalterado, qualquer que seja a carta que receba.

Olhos⁹¹

Como já afluído no ponto anterior, o olhar é algo relevador de sinais pessoais⁹², sendo que o uso de *eyeliners* e sombras nos olhos podem limitar a análise. Por outro lado, existem normas sociais que não podem ser ignoradas, servindo de exemplos: olhar nos olhos de um desconhecido, em especial se for por muito tempo, ou para certas zonas do corpo.

O contacto visual tem diferentes significados para diversas pessoas. Em alguns países, nomeadamente nos euro-americanos, é considerado desejável (sendo considerado um sinal de honestidade e abertura), aplicando-se o entendimento oposto a quem assim não faça e noutros – vg: Japão e México – pode ser considerado grosseiro. (Eunson, 2012)

O próprio pestanejar (NPL, 2018) foi estudado. Justificado para proteger e lubrificar os olhos (entre 6 e 10 vezes por minuto), ritmos mais intensos são indicadores de diferentes graus de ansiedade máxima (acima de 50 por minuto).

É reconhecida a necessidade de analisar cuidadosamente todas as “pistas” que a comunicação não verbal nos forneça e demonstrar prudência na sua utilização. São apontadas cinco razões (Knapp *et al.*, 2014) que conduzem à manutenção do contacto visual num processo de diálogo:

- regular o fluxo de comunicação, impondo a obrigação virtual de interagir;
- gestão *do feedback*, indiciando o retorno no olhar, sinal de atenção e importância do que está a ser dito;
- reflexo da atividade cognitiva – o fechar os olhos indiciando esforço de concentração;
- expressão de emoções, embora tal possa resultar de diferentes (e mesmo opostas) razões e
- comunicação da natureza da relação interpessoal – que vai de um líder que controla a sua equipa, a alguém que desvia o olhar depois de ouvir uma crítica, ou de sinal de vontade de proximidade.⁹³

⁹¹ O seu estudo é designado por oculésia e são o portal da alma Morris (2002), citado por Eunson (2012).

⁹² vg: para baixo – modéstia / insegurança; para cima - ingenuidade / franqueza; imóveis – frieza; para o lado – desconfiança.

⁹³ Como já indicado, também a manutenção do olhar, em silêncio, numa pessoa, durante algum tempo, pode criar desconforto no que é observado e ser assumido como um gesto de agressividade.

Existem alguns fatores que influenciam os padrões do olhar, nos quais se inclui a distância, as características pessoais e personalidade dos envolvidos, a natureza dos assuntos tratados, o *background* cultural e racial dos envolvidos, bem como sinais que são do âmbito da psicopatologia. (vide Knapp *et al.*, 2014). Nesta área Gabor *et al.* (2015) apresentaram um estudo do comportamento visual estimulado relativo à comunicação não verbal.

Gestos e postura

Gestos

Os gestos, integrados na linguagem corporal que estuda o significado expressivo dos movimentos do corpo (*kinesis*)⁹⁴, surgem associados a conversas informais ou a discursos públicos, sendo que se encontram registados várias centenas e a sua frequência de utilização depende de vários fatores como sejam a cultura e o entusiasmo de quem fala. Eles não reforçam apenas o que está a ser dito, mas também revelam a atitude da pessoa em análise. Ribeiro (2011) apresenta uma análise detalhada dos contributos dados por diferentes pessoas para o seu estudo. Eles incluem: (i) insegurança, (ii) apatia, (iii) discordância, (iv) aprovação, (v) arrogância (vi) desespero, etc.. Eunson (2012) abarca os movimentos das mãos, braços e cabeça e apresenta a seguinte subdivisão:

Emblemas

São algo com um significado específico comum a uma certa cultura (Knapp *et al.*, 2014). Podem substituir palavras, atitudes ou pensamentos e são apresentados de forma intencional e de frente para outra pessoa. Alguns podem ser enganadores ou mesmo perigosos⁹⁵, pelo que se sugere algum cuidado quando se integram organizações relacionando-se com colegas e chefes de muitos países.

Entre eles encontramos as palmas das mãos viradas para cima ou para baixo⁹⁶, o apontar do dedo indicador, as mãos em pirâmide, ou postas, a pressão dos dedos das 2 mãos, os apertos de mão (simples ou duplos). Eles podem ser ainda fragmentados (simétricos ou não) e deslocados (quando apresentados de forma inconsciente). Uma última classe é a

⁹⁴ *kinesis* é a designação do estudo científico dos movimentos corporais.

⁹⁵ No primeiro grupo insere-se o tradicional abanar da cabeça para os lados que na nossa sociedade associamos ao não, mas que em certas partes da Índia e Bulgária significa o contrário (Eunson, 2012). Em Matsumoto *et al.* (2013) são apresentados outros exemplos em que a mão surge a tocar num dos ouvidos (demasiado quente para tocar, na China) e a tapar um olho (estás a mentir, no Irão).

⁹⁶ Posição da mão na saudação nazi.

de secretos, quando alguém faz um sinal cujo significado é apenas conhecido de alguns. (Exclui-se aqui a linguagem gestual – Anexo 4).

Ilustradores

São aqueles que surgem no decurso de um discurso verbal, visando realçar certas palavras ou frases e que traduzem o envolvimento emocional de quem fala. Ekman e Friesen (1969), citados por Farinha (2014), identificaram oito:

- batutas – enfatizam uma palavra ou frase;
- ideógrafos – orientam a direção ou linha do pensamento;
- movimentos deícticos – apontam para um objeto;
- movimentos espaciais – revelam ou elucidam uma relação espacial;
- kinetógrafos – representam uma ação corporal;
- pictógrafos – desenham uma figura;
- movimentos rítmicos – mostram a duração ou ritmo de um acontecimento e
- movimentos emblemáticos – repetem ou substituem palavras faladas.

Manipuladores

Surgem em situações de desconforto ou de ansiedade, sendo também designados por pacificadores, (NPL, 2018) produzidos pelo cérebro para reconforto da situação que se vive, em que uma mão manipula um objeto (vg: botões de punho, anel, colarinho, nó da gravata, relógio e pulseira), ou uma parte do corpo (vg: coçar a cabeça, a orelha, o pescoço, o nariz, ou tapar a boca). O humedecer os lábios é apenas mais um exemplo.

Também aqui se pode, eventualmente, referir os óculos, embora a posição destes leve para outro ponto ainda não abordado (vg: espreitar por cima dos óculos como forma de pressão / intimidação, ou sobre a cabeça, com diversos significados (Pease e Pease, 2017).

Postura

Abarca tudo o que diz respeito à pessoa (de pé ou sentada) (Munter, 1991), a saber:

Pernas e pés

Relevantes para a sobrevivência da humanidade e que os especialistas designam pelas zonas mais honestas do corpo humano (Knapp *et al.*, 2014). É nessa linha que se insere quando se está sentado as pernas cruzadas, ou abertas. Quando se está:

- sentado, sem movimentar as pernas, traduzindo conforto (dessa posição é mais difícil lutar ou fugir) ou movimentar (tendo diferentes interpretações os diversos movimentos) e
- de pé, estejam elas fechadas, abertas ou cruzadas, ou com um pé avançado, em relação ao outro.

Do mesmo modo a direção dos pés indica para onde a pessoa se pretende dirigir, por outras palavras, não estando virado para a frente do interlocutor, indicia que pretende/quer concluir o diálogo.

Tronco

Sendo uma zona exposta e onde se encontram os órgãos vitais⁹⁷, é naturalmente protegida de forma automática. O seu direcionamento, inclinação para trás (defesa), ou para a frente, (concordância), permitem fazer leituras à pessoa observada (NPL, 2018).

Braços⁹⁸

Desde as mãos nas ilhargas, transmitindo autoridade / domínio ou avaliação de potenciais inimigos (ver Pease e Pease, 2017), a cruzados (numa atitude de proteção), quer numa situação de comodidade, ou não (defensiva, negativa, agressiva ou insegura), colocando as mãos atrás das costas, fletindo, dependendo do local agarrado pelas mãos, ou confiança, ou tensão (em diferentes graus).

Mãos

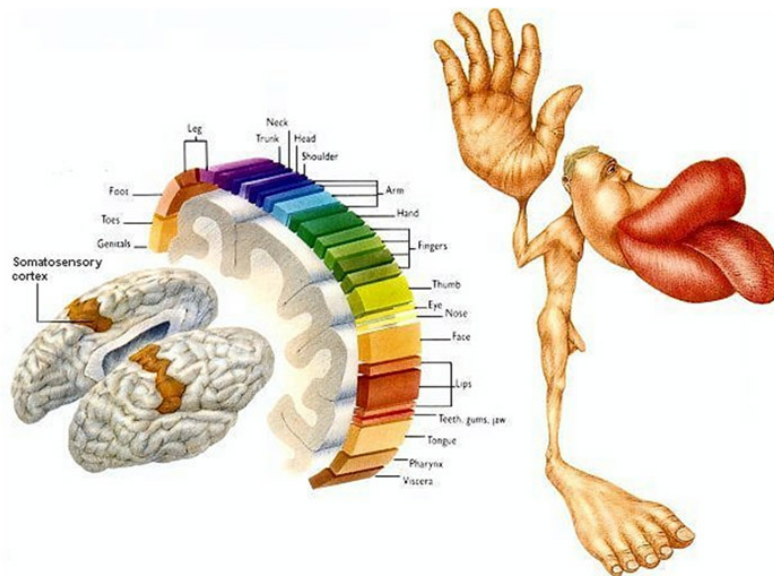
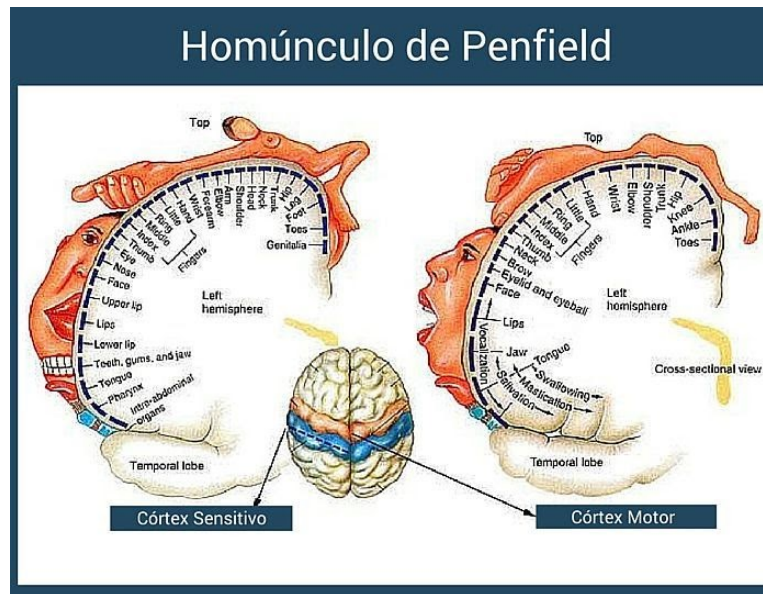
A figura (15) do homúnculo sensorial e motor de Wilder Penfield é ilustrativo da sua importância, já que sendo a zona do corpo com a maior proporção de neurónios, são elementos expressivos da comunicação e a sua movimentação revela pistas sobre a qualidade emocional. Ver emblemas.

⁹⁷ É conhecida a expressão, já referida, de dar o peito às balas.

⁹⁸ Recordar-se que estão envolvidos na reação automática de proteção do tronco e por isso o número de fraturas em caso de quedas.

Figura 15

Homúnculo sensorial e motor



Fonte: Internet

Neste tema importa não esquecer a temática do aperto de mão, pelo que ele representa em termos de forma, domínio, respectivo “contra-golpe”, lado ideal, “mão dupla, colocação da 2ª mão no braço, ou no ombro, etc., ver Pease e Pease (2017).⁹⁹

Existe mesmo um valor simbólico com elas associado, como seja a sua colocação da direita no peito quando é tocado o hino nacional.

⁹⁹ Sendo certo que existem outras formas de saudação (vg: no Japão – a vénia, na Tailândia o Wai – semelhante a um gesto de oração).

Cabeça e pescoço

Esta é a última área a referir, envolvendo os movimentos do queixo (para cima – arrogância/ confrontação¹⁰⁰ – e para baixo) e da cabeça (acenar – concordância; para os dois lados¹⁰¹ – discordância; para trás – resistência e para um só lado – interesse / empatia). Uma última palavra sobre estratégias de mimetismo que se encontram estudadas, como forma relevante de aproximação com recurso à comunicação não verbal, mas a saber utilizar – ver espelhamento.

Toque (tacto)

A comunicação tátil – háptica – é provavelmente a mais básica e antiga forma de comunicação (Knapp *et al.*, 2014) e nela também se insere o beijo na mão (dispensando-se aqui a sua análise). A sua utilização, de acordo com um estudo realizado (Munter, 1991) varia entre países. Enquanto nos EUA, num café, um casal se toca, em média, 2 vezes por hora, em Porto Rico o mínimo sobe para 180.

Harry Harlow demonstrou com macacos *rhesus* que os bebés só se apegam a um “cuidador” temporariamente porque ele satisfaz as suas necessidades básicas de alimentação, quando essa necessidade existe. Estudos de René Spitz abarcando bebés criados em berços isolados em orfanatos e outros com mães que se encontravam presas, demonstraram que os primeiros contraíam mais doenças e evidenciavam um maior número de problemas psicológicos e comportamentais.

É visível que o progressivo conhecimento daquilo que rodeia um bebé é obtido por ele através da exploração tátil realizada com as mãos e a boca, bem como, já referido, o nível de desconforto de algumas pessoas quando viajam muito apertadas num meio de transporte ou se encontram num espaço a abarrotar de pessoas. Naturalmente os antropologistas reconhecem que os *standards* de resposta ao toque variam com a nacionalidade e cultura, existindo estudos sobre países com um grau baixo (Japão, EUA e Austrália), médio (França, China e Índia) e alto (médio Oriente, América Latina e Itália) (Knapp *et al.*, 2014).

¹⁰⁰ Recordar-se a fotografia *standard* de Benito Mussolini.

¹⁰¹ De uma forma geral, já que, como indicado anteriormente, em alguns países / zonas, é exatamente o contrário (vg: em certas zonas da Bulgária, da Croácia e da Índia. Axtell (1998).

Hertenstein *et al.* (2009), apresentaram um estudo envolvendo 248 pessoas desconhecidas e vendadas que tinham de adivinhar quais as emoções básicas (raiva, medo¹⁰², alegria¹⁰³, surpresa, tristeza e nojo) e sociais (amor, simpatia e gratidão) das pessoas que lhes tocaram com médias de acerto entre os 50% e os 78%.

Jones e Yarbrough (1985), tendo por base uma pesquisa realizada, concluíram relativamente à vulnerabilidade das zonas ao toque:

- Mais vulneráveis – mãos e braços e
- Menos vulneráveis – cotovelo, ombro e parte média das costas.

Estes mesmos autores apresentaram no seu trabalho o significado e impacto dos toques interpessoais, a saber:

- afeto positivo – apoio, apreço e afeição;
- afeto negativo – raiva e frustração;
- emoção discreta – simpatia;
- brincadeira – redução de gravidade;
- interação de gestos – atração de atenção;
- estímulo psicológico – calmante;
- resposta interpessoal – correspondendo à coincidência de opinião;
- relacionada com uma tarefa – incentivando a sua concretização e
- saúde – cada vez a ser mais considerada na área da medicina.

Mas o toque também é visto como uma força não consciente de interação, por exemplo, no que a pessoa que toca pode sentir tendo por base a textura, o peso, ou o calor (Knapp *et al.*, 2014), ou mesmo as consequências de toques em bares (incremento em gorjetas), em livrarias (maior valor de compras), consultórios médicos (maior adesão ao tratamento) e em bibliotecas e aulas (reconhecimento de maior simpatia). Ver também manipuladores.

Voz

Em complemento do referido em comunicação verbal oral, contemplam-se aqui os aspetos ligados à prosódia, ou seja, a todas as variações respeitante à entoação, fluxo e acento (intensidade, altura e timbre) da voz por um orador e do seu estado de espírito

¹⁰² Está associado ao instinto de sobrevivência que, perante o perigo, começa por parar e depois decide se luta ou foge (NPL, 2018).

¹⁰³ Pease e Pease na sua obra (2017) detalham a importância do sorriso e os diversos tipos que este pode apresentar (incluindo o verdadeiro, o artificial e o falso).

visando o convencimento do(s) ouvinte(s). Neste tema é, como já referido, conhecido o ditado: “não é o que dizes, mas sim como o dizes”.

A paralinguagem que envolve os diversos mecanismos físicos (Knapp *et al.*, 2014) para produzir qualidades vocais não verbais incluem: mandíbula, língua, lábios, cordas vocais, laringe, diafragma e cavidades nasais.

Neste ponto interessa articular as pistas vocais com as características da personalidade que ouvimos (e que assim avaliamos, associando-a a gênero, idade e classe social, bem como ao entusiasmo e atração que provoca – ver Addington, citado por Knapp *et al.*, 2014).

Sendo certo que é através da expressão sonora que os animais comunicam as suas emoções (vg. território e alarme), Darwin considerou que a voz é também um canal primário de reconhecimento de sinais emocionais no ser humano. Estudos mais recentes (Banse e Sherer e Pittam e Sherer, citados por Knapp *et al.*, 2014), permitiram concluir que certas emoções (vg: alegria, tristeza e raiva) são mais facilmente reconhecíveis pela voz – ver NPL (2018), curso de *investigator*, como se resume no quadro 10:

Quadro 10

Resumo do perfil acústico e grau de evidência universal (das emoções-base expressas pela voz)

EMOÇÃO	SONORIDADE	VELOCIDADE	EVIDÊNCIA OBTIDA
Raiva	+	+	Excelente
Desprezo	-	0	Razoável
Nojo	-	-	Razoável /bom
Medo	+/-	+	Bom/excelente
Alegria	+	+	Excelente
Tristeza	-	-	Excelente
Surpresa	0	+	Razoável

Fonte: Matsumoto *et al.* (2013)

Esta tem um efeito de persuasão, credibilidade¹⁰⁴ e competência (vg: se nomeadamente for a fluente, a mais alta e mais rápida (Leigh e Summers, citado por Knapp *et al.*, 2014).

¹⁰⁴ Moreira (2004), citado por Ribeiro (2011), apresenta um trabalho, seguindo a Escola de Palo Alto, que considera existirem 2 níveis de credibilidade:

- o primeiro, composto por inúmeras manifestações não-verbais, sem uma deliberada carga significativa (que inclui, o tipo de vestuário, movimentos do corpo, tipologias deste e do rosto, olhar e odores*) e
- o segundo, constituído por inúmeras manifestações não-verbais, mas com uma deliberada carga significativa (que inclui as palavras, a voz e gestos claramente significativos), sendo o primeiro o gerador da referida credibilidade.

Cappella e Rosenfeld, também citados por Knapp *et al.* (2014), identificaram pistas para, em conversas, haver permuta de orador e ouvinte, bem como foram estudadas as hesitações, pausas e silêncios, mas que aqui não se desenvolve pela sua especificidade.

Identificação de mentiras

É um tema que tem vindo a ganhar sucessiva atenção e vários autores têm escrito sobre ele. (Ver capítulo 6 de Frank e Svetieva de Matsumoto *et al.*, 2013). Partiu-se do princípio, durante muito tempo, que a comunicação não verbal permitiria, mais do que a comunicação verbal, identificar quem mente,¹⁰⁵ (tendo em atenção, antes de mais, os pés e pernas, de seguida as mãos e por fim o rosto). DePaulo *et al.* (2003), citado por Knapp *et al.* (2014) e tendo por base uma meta-análise de 120 estudos, identificaram um conjunto de elementos verbais orais que incluem:

- afastamento (com respostas mais lentas, mais curtas e com mais pausas);
- menor número de detalhes;
- mais vagos e nervosos;
- maior número de repetições;
- recurso a uma linguagem mais ofensiva;
- menor número de correções espontâneas;
- fuga ao contacto visual¹⁰⁶;
- maior número de vezes em que pestaneja e
- menor cooperação, recorrendo a palavras denotando raiva e medo.

Neste particular, recorda-se que o recurso a polígrafos não é comumente aceite e destaca-se um texto (Baêna, 2019) respeitante a falsas interações expressas em movimentos das mãos.

Mensagens culturais

Como já indicado, em culturas em que o toque faz parte do dia a dia, as relações interpessoais são mais intensas e o odor e o tacto são elementos importantes. Por outro lado, ao longo deste documento, tem-se procurado ilustrar situações que envolvem esta temática, pelo que seria fastidioso voltar a referi-las.

*são relevantes no mundo animal, não sendo surpreendente que existam sinais residuais nas comunicações humanas - Stacks (2004), citado por Eunson (2012).

¹⁰⁵ Tema importante para a área de auditoria forense.

¹⁰⁶ Sinal de alerta para as autoridades policiais quando abordam uma pessoa.

Do mesmo modo, o individualismo ou colectivismo dos países são um elemento não desprezível. São exemplo dos primeiros – em que os direitos, a privacidade e a livre iniciativa são pedras de toque – os EUA, Austrália e Canadá, entre outros – e dos segundos – em que a tónica é colocada no grupo, na harmonia e na tradição – Hong Kong e Indonésia.¹⁰⁷

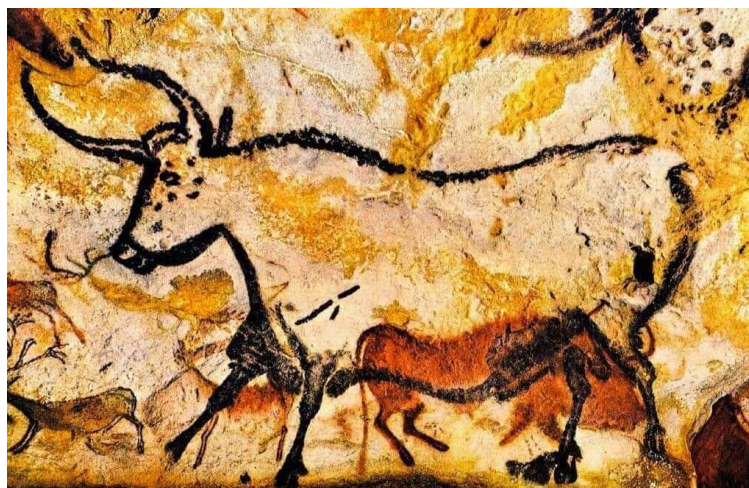
Espelhamento / criação de sintonias

Apenas uma breve referência no que respeita a um processo de imitação da postura da pessoa com quem estamos a procurar relacionar-nos, visando a criação de uma sintonia entre ambos. Sendo uma estratégia possível e, às vezes, frutuosa, sugere-se algum cuidado porque ela pode, sobre este tema, saber o mesmo, ou mais do que nós, com as consequências daí resultantes. (Em Pease e Pease, 2017, encontram-se elementos complementares).

Simbolismos

Este tema insere-se na comunicação não verbal. Muitas vezes é apresentado recorrendo a imagens que regulam o trânsito automóvel, bandeiras de países ou de organizações internacionais. A figura 16, recuando no tempo, é um exemplo de que há muito o homem comunica, sendo um sinal conhecido do que foi visto.

Figura 16
Pintura rupestre



Fonte: Gibson (2008)

Sendo grande a variedade, ver Gibson (2008), podemos organizá-los nos seguintes grupos:

¹⁰⁷ Matsumoto *et al.* (2008), citado por Matsumoto (2013), apresenta mesmo um gráfico mostrando a posição de diversos países.

- identidade (vg: bandeira de qualquer país);
- magia, ocultismo e sistemas de símbolos (vg: qualquer símbolo do zodíaco);
- natureza (vg: desenho de uma águia);
- sagrados (vg: cruz);
- seres fabulosos (vg: desenho de uma sereia) e
- emoções (vg: coroa de louros).

Para quem pretenda consultar este tema da Comunicação não Verbal sugere-se um texto simples e com bons exemplos – *Non-Verbal Communication* de Baden Ian Eunson.

1.5. FORMAÇÃO

A área da formação em comunicação, começando esta análise com uma visão académica do Ensino Superior em Portugal, tendo por base dados disponibilizados pelo ministério da tutela, é objeto de:

- 25 cursos de licenciatura, realizados por 16 diferentes entidades públicas e privadas, em 12 diferentes cidades (do norte ao sul do país) – ver Anexo 5 (Fonte: DGES) e
- 13 cursos de mestrado, realizados em 8 diferentes entidades públicas e privadas, em 6 diferentes cidades (do norte ao sul do país) – ver Anexo 6 (Fonte: DGES).

Tendo alguns cursos nomes iguais, ou ligeiramente diferentes, a Escola Superior de Comunicação de Lisboa (focalizando-se apenas nesta área) que integra o Instituto Politécnico de Lisboa, é a que apresenta a maior variedade de cursos¹⁰⁸:

- Jornalismo;¹⁰⁹
- Relações públicas;
- Radialismo ou rádio & TV ou ainda audiovisual;
- Produção editorial;
- Publicidade e propaganda;
- Cinema & vídeo;
- Produção cultural e
- Multimeios.

¹⁰⁸ De um modo geral os vários Institutos Politécnicos ocupam um lugar de relevo.

¹⁰⁹ Monteiro, Cláudia Guerra, doutoranda em Ciências da Universidade de São Paulo, publicou, em maio de 2019, um trabalho relativo ao “papel educativo dos meios de comunicação” (Monteiro, s.d.).

A oferta complementar, ao nível do ensino superior em Portugal, nesta área, via cursos de pós-graduação, não sendo muita, nem muito diversificada, com diversos tipos de duração, inclui aspetos ligados à saúde e ao futebol.

No que se refere à formação desenvolvida por entidades privadas, um dos cursos mais relevantes é o da “Formação de Formadores” que, para lá de ser pedagogicamente aconselhável a docentes (que muitas vezes se viam a iniciar uma carreira académica sem qualquer preparação prévia – salvo os bons e menos bons exemplos que viram dos seus antigos professores) é obrigatório para formadores que precisem de estar certificados (exigência do Instituto de Emprego e Formação Profissional) em entidades também elas objeto de certificação.¹¹⁰

O designado “*dossier*” do participante era entregue a cada um, mas com os direitos reservados (por vezes as folhas eram impressas num papel com um pequeno texto atravessado escrito, quase impercetível, mas que, quando fotocopiado, para lá de tornar a leitura do conteúdo difícil, obrigaria, se alguém o quisesse usar, a ter que o reescrever)¹¹¹.

As ações de formação existentes podem ser destinadas a uma única entidade – designada por intra-empresas – ou a várias – neste caso inter-empresas –, sendo que nos primeiros é possível (e desejável) ajustar o curso às necessidades específicas do cliente, o que se traduz na realização de reuniões prévias para recolha de informação relevante e de exemplos retirados da realidade dos participantes. O horário e o local¹¹² de realização seriam, neste último caso, acordados com o comprador, podendo incluir flores na sala, quadros nas paredes e “saías” nas mesas quando os participantes se sentam em U e pela especificidade dos temas em análise, os formadores são em muitos casos externos à entidade que recebe o curso.

O número de participantes é também definido, dependendo da temática (se de informática, 1 a 2 participantes por computador¹¹³ e até 8 pessoas por formador) e do grau

¹¹⁰ Algumas empresas (incluindo as de auditoria), em Portugal, têm a si associadas empresas formadoras (normalmente com a mesma morada da “mãe”, mas com número fiscal distinto), que formalmente realiza todos os cursos, mas com a vantagem de que a sua faturação está isenta de IVA (imposto de valor acrescentado).

¹¹¹ Realça-se, pela sua postura, e a título de exemplo a “Espirai *Soft*” que disponibiliza na internet um Curso de Formação Pedagógica de Formadores Espirai Soft (2012), bem como o documento de “Técnicas de Apresentação” Espirai Soft (2012b).

¹¹² É essencial, nestes casos, analisar as condições da sala, o que também ocorre nas formações inter-empresas (vg: luz natural, espaço por participante, disposição dos mesmos, equipamento, etc.).

¹¹³ Não sendo autorizada a existência de água junto dos mesmos.

de participação que se deseja ter (até pela natureza do tema e objetivo a alcançar, mas existe um número médio de referência de cerca de 18 a 20 pessoas).

Normalmente são realizadas ações múltiplas de 3h30m, com um “*coffee break*” a meio (dispondo a sala de uma mesa com alimentos e bebidas cuidadosamente escolhidos¹¹⁴ – na parte de trás da sala. (Não havendo paragem, cada participante levanta-se quando deseja, mas nunca mais do que um de cada vez).

Para lá da formação em sala, ainda na década de 90 do século passado, começaram a ser realizadas ações de formação em regime *outdoor*, para tratar de temas que beneficiavam se assim ocorresse – integração, trabalho em equipa, liderança, comunicação, etc., em locais próprios, mais ou menos isolados, com um grau de dureza pensado tendo em conta os participantes e os objetivos pretendidos. Em alguns casos recorria-se, como formadores, a bombeiros e a membros das forças especiais¹¹⁵, ficando, por vezes, os participantes nos aquartelamentos (ou em tendas).

Naturalmente a formação visa responder ao futuro, mas necessita de ser regularmente revista em termos de qualidade para não ser “*standard*”, repetitiva e sem interesse. Ela permite, se bem desenhada e conduzida e tendo em conta as necessidades individuais: (i) ajustar comportamentos (vg: PNL), (ii) treinar os participantes para responsabilidades crescentes, (iii) fazê-los progredir e (iv) incentivar e manter os formandos.

É ao nível da formação individual, visando quadros superiores, que se insere o *coaching*¹¹⁶ que pode mesmo revestir a forma de apoio psicológico.

Nesta área da formação existe alguma oferta no mercado, referindo-se, a título ilustrativo:

- Instituto de Formação Actuarial – Comunicação na Organização (2 dias). (Actuarial, 2014);
- *Project Management Institute* – Plano de comunicação (2 dias); Plano de Comunicação Digital (1 dia); Comunicação Escrita Empresarial (2 dias); Gestão da Comunicação Interna (2 dias) e *Master Course* de Comunicação (5 dias);
- CEGOC – Formação Escrita (2 dias) (CEGOC, s.d.) e
- *PwC* – Comunicação Oral e Escrita (2 dias). (PwC, 2018)

¹¹⁴ Quando as ações implicam a tomada de refeições, tal escolha é também essencial e a sua confeção – em ambiente mais rústico – pode fazer parte da formação.

¹¹⁵ vg: exercícios de canoagem e de *slide*.

¹¹⁶ Sobre este tema ver Nigro (2005).

Por outro lado, não se pode descurar a autoformação (de que as leituras são parte integrante), bem como a paga pelo próprio, que deve ser estimulada, reconhecido o direito à diferença, devendo (idealmente) integrar-se nos objetivos globais e para a qual deve ser concedido tempo.

Antes de concluir, ficam, a título ilustrativo, algumas referências adicionais a entidades do ensino superior e a sua oferta formativa nesta área:

- Instituto Politécnico de Coimbra – cadeira – Técnicas de Comunicação Oral e Escrita – 60 horas (IPC, s.d.);
- Universidade Católica Portuguesa (Lisboa) – módulo de Comunicação Oral e Escrita – 9 horas; (UCP, s.d.);
- Instituto Superior de Economia e Gestão – módulo Técnicas de Comunicação Escrita – 12 horas (ISEG, s.d.) e
- Universidade Aberta – vg: cursos de (i) Linguística Textual, (ii) Semiótica do Texto e da Imagem e (iii) Discurso Oral (UAb, s.d).

1.6. MÉTRICAS

1.6.1. Introdução

A temática das métricas em comunicação é relevante já que é fundamental em qualquer organização (pública, privada, ou do 3º sector) para que os seus responsáveis possam medir e controlar o sucesso da estratégia da entidade para: (i) definirem objetivos alcançáveis e realistas que possam ser medidos e avaliados, (ii) investirem tempo no planeamento envolvendo toda a sua equipa, (iii) recordarem que uma adequada estratégia de comunicação melhorará a reputação e manterá motivados os colaboradores numa base individual e de equipa e (iv) ajudará a proteger e melhorar os orçamentos. (IOSH, 2015)

Para realizar tais métricas a organização recorrerá, conforme as circunstâncias, a *surveys*, entrevistas, etc., sendo necessário para a sua implementação inicial recolher informação base, sem a qual não será possível constatar as alterações (IOSH, 2015), considerando não apenas os *inputs*, mas também os materiais e os *outcomes* / impactos, sendo que a sua existência sem *follow up* de nada servirá.

Um último ponto prévio para destacar a importância da integridade das mensagens¹¹⁷ transmitidas, pelas consequências associadas a falhas (já aliás referido). Por isso o seu

¹¹⁷ Em especial as consideradas “chave”.

controle, mas para tal também é relevante a clareza que se usa ao prepará-las e divulgá-las usando apenas os canais adequados. Nessa linha, Carroll *et al.* (2014) elaboraram um estudo relativo a este tema envolvendo as relações da entidade com os *media*.

1.6.2. Tipos de métricas

É importante, pela sua especificidade distinguir entre:

1.6.2.1. Métricas externas

Um dos elementos que aqui surge à cabeça dos responsáveis (mesmo antes de pensar nos específicos da comunicação) tem a ver com a rentabilidade do investimento (*ROI*), mas a sua fixação dependerá dos objetivos que se pretendem alcançar, numa imagem, quais faróis de um carro que à noite iluminam o caminho que se pretende percorrer.

São exemplos, no que se refere ao sistema de informação:

- o número de visitas do *site*, separando entre únicas e repetidas;
- o *SEO*¹¹⁸ (*Search Engine Optimization*);
- a autoridade de domínio (comparativamente aos demais concorrentes);
- as *backlinks* – *links* de outros *sites* que convergem para o nosso;
- as menções;
- as *leads* (e seu custo);
- as *leads* qualificadas;
- as vendas (globais e por cliente);
- a adesão – inclui visualizações, comentários, etc.;
- os compartilhamentos sociais – quanto mais melhor;
- as taxas de rejeição e
- as referências.

Numa organização estrutural, Brodfuehrer (2011) separa (exemplificando) as métricas em: (i) *ugly* – pelo tempo que demoram a ser criadas, (ii) *bad* – dificuldade em as chefias “venderem” as suas virtudes e (iii) *good* – pelas respostas que fornecem, relevantes, se forem tempestivas.

Zwerfass *et al* publicaram um interessante estudo com o título *Communication, Evaluation and Measurement: Skills, Practices and Utilization in European*

¹¹⁸ Conjunto de técnicas de otimização para sites e blogs, que visam alcançar boas posições orgânicas geradoras de tráfego.

Organizations, em que apresentam um *survey* constituído por 33 questões, realizado a nível europeu a 1601 profissionais trabalhando em departamentos de comunicação, concluindo sobre o *gap* entre avaliação e medida. Apresentam mesmo um vasto conjunto de estudos empíricos respeitantes à avaliação e medição da comunicação em contextos organizacionais, com início na década 80 do século passado, recorrendo uns a métodos quantitativos (*surveys* por Baskin *et al.*, 2010) e outros a qualitativos (entrevistas por Place (2015), citado por Zerfass *et al.* (2017).

De entre as conclusões do estudo resulta que a implementação de medidas de eficácia comunicacional é mais fácil em entidades privadas do que nas públicas e do 3º sector.¹¹⁹

Ocupando o marketing¹²⁰ – não apenas vendas –, numa ótica externa, um papel relevante, podem-se apresentar como exemplos de métricas de marketing de conteúdo:

- reconhecimento da marca (*brand awareness*);
- adesão à marca;
- educação do mercado;
- taxa de abertura de e-mails;
- criação de oportunidades de venda;
- custo de aquisição por cliente;
- funil de vendas, isto é, a passagem pelas várias etapas e a sua “conversão”;
- redução do ciclo e o custo de venda e
- aumento da vida útil do bem.

(Relacionando este tema do *marketing* com os indicadores de performance, em Hennyeyová *et al.* (2021) é apresentado um estudo abarcando produtores de vinho na República Eslovaca).

¹¹⁹ Haber e Schryver (2019) apresentam um vasto conjunto de *KPIs*’ para este.

¹²⁰ Com as suas 4 variáveis controláveis pela entidade (*marketing mix*): *Product, Price, Promotion and Placement*, (PPPP) e a visão sobre as mesmas dos clientes; - *Customer, Cost, Convenience and Communication*) (CCCC), como se resume no quadro 11:

Quadro 11
PPPP / CCCC

<i>PPPP</i>	<i>CCCC</i>
<i>Product</i>	<i>Customer / Client</i>
<i>Price</i>	<i>Cost</i>
<i>Placement</i>	<i>Convenience</i>
<i>Promotion</i>	<i>Communication</i>

Fonte: Produção própria

1.6.2.2. Métricas internas

A área interna pode e deve ser encarada como outra qualquer (Leite, s.d) e um estudo recente, no Brasil, da Associação Internacional de Comunicação Corporativa revela que apenas 16% das empresas do país possuem indicadores de comunicação interna e estão satisfeitas com a sua capacidade de mensuração. Naturalmente as métricas irão depender da atividade, dimensão e meios da entidade, existindo algumas já pré-definidas e outras a estabelecer de acordo com as suas necessidades específicas, sendo importante na definição da estratégia de mensuração considerar (Leite, s.d):

- quais os principais objetivos a atender (vg: reduzir a taxa de sinistralidade, ou de absentismo);
- que canais de comunicação possui, vg: painéis de avisos, e-mails e intranet. (Exemplos: taxa de abertura e dos *links* associados por colaborador e comentários)¹²¹ e
- o que pretende mensurar (vg: leitura de e-mails e nível de satisfação dos colaboradores relativamente ao tema) e com que periodicidade.

1.6.3. Key performance indicators

Como se compreende é chave a eleição dos melhores indicadores de performance (*KPIs*) que são taxas, medições e pesquisas a que se recorre, partindo das métricas existentes que naturalmente variam com a organização – vg: sector, dimensão, mercado, incluindo área geográfica coberta, produtos, etc., que são específicos. A título ilustrativo no Anexo 7 é apresentada a lista dos utilizados pelo Departamento de Comunicação do Instituto Politécnico de Lisboa.¹²² Nesta linha será particularmente interessante analisar os apresentados e analisados em diferentes cursos de licenciatura e de mestrado em Comunicação, dada a abrangência de entidades para as quais os estudantes irão trabalhar. Recorda-se que quando a performance é medida, ela melhora. Quando é medida e reportada, a sua taxa de crescimento aumenta (Lei de Pearsin). Demonstra-se assim o

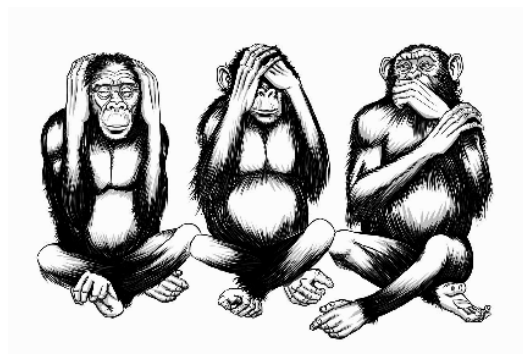
¹²¹ No início da última década do século 20, numa conhecida empresa de auditoria, foi anunciado que seria distribuído um computador portátil a cada colaborador. Passados 6 meses num *survey* interno foi recolhido a seguinte frase: “Porque os responsáveis não mentem, agradeço ao distraído que anda com dois computadores que me entregue um.”

¹²² Também na área do ensino, Purevsuren *et al.* (2020), elaboraram um trabalho, mas abrangendo as Universidades da Mongólia. Outro exemplo, neste caso para a construção civil, é apresentado por Li *et al.* (2019).

benefício que a comunicação (interna e externa) gera para as organizações, ajudando a credibilidade, objetividade e responsabilidade da função. (CFFR, 2018)

O grupo de avaliação da *Power Communication Results (PRCA)* indicam que, tendo por base as respostas que recebem, 43% das mesmas não são “*straightforward*” e 14% nem as vêm como tal. Aliás, Annabel Dunstan, fundadora do *Question & Retail* refere a figura (17) dos três macacos, destacando os princípios à volta dos *KPIs*’.

Figura 17
Os três macacos (sábios)



Fonte: GPET Física, Unicentro – Universidade Estadual Centro-Oeste – 01/12/2020

Para ela um *KPI* é uma forma que uma organização possui para atingir os seus objetivos estratégicos, sendo aquele uma métrica que pode ser usada para manter o controlo da estratégia, permitindo gerir, controlar e alcançar os resultados pretendidos.

Fica claro que para Darryl Sparey, diretor do Hotwire’s, é relevante atender a um conjunto de atributos quando se pensa em termos de fixar *KPIs*’. Aliás, segundo Carrier Mark, Diretor do *Research and Development* do Kantar, é essencial entender os objetivos globais do cliente.

Em síntese:

- iniciar com uma clara compreensão das necessidades que o negócio exige em termos de comunicação;
- escolher os *KPIs*’ para cada programa individual para se assegurar que são relevantes e proporcionam um adequado *feedback*;
- não negligenciar os componentes de inteligência emocional do trabalho;
- usar as métricas mais relevantes e que melhor se ajustam à mensuração do programa;

- envolver os *stakeholders*-chave no desenho dos *KPIs*’;
- definir e obter *benchmarks* para permitir ter uma linha base para medir melhorias e acompanhar os progressos;
- apoiar-se nos dados;
- usar a vastidão de ferramentas que estão disponíveis para medir os *KPIs*’;
- visitar o site da AMEC (<https://amecorg.com/amecframework/>) para medição e definição das métricas e
- assumir que os melhores *KPIs*’ ganham. Por isso deve-se investir tempo e esforço para escolher os melhores.

Também Snezhina Lazarova e Kamela Stefanova, na *Business Management* de 2018, publicaram um documento intitulado *An Integrated Model for Designing and Developing a Key Performance Indicators System*, recorrendo ao *Winning KPI Model Parameter*, (2015). A obra *Developing, Implementing and Using Winning KPIs*’ fornece uma descrição detalhada das fases e ações necessárias para a sua construção, partindo do modelo apresentado por Kaplan e Norton (1992) na obra *The Balance Scorecard – Measures that Drive Performance*. Apresenta duas metodologias distintas, a primeira pensada para grandes entidades, exigindo 20 a 30 semanas e 6 fases e a segunda com recurso a ferramentas informáticas.

É mais detalhada a apresentada por Moss e Atre (2003), na obra *Business Intelligence Roadmap: The Complete Project Lifecycle for Decision-Support Applications*, com 16 fases que os autores reagrupam também em 6. Também Kuhfahl *et al.* (2018), elaboraram um pequeno trabalho, nele referindo que apesar da existência de novas ferramentas *como data analytics tools, big data, artificial neural networks e blockchains*, os *KPIs*’ continuam vivos e são relevantes para controlos na dimensão estratégica, tática e operacional¹²³, para acompanhamento de diferentes áreas (de maior ou menor dimensão),

¹²³ são exemplos:

- Estratégicas:
 - alinhamento do plano de investimentos com os objetivos estratégicos;
 - *ROI* real versus planeado e
 - grau de satisfação dos clientes estratificado (por diversos ângulos);
- Táticas:
 - rotação do pessoal por nível hierárquico;
 - grau de produtividade por unidade operacional e
 - performance da nossa organização *versus* concorrência;
- Operacionais:
 - número e valor de pagamentos não realizados e
 - número e valor de obrigações não liquidadas.

com informações reportadas a diferentes realidades temporais (vg: ano, trimestre, mês, etc.), propondo para a sua criação a utilização do designado critério *SMART*, a saber: (i) *Specific* – *KPIs*’ terem um propósito específico, (ii) *Measurable* – *KPIs*’ deverem ser mensuráveis, (iii) *Achievable* – *KPIs*’ deverem incluir objetivos alcançáveis, (iv) *Relevant* – *KPIs*’ deverem incluir medidas alinhadas com o sucesso da entidade e (v) *Time Phase* – *KPIs*’ deverem ser apurados em períodos específicos, pré-definidos e críticos.

Em síntese e em termos de *KPIs*’:

- não existe uma grelha *standard*;
- devem ser desenhados à medida;
- é necessário balancear indicadores quantitativos e qualitativos;
- devem ser ajustados à atividade da entidade tendo ainda em conta o setor, país e legislação em vigor e
- necessitam de ser coerentes, consensuais e estar alinhados com as expectativas dos diversos *stakeholders* (internos e externos).

Antes de concluir este ponto recorda-se que no *Journal of Business Models* (2018), vol. 6, nº 2, pp 5-9 surge um artigo de Bini *et al* que começa por indicar que no atual contexto económico as empresas baseiam o seu sucesso em fatores intangíveis, sendo que as medidas de índole financeira são insuficientes e, por essa razão, são necessários *non financial key performance indicators (NFKPIs)*’ para avaliar a performance de uma entidade.

2. BASES – AUDITORIA

2.1. RESENHA HISTÓRICA

Sempre que um ser humano faz algo, pára e começa a analisar o que realizou para se assegurar que está como desejava, inicia uma auditoria. Todavia precisamos de recuar cerca de 6000 anos (Ramamoorti, 2003) para procurar o sentido mais comum dado ao termo¹²⁴.

De acordo com diversos autores nomeadamente o *Institute of Internal Auditors (IIA)* (2012) e Hayes *et al.* (2005),¹²⁵ citado por Costa (2014), na antiga Mesopotâmia foram identificados diversos sinais (*tick marks*) junto a números envolvendo transações

¹²⁴ Sobre elementos históricos veja-se Richard Brown *et al* (1905), citado por *IIA* (2012).

¹²⁵ *vide* também Sousa *et al.* (2018).

(metodologia ainda hoje utilizada), indiciando processos de registo e verificação desenvolvidos por pessoas distintas – segregação de funções – como hoje se designa. O mesmo ocorreu na China e Egito (aqui relacionado com coleta de impostos) e controlo dos armazéns do faraó. A própria Bíblia apresenta referências a controles internos básicos, O'Reilly *et al* (1998), citado por Ramamoorti (2003). Sabe-se que os gregos utilizavam escravos nos processos de controlo (já que podiam ser torturados ao contrário dos cidadãos) e no império romano era utilizada a verificação auditiva, que esteve na raiz da palavra auditor, do latim *auditus* (ouvir) e *quasetors* (quem questiona). Se na idade média os governantes desenvolveram sistemas para se assegurarem que lhes eram entregues os montantes que eles fixavam, o renascimento trouxe novos e mais sofisticados sistemas contabilísticos – é marco a *Summa de arithmetica, geometria, proportioni et proportionalita*, escrita em 1494 por Frei Luca Bartolomeo Pacioli.¹²⁶

Morais e Martins (2013) indicam que nos estados feudais e herdades privadas já existia uma pessoa que tinha a incumbência de inspecionar os rendimentos dos funcionários. Adicionalmente referem que no ano de 1164 existiam em Itália auditores profissionais ao serviço da Catedral de Milão, tendo sido criada em Veneza em 1581 a primeira associação de auditores profissionais com carácter oficial.

Do mesmo modo, um auditor acompanhou Cristóvão Colombo, a mando da Rainha Isabel I de Castela, na viagem ao “novo mundo”. Também em 1547 foi publicado um texto em língua inglesa (após a sua edição em italiano, holandês e francês) de autor desconhecido e que se destinava, entre outros, a auditores.

Todavia é com a revolução industrial no Reino Unido que se dá uma forte expansão da atividade de auditoria. A justificação é simples – a maior dimensão das organizações, a incapacidade dos seus gestores conseguirem acompanhar os negócios, em diferentes locais e países, bem como a necessidade de recurso a capital alheio (acionistas que não acompanham a vida das entidades, em especial com investimentos em diferentes países), torna-a essencial. É assim que surge em 1854 *the Society of Accountants in Edinburg*, Lima (2014), depois designado *Institute of Chartered Accountants of Scotland (ICAS)* – que emitiu as primeiras normas de relato financeiro – e em 1880 *the Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW)*.

¹²⁶ Na biblioteca do ISCAL existe uma tradução da obra editada em 1792.

A colonização britânica – Canadá e Estados Unidos da América – leva à criação em 1887 do *American Institute of Accountants*, base do atual *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*, para se citar os mais conhecidos.

Em Portugal já se encontravam a operar, em permanência, duas empresas internacionais de auditoria desde a década de 30 do século passado: *Barton Meyew* (depois *Ernst Whinney* e mais recentemente *Ernst & Young*) e *Price Waterhouse (PW)*, depois *PricewaterhouseCoopers (PwC)* desde 1998, a segunda apenas com um “*staff location*” até 1946. Em 1969 é criada a Câmara dos Revisores Oficiais Contas (CROC), posteriormente transformada em Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC), dotada de regulamento próprio, que em maio de 2020 possuía 1973 membros individuais (embora alguns já falecidos ou com a inscrição suspensa) e 339 coletivos (também alguns com inscrição suspensa), sendo que em 1969 já tinham estabelecido escritório em Portugal as ex designadas “*big 8*” (a última foi a ex-*Arthur Andersen*, nesse mesmo ano). A este respeito, recorda-se que O’Regan (2003), refere a “teoria de agência” em que os detentores dos recursos económicos (os principais) delegam o controlo dos mesmos a administradores (agentes), sendo que os primeiros recorrem a auditores externos para avaliar o trabalho dos segundos.

Em paralelo, em termos de auditoria Interna, o marco de referência é a criação em 1941 do *Institute of Internal Auditors (IIA)* nos EUA, que emitiu em 1947 a primeira norma de responsabilidade da profissão designada por *Statement of Responsibilities of the Internal Auditor*. Os seus membros eram muitas vezes referidos como “*financial checkers*”. Em 1971, com a revisão da norma acima indicada, dá-se de uma forma clara a distinção dos auditores externos, já que os internos passaram a realizar “*operational audits*”, por outras palavras, a tónica do seu trabalho passou a focalizar-se nas áreas operacionais das entidades em detrimento da económico-financeira, Lima (2014).

Também em Portugal foi criado em 1992 o Instituto Português de Auditores Internos (IPAI) – ver figuras 18 e 19 –, cujo nome foi mais tarde ligeiramente ajustado para Instituto Português de Auditoria Interna,¹²⁷ no início de 2020 com cerca de 1250 membros individuais e 70 coletivos. É o *chapter 253* do *IIA* reconhecido em 1 julho daquele mesmo

¹²⁷ Sobre a importância e a evolução desta entidade, vejam-se as dissertações de mestrado de Jerónimo (2016) e Silva (2016).

ano, que em 8 de novembro seguinte integrou a *European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA)*, IPAI (2017).

Neste particular da auditoria interna, a legislação atual em Portugal obriga a que ela cubra todas as entidades do sector bancário, segurador, hospitalar e empresas cotadas na bolsa de valores.

Figura 18
Declaração da criação (do IPAI)



Fonte: IPAI (2017)

Figura 19
Certificado da criação (do IPAI)



Fonte: IPAI (2017)

Fazendo um pouco de história em Portugal e segundo Costa (2014), apenas no curso de Finanças do Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras se ministrava desde inícios da década de 70 do século passado a cadeira de Verificação de Contas (que o autor realizou). Antes encontram-se referências às *Verificações e Exames de Escripção* de Ricardo de Sá (em 1912) e à *Técnica da Peritagem e Revisão do Contas de Martim Noel Monteiro* (em 1950).

No ano académico de 1974/5 começou no Instituto Comercial de Lisboa (ICL), depois em 1976 com a designação de Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), a ser lecionada a cadeira anual de Revisão Contabilística com carácter obrigatório e, 4 anos depois, a cadeira de auditoria passou a ser dada (como opcional) no Instituto de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Apenas em 1985 com o Decreto-Lei nº 443/85, de 24 de outubro, os Institutos Superiores de Contabilidade e Administração (ISCAs') foram autorizados a realizar cursos de 2 anos conducentes à obtenção de diploma do Curso de Estudos Superiores Especializados (CESE), aqui incluindo o de Auditoria (que o autor integrou como docente da Cadeira de Auditoria Interna, desde o seu início, e a quem também coube o “desenho” dos programas do 2º ano).

Com a Portaria nº 413-A/98, de 17 de julho, foram criados os cursos bietápicos e em 2005 a Lei nº 49/2005, de 30 de agosto, regulamentou os ciclos de estudos (Processo Bolonha). Finalmente, em junho de 2007, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior criou o curso de Mestrado em Auditoria (que o autor também integrou como docente desde o início, cabendo-lhe, de novo a conceção do programa da cadeira de auditoria interna e operacional e a sua regência, quer como disciplina anual, quer posteriormente como semestral).¹²⁸

Foram alguns os cursos de licenciatura, pós-graduação e mestrado então criados (com a designação de auditoria) restando poucos como adiante apresentado.

¹²⁸ Nesse quadro parte do conteúdo deste documento resulta da sucessiva amálgama de textos utilizados, que serviram de base às sebtas dos estudantes produzidas pelo autor, que não se conseguem já detalhar, mas tendo por base: (i) os livros de *Brink's Modern Internal Auditing* nas suas mais antigas (nomeadamente da década de 80 do século passado) e depois renovadas edições (1999 e 2009) e (ii) o curso de Auditoria Interna preparado no início da década de 80 do século passado pela ex-Price Waterhouse (de que também o autor foi co-formador).

2.2. ELEMENTOS COMUNS

2.2.1. Tipos, objetivos, conceitos e técnicas

Quando a auditoria nasceu não havia qualquer distinção entre os seus tipos, normalmente respondendo aos pedidos das autoridades. Com o aparecimento das organizações começou a ocorrer a separação entre destinatários: público e privado, mas sempre numa linha de inspeção, visando a deteção de eventuais fraudes¹²⁹ (Ainda hoje algumas pessoas assumem o auditor como polícia).

Gradativamente a especialização foi ocorrendo, numa fase inicial, entre auditoria interna¹³⁰ e a financeira, tendo em conta quem a realiza relativamente ao destinatário¹³¹. Depois, pela especificidade dos pedidos foram surgindo a auditoria:

- informática – dado o desenvolvimento do tema e a limitação de resultados de auditorias “à volta do computador”;
- de eficácia operacional, (Francis e Woodcock, 2004);
- forense – pelas peculiaridades deste tipo de trabalhos – *vide* Singleton *et al.* (2016);
- pública (de que servem de exemplo as realizadas pelo Tribunal de Contas, sendo o seu manual de 2016);
- ambiental – *vide* Caseirão (2003) e
- estratégica – *vide* Almeida (2000),

falando apenas das mais conhecidas, embora apareçam, por exemplo, referências a auditorias sociais e a relatórios de sustentabilidade. Em paralelo aparecem entre outras auditorias de qualidade e segurança. Adicionalmente a palavra auditor é utilizada na Defesa Nacional, bem como no controlo de vendas (vg: A. C. Nielsen).

Sistematizando e recorrendo a diferentes critérios Wanden-Bergue *et al.* (1996), tem-se, em termos de tipo, em função do/a:

- sujeito auditado – privada, pública ou mista;
- pessoa que realiza a auditoria – interna ou externa;

¹²⁹ Veja-se Costa (2014), páginas 58 e 59.

¹³⁰ Esta incluindo a auditoria de procedimentos e administrativa.

¹³¹ Não se ignora que a auditoria interna vem começando a ser realizada por entidades externas às organizações, mas desenvolvendo uma ação seguindo as normas da primeira.

- atividade desenvolvida – de seguros, bancária, imobiliária, de serviços, desportiva, etc.;
- objeto – financeira, operacional, de gestão, social, informática, forense, ambiental, de qualidade ou segurança;
- legalidade – obrigatória ou voluntária (contratual);
- âmbito – completas ou parciais (revisões limitadas) de cumprimento, especiais ou por área;
- regularidade – contínua¹³², periódica ou ocasional e
- período temporal – de informação histórica ou previsional (prospetiva).

(Dada a sua variedade, por uma questão de focalização neste trabalho, vai-se considerar para efeitos de análise básica, a interna e, logo a seguir, a externa, tendo em conta o número de profissionais que cada uma abrange).

Neste quadro e em termos de auditoria interna atente-se à evolução sequencial da sua definição ao longo dos últimos anos:

- Designa uma função de direção cuja finalidade é e de analisar e apreciar, com vista a eventuais ações de correção, os dispositivos de vigilância que vigoram nas diversas atividades de uma empresa para garantir a integridade do património, a sinceridade da informação e a manutenção da eficácia dos sistemas. (Dussaulx, 1974);
- É uma função de avaliação independente, criada numa empresa para examinar e avaliar as suas atividades numa ótica de prestação de serviços à própria empresa. O objetivo da auditoria interna é o de assistir os responsáveis da empresa no efetivo desempenho das suas responsabilidades. Com esta finalidade, a auditoria interna fornece-lhes: análises, avaliações, recomendações, conselhos e informações relativas às atividades revistas (anterior definição do *Statement of Responsibilities of Internal Auditing IIA – Internal Auditor* (1999) e
- É uma atividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Ajuda-a 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. Nesta linha as principais atividades desenvolvidas centram-se em três

¹³² Tema cada vez mais divulgado.

grandes temas: (i) controlo interno, (ii) gestão do risco e (iii) governação¹³³. (Oliveira, 2013).

No que se refere à auditoria financeira, com ela pretende-se (Costa, 2014): (i) obter uma segurança razoável sobre se as demonstrações financeiras como um todo estão isentas de distorções materiais, seja devido a fraude ou a erro, permitindo, portanto, expressar uma opinião sobre se elas estão preparadas em todos os aspetos materiais, de acordo com uma estrutura concetual de relato financeiro aplicável e (ii) relatar sobre as demonstrações financeiras e comunicar conforme exigido pelas *ISAs (International Standards of Audit)*, de acordo com as suas constatações.

Como se compreende, os trabalhos de auditoria (seja ela externa ou interna) assentam num conjunto de conceitos-base, a saber: (i) independência, (ii) adequada formação profissional, (iii) cuidado planeamento do trabalho, (iv) execução cuidada, (v) adequada evidência do trabalho realizado e (vi) conclusões devidamente documentadas. Por outro lado, envolvem técnicas: (i) estudo do mercado e da estrutura orgânica, (ii) levantamento e avaliação dos procedimentos contabilísticos, rotinas, documentos e controlos internos existentes, (iii) confirmação documental dos procedimentos, rotinas e controlos, (iv) amostragens limitadas, em função dos controlos e objetivos, (v) testes globais e (vi) confirmação das existências físicas, saldos de terceiros e títulos de crédito (consequência de trabalhos já realizados num passado longínquo e em que tais aspetos não foram devidamente acautelados).

Sawyer *et al.*, citado por Oliveira (2013), considera que a auditoria interna pode:

- analisar o funcionamento do sistema de controlo interno;
- monitorizar atividades que a gestão de topo não consiga, por si só, realizar;
- identificar e minimizar riscos;
- validar os relatórios utilizados para a tomada de decisão pelos gestores;

¹³³ Segundo Oliveira, (2013) quanto aos trabalhos no domínio da governação, a intervenção da auditoria interna deverá estar centrada na avaliação do processo de governação e posterior emissão de recomendações apropriadas para a melhoria dos processos e no cumprimento dos seguintes objetivos:

- promover a ética e valores apropriados no seio da organização;
- assegurar a gestão do desempenho organizacional e sua responsabilização de forma eficaz;
- transmitir de forma eficaz a informação sobre o risco e controlo, às áreas apropriadas da organização e
- coordenar eficazmente as atividades de comunicação de informação ao conselho, aos auditores (internos e externos) e aos gestores.

- auxiliar os gestores na análise de informações técnicas;
- auxiliar no processo de tomada de decisão;
- rever a informação com enfoque no futuro e não apenas analisar dados históricos e
- auxiliar os responsáveis a gerir.

O quadro 12 apresenta de uma forma sintética os pontos agora focados, fazendo o paralelo entre as auditorias interna e externa:

Quadro 12
Auditoria interna e externa (breve caracterização)

CARACTERÍSTICAS	AUDITORIA INTERNA	AUDITORIA EXTERNA
OBJETIVO	Rever e avaliar o sistema de controlo interno, tendo em vista a sua melhoria	Expressar uma opinião sobre as demonstrações financeiras
ÂMBITO	Todas as rotinas e funções	As demonstrações financeiras
ORIENTAÇÃO DE FUNÇÕES	Aspetos operacionais e de controlo sob os pontos de vista passado, atual e futuro	Dirigida aos aspetos contabilístico-financeiros sob um ponto de vista retrospectivo
NORMAS DE REFERÊNCIA	Princípios internos de gestão, registo e controlo das operações	Princípios contabilísticos geralmente aceites
MÉTODO	Técnicas de auditoria de gestão e de controlo de operações	Standards de auditoria geralmente aceites
DESTINATÁRIOS	Internos - Administração e Serviços	Fundamentalmente externos - acionistas, investidores, empregados, governo, fornecedores e público
NECESSIDADE	Para rever a aderência às normas estabelecidas e melhorar estas	Por vezes por imposição legal e sempre para obter um parecer independente sobre as demonstr. financ.
FREQÜÊNCIA	Periódica, mas com tempo indeterminado na maioria dos casos	Periódica - em regra anualmente
RESPONSABILIDADE PELA PREV. E DETEC. DE FRAUDES	Principalmente interessada na PREVENÇÃO	Sub-produto do trabalho. Dever profissional de identificar e recomendar medidas de prevenção
COOPERAÇÃO	Formação de colaboradores menos experientes e menor custo do trabalho de auditoria externa	Se tiver acesso à documentação - trabalho gracioso
COMPLEMENTARIDADE	Desenvolve trabalho de maior detalhe e em todas as áreas	Expressar uma opinião para apresentação externa

Fonte: Adaptado de um curso de auditoria interna da ex-Price Waterhouse (1980)

Ver também Sabino (2019).

2.2.2. Normativos

Segundo Lima (2014) e em termos de auditoria interna, a primeira norma de responsabilidade da profissão¹³⁴ foi emitida em 1947 (*Statement of Responsibilities of the Internal Auditor*) e, como já referido, em 1971, com a revisão desta norma, ficou claro que o seu objetivo está dirigido para as áreas operacionais, em detrimento da económico-financeira (da auditoria externa). Entretanto, em 1968 foi criado o primeiro Código de Ética, em 1978 as primeiras normas para a prática profissional¹³⁵ e 10 dez anos depois os *Standards* para a prática profissional da auditoria interna. Em 1999 o Conselho de Administração do *IIA* aprovou uma nova definição de auditoria e um novo Enquadramento de Práticas Profissionais.

A figura 20 traduz a estrutura do *International Professional Practices Framework (IPPF)*.

¹³⁴ Apenas para permitir uma análise comparativa, é necessário recuar a 1917, no que se refere à origem das normas de auditoria externa geralmente aceites, ano em que o *American Institute of Accountants* (antecessor do *AICPA*) elaborou um *memorandum* específico, tendo as primeiras sido aprovadas em 1948. Também o *Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)* emitiu *Auditing Standards* (normas de auditoria).

No que se refere à *Union Européenne des Experts Comptables, Economiques et Financiers (UEC)*, estabelecida em 17 de novembro de 1951, ela criou em 1976 o seu *Auditing Statements Board*. Dez anos depois extinguiu-se dando origem ao *Group d'Études de la CEE* e à *Federation des Experts Comptables Européens (FEE)*. Por fim merecem destaque as Normas Internacionais de auditoria da *International Federation of Accountants (IFAC)*, designadas pelo *International Auditing and Assurance Standards Board* (traduzidas para português em 2018 pela OROC).

Quanto às normas da OROC, as primeiras foram publicadas em 5 de setembro de 1983 e receberam a designação de Normas Técnicas de Revisão Legal de Contas. Atualmente a sua estrutura é a seguinte: (i) Código de Ética (publicado como Código de Ética e de Deontologia Profissional dos ROCs' em 26/12/2001 - DR III série nº 297), (ii) Normas Técnicas de Revisão/Auditoria, (iii) Diretrizes de Revisão/Auditoria, (iv) Recomendações Técnicas e (v) Interpretações Técnicas.

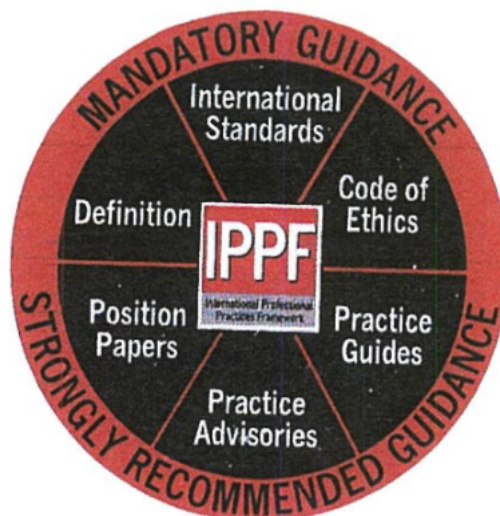
Segundo Costa (2014) em Portugal os revisores oficiais de contas (ROCs') têm como precursores os peritos contabilistas previstos no regulamento anexo ao Decreto de 13 de abril de 1911. Nos 50 anos seguintes merecem referência as Leis nº 1936, de 18 de março de 1936 e a 1995 de 17 de maio de 1943 que refere os peritos ajuramentados. É no Decreto-Lei nº 49 381, de 15 de novembro de 1969, que surge, pela primeira vez, a referida designação de ROC sendo o Decreto-Lei nº 1/72, de 3 de janeiro, a primeira regulamentação da profissão.

As seguintes foram: (2ª) Decreto-Lei nº 519-L2/79, de 29 de dezembro, (3ª) Decreto-Lei nº 422-A/93, de 30 de dezembro, (4ª) Decreto-Lei nº 487/99, de 16 de novembro (que, entre outras coisas, altera o nome de Câmara para Ordem, bem como distingue entre funções de interesse público e outras), (5ª) Decreto-Lei nº 224/2008, de 20 de novembro, (6ª) Lei nº 140/2015 (estatuto dos revisores de contas), de 7 de setembro e (7ª) Lei nº 148/ 2015 (relativa à supervisão de auditoria), de 9 de setembro, alterada pela Lei nº 35/2018, de 20 de julho.

Recorda-se que a OROC também emite normativos, em que se destaca o Manual das Normas Internacionais em 2018 (3 volumes), bem como os Guias de Aplicação Técnica (GATs').

¹³⁵ Estas foram traduzidas para português por um grupo de trabalho dos Correios, Telégrafos e Telefones (CTT) (1978). A tradução seguinte – e última, dada a sua progressiva extensão – foi realizada pelo IPAI em 2011.

Figura 20
Estrutura do IPPF



Fonte: IIA (1999)

Em síntese, o normativo é constituído por duas partes (categorias de orientação), cada uma delas com um núcleo de elementos, a saber:

- Mandatory Guidance – Orientações obrigatórias, que compreende:
 - *Definition* – Definição de Auditoria Interna;
 - *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* – Normas Internacionais para a Prática Profissional (vulgo *Standards*), distinguindo os *Attribute Standards*¹³⁶ (normas funcionais) dos *Performance Standards*¹³⁷ (normas de desempenho e de implementação), segregando entre auditoria e consultoria;
- Code of Ethics – Código de Ética (com os quatro princípios básicos: integridade, objetividade, confidencialidade e competência) - sobre o qual o IIA (2017) emitiu um guia de implementação e
- Strongly Recommended Guidance – Práticas Recomendadas (Orientações), que compreendem:

¹³⁶ Compreendem: (i) objetivo, autoridade e responsabilidade, (ii) independência e responsabilidade, (iii) proficiência e adequado cuidado profissional e (iv) a avaliação da qualidade e programa de aperfeiçoamento. Recordar-se que o texto de 1978 recebeu diversos ajustamentos, bem como, em diferentes anos, novos *Practices Advisories and Implementation Guides*.

¹³⁷ Abrange: (i) gestão da atividade de auditoria interna, (ii) natureza do trabalho, (iii) planeamento da auditoria, (iv) execução do trabalho, (v) comunicação do trabalho, (vi) monitorização do progresso e (vii) a aceitação do risco pela gestão.

- *Practice Advisories* – Práticas Recomendadas (para auditoria e para consultadoria);
- *Practice Guides* – Guiões Práticos / Instrumentos de Apoio e
- *Position Papers* – Desenvolvimentos de Apoio / Tomadas de posição.

Importará ter presente a razão de ser do *International Professional Practices Framework*.

O seu propósito é:

- delinear os princípios básicos que representam a prática da auditoria interna;
- fornecer um enquadramento para realizar e promover um vasto conjunto de trabalhos de auditoria de valor acrescentado;
- estabelecer as bases para a avaliação da performance da auditoria interna e
- fomentar melhores processos e operações organizacionais.

Conforme indicado no *IPPF* e sobre este aspeto dos *standards*:

- as atividades de auditoria interna são desempenhadas em ambientes legais e culturais diversos;
- no seio das organizações, as quais variam em propósito, dimensão e estrutura e
- por indivíduos do exterior e interior das organizações.

Assim, embora tais diferenças possam afetar a prática da auditoria interna, o cumprimento das normas internacionais da prática profissional da auditoria interna é essencial para o desempenho das responsabilidades dos auditores internos.

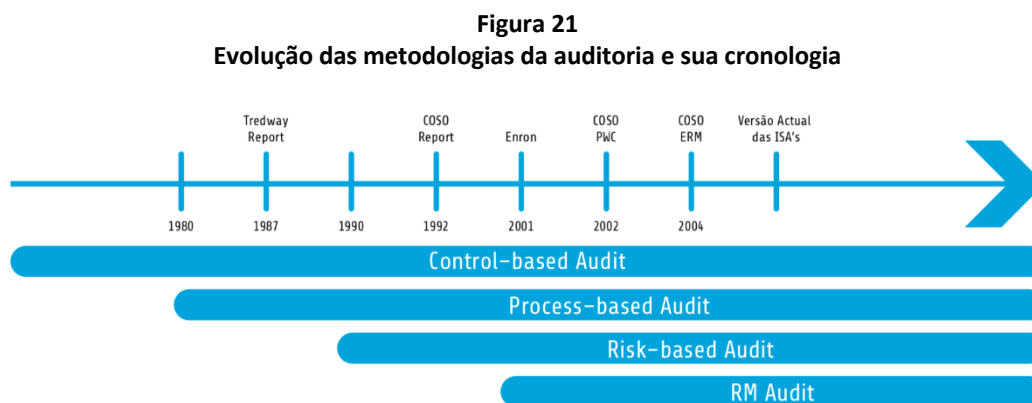
2.2.3. Sistemas de controlo interno

Virtualmente, todos os procedimentos de auditoria se focalizam na avaliação do controlo interno. Naturalmente o auditor precisa de conhecer: (i) qual o sistema de controlo interno e (ii) e os seus diferentes componentes, que se articulam.

Fazendo um pouco de história, segundo Morais e Martins (2013) a primeira entidade que o definiu, em 1934, foi o *AICPA*. Mais recentemente o *COSO*¹³⁸ refere-o como um processo levado a cabo pelo conselho de administração, direção e outros membros da entidade com o objetivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seguintes objetivos: (i) cumprimento das normas estabelecidas, (ii) eficácia e eficiência dos recursos, (iii) fiabilidade da informação e (iv) salvaguarda do património.

¹³⁸ *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* – é uma organização voluntária privada criada em 1985, que inclui o *IIA* e o *AICPA*, que publicou em 1992 o que foi designado por *Internal Control – Integrated Framework*.

Esquemáticamente é possível sistematizar na figura 21 a evolução das metodologias a eles associadas e sua cronologia:



Fonte: Gonçalves (2008)

Ver também Griffiths (2008)

Em termos de controlo, recordando, aparecem referências a vários tipos de controlo, a saber: (i) preventivos – para evitar que factos adversos ocorram, (ii) detetivos – para detetar / identificar elementos indesejáveis, (iii) diretivos ou orientativos – para motivar coisas que se desejam acorram, (iv) corretivos – visando o ajustamento de problemas identificados e (v) compensatórios – que compensam eventuais pontos fracos. Outra classificação distingue entre: (i) indicadores de alarme (*steering controls*), (ii) controlos tipo sim / não (*yes / no controls*) e (iii) controlos à posterior (*post action controls*). Uma terceira distingue controlos: (i) administrativos, (ii) operacionais, (iii) para a gestão, (iv) de revisão e análise e (v) das instalações e equipamentos.

Recorda-se que o tema é preocupação permanente envolvendo diversas entidades, em especial desde 2002, ano da aparição da Lei de *Sarbanes-Oxley (SOX)* e *Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)*.

Fica claro que controlo interno não é mais uma coisa, ou mais um custo e que tem sempre duas dimensões: (i) protetiva e (ii) construtiva.

Como principais fases de um trabalho de auditoria aos controlos internos têm-se: a descrição do sistema, a sua verificação, a execução de testes de conformidade e a realização de testes substantivos, focalizando-se no que importa seja controlado, nomeadamente, quais: (i) os recursos essenciais (montantes envolvidos), (ii) os pontos

críticos e (iii) as combinações de controlos, tendo em conta a maior ou menor descentralização da entidade em análise.

Assim, é essencial ter em conta a/o: segurança dos bens, garantia de registos, funcionamento do sistema e existência de informações fidedignas.

Sem se alargar este ponto, é importante recordar as alterações que exigem atenção particular referidas pelo *Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT)*:

- ambiente operacional;
- novos colaboradores;
- sistemas informáticos novos ou revistos;
- crescimento acentuado;
- novas tecnologias;
- reestruturações corporativas e
- operações noutros países.

Como se compreende o registo e processamento das transações devem ser realizados de uma forma ordenada e eficiente, devendo eles ser objeto de revisão (ponto que será analisado mais à frente), avaliação, isto é, julgamento dos elementos recolhidos (a realizar por pessoas experientes) e testes, para confirmar os procedimentos identificados, podendo ser realizados numa ótica de procedimentos (em que se atende ao cumprimento), ou de substância (que se focaliza no valor).¹³⁹

Antes de concluir este ponto destaca-se que a auditoria interna e o seu contributo para o controlo de gestão é aprofundado na Universidade de Aveiro em cadeiras específicas sendo *Audit interne et contrôle de gestion*, de Jacques Renard (2018) o livro de referência.

2.2.4. Programas de trabalho

Por definição um programa de trabalho é um documento escrito que serve simultaneamente de suporte e de guia. De suporte porque justifica o que, quem, quando, como e porque ele é executado; de guia porque orienta a(s) pessoa(s) para o que deve(m) realizar, sendo que naturalmente ele só é elaborado após a revisão do sistema e analisado o volume das operações realizadas.

¹³⁹ São exemplos: (i) alteração dos procedimentos em vigor, (ii) informatização da área; (iii) procedimentos definidos, mas não observados, (iv) pontos fracos ultrapassados, (v) alterações no quadro de pessoal, (vi) reorganizações de serviços ou funções e (vii) implementação ou cancelamento de rotinas.

Compreensivelmente cada um dos seus passos deve obedecer a certas regras, como sejam a clareza, objetividade, referência à extensão (indicando-se o universo) e tem uma natureza semi-rígida, isto é, em princípio é para ser cumprido, mas pode ser alterado se necessário, dependendo o que na sua execução vá sendo encontrado.

Ele é elaborado por um auditor mais experiente (que tenha previamente revisto e avaliado o sistema de controlo interno) e aprovado previamente pelo responsável pelo trabalho de auditoria, ou por outra pessoa em que este delegue.

É um documento único que normalmente apresenta uma estrutura segmentada em três partes:

I – INTRODUÇÃO

- Resumo dos procedimentos;
- Pontos fortes e pontos fracos;
- Objetivos e
- Extensão dos testes.

II – REVISÃO

- Revisão do sistema de controlo interno (e contabilístico, se abranger tal área);
- Descrição das situações de controlo interno deficientes (conforme forem sendo identificadas) e
- Avaliação permanente da adequacidade do programa.

III – TESTES (programa em sentido restrito)

Esta 3ª parte é uma enumeração das tarefas a realizar que se inicia com a sugestão da sua leitura integral e finaliza com a: análise dos pontos fracos identificados com o auditado e elaboração das conclusões. Cada um das tarefas deve, quando aplicável: indicar os critérios detalhados de seleção, enumerar as verificações a realizar e sua sequência e pessoa(s) a envolver e a sua localização.

Os testes que o constituem são de três naturezas distintas, a saber: (i) de *compliance*, que correspondem à verificação de que os procedimentos são aplicados de uma forma correta, pela pessoa nomeada e ao longo do tempo (via evidência documental, perguntas e observação da sua aplicação), (ii) de comprovação (ou substantivos), que abarcam a

análise detalhada de saldos e transações e nos quais se inclui a revisão analítica¹⁴⁰ e (iii) mistos (quando se valida em simultâneo a substância e o procedimento).

Tipicamente os programas de trabalho são elaborados em documentos *standard* cujo modelo apresenta três conjuntos de diferentes colunas, a saber:

- À esquerda: (i) fase de realização, (ii) sequência de execução, (iii) categoria da pessoa a realizá-lo, (iv) pessoa a envolver e (v) tempo previsto para a sua concretização;
- Ao centro: (i) sequência de elaboração e (ii) texto e
- À direita: (i) referência ao local onde o trabalho está documentado, (ii) letras identificativas do nome de quem o realizou, (iii) sua rubrica e (iv) tempo consumido.

2.2.5. Suporte documental

Como antes referido, um dos conceitos base em que assenta a auditoria é a de adequada evidência do trabalho desenvolvido. É dela que se fala quando se abordam os temas de evidência documental, sendo que cada vez mais ela se encontra em suporte informático. No fundo é o elo de ligação entre tudo o que foi analisado, recolhido e documentado (registos, documentos, sistemas e operações) com o relatório de auditoria (qualquer que seja a sua natureza), tal como referido por Moller (2009), Moller e Witt (1999) e Brink e Witt (1982), quando se referem às funções dos designados papéis de trabalho.

Servem nomeadamente: (i) como base para planeamento, (ii) para registo do trabalho executado, (iii) como fonte de consulta no decurso da sua realização, (iv) para suporte de conclusões, (v) como fonte de referência, (vi) para a avaliação da equipa e (vii) como base de coordenação entre auditores (ínternos e externos).

Por isso, em livros de especialidade há referências aos “*standards*” de substância (os mais relevantes, *vg*: relevância, condensação, clareza e exatidão) e de forma (*vg*: organização, uniformidade e “referências cruzadas”), sendo grande a sua variedade, que vai do memorando de planeamento e programa de trabalho ao relatório final.

¹⁴⁰ Basicamente visa determinar se “certo valor é razoável” e envolve diferentes técnicas:

- análise comparativa do valor auditado com os correspondentes período homólogo anterior e orçamento;
- estudo de relações entre valores que se espera terem variações no mesmo sentido e/ou na mesma ordem de grandeza;
- comparações dos valores da entidade com outras (*vg*: concorrentes) e
- estudo de relações de elementos contabilísticos e não contabilísticos, mas que devam estar associados.

Por princípio o seu arquivo deve ser prático e funcional, possuindo um índice e segregando-os entre a “pasta permanente” (onde se guardam documentos relevantes para vários trabalhos) e as “pastas correntes” (onde ficam os restantes), possuindo normalmente o *logo* da entidade que realiza o trabalho.

Uma última palavra sobre o acesso aos arquivos – por princípio, só à equipa de auditoria.

2.2.6. Risco

A temática do risco é algo indissociavelmente associado à auditoria Griffiths (2008). Richard Chambers, *CEO* e Presidente do *IIA*, citado num curso da *EY* de 2019 para *CAEs*’ organizado pelo IPAI, referia como um dos pensamentos para 2019 é “*keep your head out of the sand and take on difficult risks.*”

Na primeira folha do livro de referência básica da ex-*Arthur Andersen* surgia a frase *audit is a business risk*. Naturalmente o tema do risco tem vindo a ganhar (pelas piores e conhecidas razões), atenções crescentes em auditoria. Sendo certo que a noção de risco varia de pessoa para pessoa, não o podendo eliminar, o seu estudo permite reduzi-lo. Nele entra uma combinação da probabilidade de acontecimento (não desejável) ocorrer e as consequências a ele associadas Moller (2009), Moller e Witt (1999).

Em termos simples, risco representa uma possibilidade, não uma certeza, para o qual cada pessoa tem a sua sensibilidade, sendo que risco 0 não existe.

Em textos específicos sobre o tema do risco de auditoria (RA), aparecem 3 elementos distintos:

- Risco Inerente (RI) – traduz-se na suscetibilidade de um saldo de uma conta conter distorções que possam ser materialmente importantes, assumindo que não há controlo;
- Risco de Controlo (RC) – significa o risco de ocorrer uma distorção nas demonstrações financeiras materialmente relevante e não ser detetada, ou corrigida e
- Risco de Detecção (RD) – que abrange o risco de os procedimentos não permitirem detetar os erros.

Esquemáticamente – figura 22 – o processo de componentes do risco e sua análise podem ser assim apresentados:

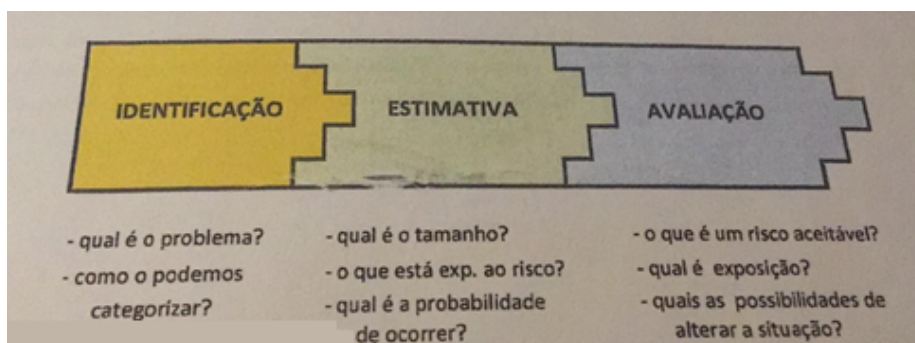
Figura 22
Risco – Componentes (analogia)



Fonte: Cosserat (2004)

O processo de análise do risco de auditoria (RA) compreende 3 etapas: (i) Identificação – corresponde ao seu reconhecimento, (ii) Estimativa – respeita à análise da sua dimensão, área envolvida e probabilidade de ocorrer e (iii) Avaliação – abarca a ponderação do que fazer (vg: ignorar, mitigar ou eliminar) – ver figura 23.

Figura 23
Risco – Processo de análise



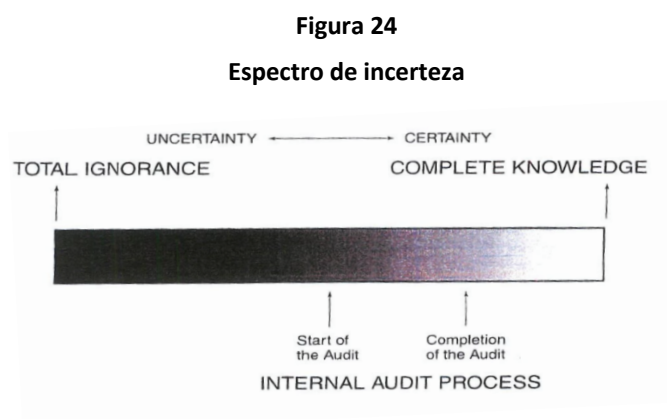
Fonte: Cosserat (2004)

Tendo em conta o objetivo do auditor de minimização do risco, com o menor custo associado a uma análise com maior profundidade, foi quantificado um modelo de risco que se resume na fórmula seguinte:

$$RA = RI \times RC \times RD$$

A materialidade está associada a este tema, ou seja, um valor numérico acima do qual se “qualifica” um risco (que não tem apenas a ver com o montante envolvido, mas com a natureza do caso). Os valores base para a sua definição são normalmente os seguintes: (i) vendas, (ii) margem bruta, (iii) total dos ativos e (iv) valor do capital.

Em termos figurativos, o espectro de incerteza em auditoria traduz-se no seguinte esquema – figura 24:



Fonte: Moeller e Witt (1999)

Existem mesmo livros específicos que tratam unicamente do tema do risco – vg: Griffiths (2008). Nesta área merece particular destaque (associado ao controlo interno) o trabalho de uma organização voluntária privada criada em 1985, que inclui o *IIA* e o *AICPA*, que publicou em 1992 o que foi designado por *Internal Control – Integrated Framework*. Na figura 25 encontra-se uma visão integrada dos seus princípios que tem vindo a ser pontualmente ajustada.

Figura 25
COSO¹⁴¹ – Controlo interno - visão integrada



Fonte: [www/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version %20Proof_5-31-13.pdf](http://www.documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof_5-31-13.pdf)

¹⁴¹ COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

O controlo interno ganhou uma atenção crescente como resultado dos escândalos ocorridos principalmente nos Estados Unidos da América, impulsionado pela Lei de *Sarbanes-Oxley*, para incrementar a confiança dos investidores em empresas cotadas na bolsa desse país.

Em paralelo e dada a relevância da informática, surge o *Control Objectives for Information and Related Technologies (COBIT)*, já na sua 5ª edição (a primeira de 1996) que com o *COSO* orienta o trabalho do auditor na realização das suas revisões ao longo dos processos, que lhe permite avaliar e hierarquizar o risco, identificar, documentar e avaliar os controlos internos-chave que o minimizam (Morais e Martins, 2013).

No que se refere ao sector bancário, o Comité de Supervisão de Basileia emitiu um primeiro documento em 1998, que os acontecimentos posteriores na área levaram à tomada de várias medidas – recorda-se o Basileia I até Basileia III e *Capital Requirements Directive (CDR IV)*, entre outros.

Tendo em conta o governo das entidades, foi criado o modelo comumente designado pelas 3 linhas de defesa, promovido pela *ECIA* e pela *Federation of European Risk Management Associations (FERMA)*, em que se definem os componentes, princípios e fatores de gestão de risco, conforme figura seguinte (26), ficando claro que cabe à auditoria interna a última delas *IIA* (Burns *et al.*, 2020), em que aparecem referências específicas ao impacto da COVID-19 no panorama do risco.

Figura 26
Modelo das três linhas de defesa

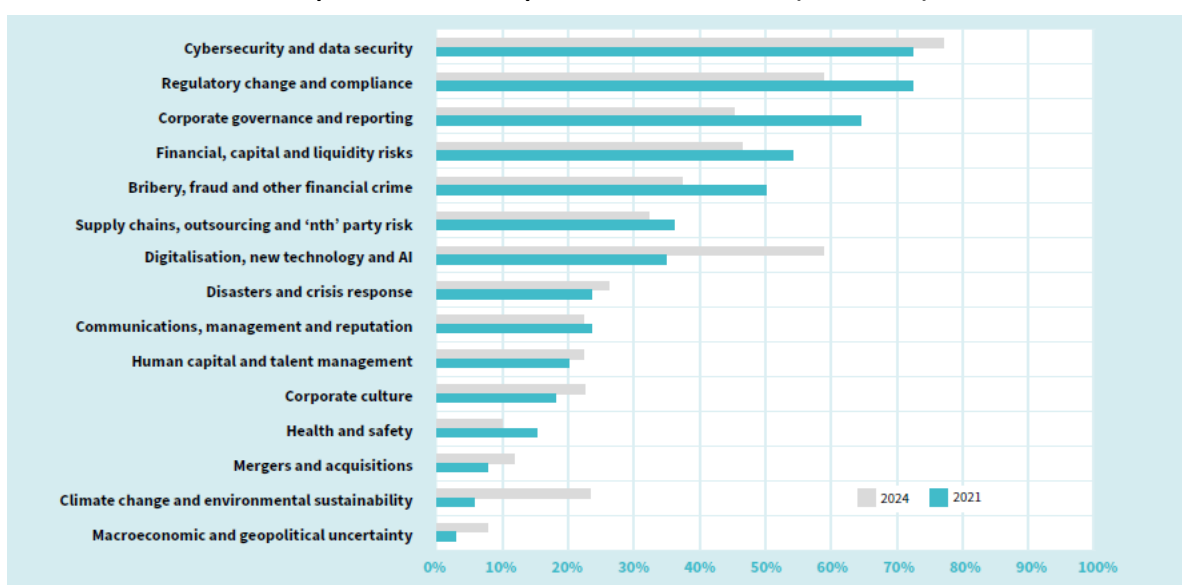


Fonte: IIA (2013)

Hoje em dia o modelo já é referido como o das quatro linhas de defesa sendo a 4ª a do Revisor Oficial de Contas.

Antes de concluir este ponto um estudo recente conduzido pelo *ECIIA* envolvendo 11 países e 10 Institutos de Auditoria Interna na Europa, 29 *CAEs*, 13 responsáveis de Comissões de Auditoria e 579 auditores internos identificou os principais riscos que estes consideram as organizações enfrentar e nas quais mais focalizam o seu tempo, apresentando uma análise temporal comparativa (*ECIIA*, 2020), como se resume no quadro seguinte (13):

Quadro 13
Principais áreas de risco para a auditoria interna (2020/2021)



Fonte: *ECIIA* (2020)

2.2.7. Organização e planeamento

2.2.7.1. Organização do esforço de auditoria

Reconhecendo-se a não existência de uma forma única que terá sempre de ser ajustada à evolução (em termos de dimensão, negócio, estrutura geográfica, etc.), uma base de partida é sempre a de um serviço central, devidamente estruturado, com uma cadeia de comando.

Depois, dependendo da própria organização da entidade, pode-se caminhar para uma descentralização, com vantagens: (i) proximidade às áreas, às pessoas e aos problemas e (ii) maior flexibilidade de resposta e inconvenientes: (i) menor preparação dos auditores, (ii) dificuldade de manter a uniformidade de *standards* e (iii) maior dificuldade de

comunicações e controlo. (Os inconvenientes podem ser minimizados se tal ocorrer na base funcional.)

2.2.7.2. Tipos de organização a adoptar

Estão estudadas e testadas diversas opções: (i) por tipo de auditoria, (ii) paralela à organização, (iii) por zona geográfica e (iv) existência de uma sede com técnicos especializados que podem apoiar as equipas de auditores ou mesmo integrá-las.

2.2.7.3. Planeamento

Como se compreende, ele é vital e sempre reduzido a escrito. (Em auditoria há uma máxima que se recomenda aos *trainees* – “quando te der uma grande vontade de auditar, senta-te a um canto e espera que a crise passe”). A primeira etapa traduz-se na definição da estratégia a utilizar em que têm de ser ponderados os seguintes factores: (i) como se pretende administrar a função, (ii) política de recursos humanos, (iii) forma de *reporting* e (iv) nível de “agressividade”.

Planeamento a longo prazo

É o ponto de partida, cada vez mais abrangendo um período de 3 anos, numa base de *rolling plans* em que anualmente se vê o que foi realizado e se adiciona mais um. Ele traduz o acordo entre os responsáveis da entidade e da auditoria interna do que é necessário realizar, a sua sequência e frequência dos trabalhos.

Planos anuais

Detalham o primeiro dos anos do plano plurianual, definindo o trabalho a realizar com maior pormenor.

Planos sectoriais

São assim designados por se referirem a cada trabalho a realizar e têm uma natureza muito detalhada. Eles são os únicos que não carecem de aprovação conjunta dos responsáveis da entidade.

2.2.8. Bases de seleção e técnicas de amostragem

Como se compreende um trabalho de auditoria não inclui (salvo casos muito específicos de auditoria forense ou com universos muito reduzidos) a análise de todas as transações, mas exige-se a ponderação de um conjunto de fatores antes de se realizar qualquer seleção.

Neles se inclui a análise dos objetivos, a relação entre estes e outros procedimentos de auditoria, o universo e a sua clara definição (para que nenhum elemento possa ser excluído), a forma como a amostra será repartida e a sua dimensão, bem como o que se procura e o significado do resultado.

Por isso não há compreensivelmente uma regra para definir a extensão da amostra – o mais importante é o julgamento do auditor – sendo certo que apenas se pode obter uma razoável satisfação, tendo como ponto fundamental de partida a cuidada escolha da “fonte”, conjunto de partida, que deve estar bem delimitado e caracterizado. Assim, os itens específicos a ser selecionados podem ser (Costa, 2014): (i) valores elevados ou itens-chave, (ii) todos os itens superiores a certo montante, (iii) itens para obtenção de informações e (iv) itens para testar as atividades de controlo.

Nesta área pode-se falar em amostragens: empíricas (em que se recorre a um critério subjetivo) e estatísticas, que fazem apelo a métodos matemáticos de cálculo de probabilidades, com um maior grau de complexidade, Cerejeira (1997). No caso das primeiras, também designadas como amostragens de apreciação, destacam-se as: continuadas ou sistemáticas, por blocos, por números aleatórios e por valores estratificados e nas segundas sobre valores acumulados e numéricas.

A disponibilidade de meios informáticos (técnicas de auditoria assistidas por computador – *CAATs*’ em inglês), têm vindo a permitir a sua utilização crescente, na qual se destaca a *Monetary Unit Sampling Technique (MUST)*, também designada por DUST nos Estados Unidos da América, em que, por duas vias, tendo numa, como pontos de referência, a classificação atribuída ao controlo interno, a variar entre 1 (bom) e 3 (deficiente) e na outra o número máximo de elementos que devam ser analisados (tendo em conta o universo onde se faz a análise), se desenvolve o trabalho.

Ponderados os resultados obtidos por estas duas formas, planeia-se a extração da amostra sobre a qual o auditor desenvolve o seu trabalho (após a seleção de um número aleatório que impede o determinismo de o primeiro *item* ser sempre selecionado).

Será assim possível referir, como exemplo, que “com um nível de confiança de 95%” - percentagem mítica comumente considerada - “concluimos que o saldo contabilístico da conta X (que estamos a analisar) que totaliza Y, não está sobrevalorizado em mais do que Z % erros”.

2.2.9. Métodos de recolha e formas de documentação

São três os métodos de recolha utilizados em auditoria, que são vitais para um adequado conhecimento dos sistemas. O primeiro traduz-se na leitura de manuais, normas e procedimentos instituídos pela entidade¹⁴². A sua inexistência é, desde logo e compreensivelmente um sinal de alarme. Caso existam, permitem ganhar uma sensibilidade e fazer uma avaliação prévia para o que, provavelmente, se vai encontrar e a (maior ou menor) repartição de tarefas / segregação de funções. Em simultâneo permitem identificar pontos que se pretendam esclarecer e pessoas a contactar. Os seguintes são a observação da execução das tarefas e as entrevistas, realizadas em simultâneo. No fundo observam-se os procedimentos utilizados, tendo por base a explicação que é dada, validando-a de seguida.

A observação da execução, designada por “*walk – through*”, é realizada seguindo os fluxos das operações, conforme elas se vão realizando, a partir do seu ponto inicial e, em cada opção, segue-se o fluxo principal e recua-se de seguida, por forma a obter uma primeira visão global e integrada.

No que se refere às entrevistas, elas são compostas por várias etapas (Madeira, 2019) a saber: preparação, início, desenvolvimento, conclusão e registo. Pode-se dizer de uma maneira simplista que é colocar as perguntas adequadas às pessoas certas. Sendo por excelência um tema de comunicação, ele é abordado em 2.4.¹⁴³

Naturalmente o auditor precisa de documentar o trabalho que vai realizando, incluindo a descrição dos sistemas utilizados, que é a base para definir o plano de trabalho, suportar as propostas de recomendações que apresente, elemento de consulta futura para auditores juniores a envolver e, finalmente, justificar o programa de auditoria a realizar. Aliás existe a máxima em auditoria que “trabalho feito e não documentado, é trabalho por fazer”.

No que se refere às formas, são três as utilizadas para documentar o trabalho: notas descritivas, fluxogramas e questionários. As primeiras são textos, narrativos em que se descrevem os procedimentos. Os fluxogramas¹⁴⁴ são representações gráficas para traduzir sistemas existentes ou que se pretendem sugerir, de qualquer área de uma organização. Naturalmente cada um será feito com maior ou menor detalhe, dependendo dos objetivos

¹⁴² Caso eles existam, o auditor ficará com cópia e deixa evidência da sua revisão.

¹⁴³ Ratley (2003) fornece elementos referenciais importantes.

¹⁴⁴ São apresentados na forma vertical ou horizontal e quanto aos objetivos fala-se de convencionais, também designados de circuitos e de procedimentos, semelhantes aos primeiros, mas que evidenciam os tratamentos alvo da informação ao longo dos circuitos (operações de criação, alteração e controlo).

que se pretendem alcançar. Mais do que opostos, estas formas de documentação são complementares, em que as primeiras são, numa imagem, “uma fotografia” e as segundas “um filme”, ou seja, ao contrário das primeiras, algo que evolui no tempo e no espaço.

Sendo formas complementares, as vantagens de uns são os inconvenientes dos outros. Neste particular e falando dos fluxogramas tem-se:

- vantagens: (i) documentação concisa dos sistemas / informação, (ii) menores narrações, gerando menos erros de interpretação, (iii) simplicidade e clareza em sistemas complexos e (iv) análise mais fácil e rápida evidenciando segregação de funções e controlos;
- inconvenientes: (i) não se faz de imediato (exige a filtragem e análise das notas), (ii) é necessário possuir alguns conhecimentos técnicos, (iii) tem uma maior morosidade, (iv) exige um “dicionário” com os símbolos utilizados (que devem ser uniformes) e (v) algum treino prévio.

Por fim os questionários são tipicamente utilizados em situações em que se pretende realizar uma análise comparativa do que ocorre em mais do que um local, de natureza, em princípio, igual. Para isso elaboram-se uma matriz em que em coluna se colocam os serviços a analisar e em linha os elementos que se pretendem validar em termos de ocorrência. Com uma simples sinalética para “sim”, “não aplicável” e “não”, após o preenchimento, ficam evidenciadas: as unidades mais cumpridoras e as regras menos implementadas.

No campo da documentação por razões prudenciais, o envio de e-mails é feito solicitando o aviso de entrega e de leitura. Devendo ser mantida pelo auditor evidência do trabalho realizado, são criadas e mantidas pastas (*files*), com natureza permanente, ou temporária, arquivadas em áreas reservadas aos auditores e com a utilização de *passwords*. (Neste particular recorda-se o cuidado a manter com documentos que se não estejam a utilizar, nomeadamente em pausas que se façam, bem como no transporte dos mesmos).

Uma última referência a duas situações que requerem cuidados especiais. É o caso de auditoria forense em que é necessário realizar fotocópias de todos os documentos que possam ser relevantes para efeitos de suporte e o caso de contagens físicas de valores monetários, bens preciosos, etc., em que no fim se pede ao auditado uma declaração com a indicação do dia e hora, na própria folha onde eles ficam registados pelo auditor, que

refere que “os bens/valores aqui listados constituem a totalidade dos à minha guarda e foram-me integralmente devolvidos depois de contados”.

2.2.10. Fases do trabalho

Como se compreende o número de fases de um trabalho é variável, dependendo da sua natureza e dimensão. Elas são também condicionadas pela necessidade de aguardar que certas informações solicitadas pela auditoria sejam fornecidas, Moeller e Witt e Moeller (1999 e 2009). No caso de um trabalho recorrente de auditoria externa (“*full audit*”) é normal serem três: preliminar, *interim* e *final*. A primeira é realizada antes da data de referência, tentando-se antecipar o máximo – o que depende da qualidade do sistema de controlo e em que se procura minimizar a parte final, período onde o auditor está mais pressionado com outros trabalhos¹⁴⁵. Também o *interim* – tipicamente contagem de existências e circularizações – poderá ser reduzido no tempo, dependendo, uma vez mais, da qualidade do sistema de controlo.

Uma opção é segmentar apenas o trabalho em duas partes, se houver necessidade de obter respostas de terceiros (vg: bancos, advogados, terceiros, etc.).

Finalmente outros têm apenas uma única fase operacional – caso de trabalhos de auditoria forense em que a surpresa e a necessidade de recolher evidências não dão alternativa.

Independentemente do agora indicado, não se pode esquecer, pela sua relevância, a fase 0, de planeamento do que se vai realizar, coordenação da equipa e acerto da data com o auditado e com o seu *team* a envolver, na medida em que tal seja possível e que seguramente melhorará a performance e maior adesão.

Uma palavra final sobre a conclusão de um trabalho de auditoria. Algumas pessoas podem assumir que cada um termina após a emissão do relatório final, mas não é assim. Ele só se conclui com a realização do designado *follow up*, isto é, a verificação do que ocorreu relativamente às recomendações apresentadas.

¹⁴⁵ Se o sistema de controlo interno for sólido, tendo sido feito um trabalho relevante na fase preliminar, com “*bridgings*” ou “*roll forwards*” – conforme se utilize a terminologia inglesa ou americana – desde que os valores permaneçam alinhados, mesmo em casos de sazonalidade que também se conhecem, o *final* será rápido.

2.2.11. *Approach técnico*

São quatro as etapas percorridas num trabalho de auditoria Moeller (2009): (i) familiarização, (ii) verificação e análise, (iii) avaliação dos resultados da auditoria e (iv) *reporting*.

A Familiarização tem duas fases distintas tendo em conta o local onde ocorrem. A primeira – antes de se estar no local onde o trabalho se vai realizar – compreende a: (i) definição e compreensão clara do objetivo global do trabalho por toda a equipa a envolver; (ii) análise do plano de auditoria com outras pessoas relevantes para¹⁴⁶ o mesmo; (iii) acumulação de todos os dados relevantes e (iv) os designados “*advance arrangements*” que incluem para lá do contacto inicial com o responsável da área¹⁴⁷ a ser auditada (para acerto da data de início e sua disponibilidade), a obtenção de fundos (se não se dispuser de cartão de crédito), reserva de hotel¹⁴⁸, transporte e obtenção de vistos e vacinas (se necessário).

Quanto à segunda etapa, depois da reunião inicial com o responsável da área a auditar, bem como com outras pessoas - chave para o trabalho, segue-se a revisão das políticas e procedimentos, seguros de que a familiarização não é algo que se esgote nos primeiros dias e muito menos nas primeiras horas de trabalho. Ela, como o nome indica, corresponde a uma verificação independente e obtenção de evidência do que é credível, com recurso a entrevistas, observação dos procedimentos, confirmações, testes, etc.. A sua qualidade dependerá do tipo de evidência e dos esforços a realizar, sendo certa a necessidade do julgamento profissional do auditor. Nesta revisão do sistema de controlo interno é essencial analisar o “*background*” – vg: tipo de negócio, políticas, objetivos e organização –, obter uma boa compreensão de como funciona, realizar uma avaliação preliminar, incluindo testes de *compliance* e, de acordo com a necessidade, testes substantivos, para se poder concluir. Tal implica a necessidade de reconhecer fatores diretos e indiretos, selecionar o que se vai analisar no trabalho, distinguindo o que é (ainda) desenho e o que é implementação e, naturalmente, centrar-se no risco.

¹⁴⁶ Em auditoria interna deve existir, como já referido, um plano global (no passado anual e agora, numa base de “*rolling plans*” com 3 anos) que deve ser apresentado e aprovado pelos responsáveis, tendo em conta a análise de risco (norma nº 2010 2 do IIA).

¹⁴⁷ Sobre a reação dos auditados à visita / presença dos auditores, *vide* Chambers (2019).

¹⁴⁸ Num trabalho que deva ser iniciado de surpresa, para lá de não haver qualquer contacto, se implicar prévia dormida, poderá ser necessário ficar num hotel de outra cidade, ainda que próxima.

Na etapa seguinte que envolve a avaliação dos resultados obtidos, cabe ao auditor refletir sobre o trabalho executado, nomeadamente se: (i) é bom?, (ii) o seu porquê?, (iii) causas imediatas e (iv) mais profundas. No fundo a busca do que se pode melhorar e como. Fica claro que embora seja apresentado como terceira etapa, desde que o trabalho se inicia, o auditor vai, de uma forma contínua, pensando e avaliando o que encontra. Relevante é, por um lado, não assumir uma certa rotina (em que o maior risco ocorre quando o trabalho é mais frequente e as pessoas envolvidas são as mesmas), ou mesmo uma postura de “*laisser faire et laisser passer*” resultante da amizade entretanto criada, ou pelo contrário, não ver em cada situação uma grave falha de controlo interno. Essencial é estar alerta.

A última etapa respeita, como se disse, ao *reporting*, que pode ir desde uma mera descrição do que foi encontrado a um grande documento de recomendações muito detalhadas, que podem incluir opiniões controversas. Fala-se da comunicação, assunto tratado no ponto 2.4. Ficam, por isso, aqui duas ideias base: a auditoria deve pagar-se e é importante antecipar como será feita a implementação das propostas a apresentar.¹⁴⁹

2.2.12. Posição na estrutura

Como se compreende esta questão só se coloca aos auditores internos, já que os restantes reportam à entidade que os contratou. Fazendo um pouco de história, no passado, pelo seu papel, ocorria a auditoria interna aparecer na dependência do diretor financeiro, como seu órgão de *staff*. Naturalmente era algo considerado razoável quando o alcance das suas funções não extravasava as áreas de contabilidade e de finanças, mas inadequado quando assim deixou de ser, quer pela limitação desta ao próprio órgão, quer pela forma como era vista junto de todos os outros.

Por essa razão foi realizada uma primeira recolocação do departamento de auditoria interna (DAI), ao mesmo nível dos diversos órgãos operacionais da entidade, dependendo da sua direção. Ficava assim salvaguardada a independência e hierarquia dos poderes, mas não a ideia de que a auditoria interna é um órgão operacional, quando é de *staff*.

Como consequência, em muitas entidades o DAI foi recolocado como órgão de *staff* da direção, em alguns casos com *reporting* direto ao seu presidente¹⁵⁰. Tratando-se de uma

¹⁴⁹ Sobre este tema Lima (2014) elaborou uma dissertação de mestrado sobre a percepção de auditores e de auditados sobre os principais aspectos relativos às práticas profissionais de auditoria interna.

¹⁵⁰ É conhecido o caso ocorrido em Portugal no antigo Banco de Fomento, quando o ex-ministro das Finanças Miguel Cadilhe ocupou o cargo de presidente e que claramente definiu que “a mim só reporta a auditoria interna”.

melhoria ficava por resolver o caso de uma fraude cometida pelo próprio, que pela dependência hierárquica lhe fosse reportada. Perante essa situação, após o *CAE* a ter comunicado, caberia a este... manter a confidencialidade.

Todavia, pelas transformações ocorridas, muitas entidades criaram o designado *audit committee* a quem a auditoria interna passou a reportar. É também a este órgão que, por razões compreensíveis, passaram a reportar os auditores externos.

2.2.13. *Audit Committee*

O aparecimento de *audit committees* (comissões de auditoria) ocorre nos inícios da década de 40 do século passado nos Estados Unidos da América e o seu número tem vindo a crescer. São muitas vezes referenciados, Verschoor (2008), como os guardiões da integridade financeira das organizações e muitos dos escândalos financeiros posteriormente ocorridos têm vindo a reforçar a sua importância. Basicamente são Administradores não executivos, que podem reunir em separado por direito próprio, a quem cabe acompanhar e supervisionar, ao mais alto nível, a vida das organizações que integram.

Entre outras funções que lhes são comumente atribuídas cabe-lhes acompanhar o processo de seleção dos auditores externos, aprovar a nomeação do responsável pelo departamento de auditoria interna e autorizar os orçamentos que este proponha. Realizará com regularidade (definir o intervalo) reuniões, em primeira mão, com o *Chief Audit Executive*, bem como com o líder da entidade que realiza a auditoria externa, que qualquer das partes pode solicitar, planeadas ou não, com ou sem a porta aberta, recebendo todos os relatórios dos auditores.

Na sua seleção pelos acionistas devem ser tidos em conta: (i) a independência, (ii) as características pessoais, (iii) a capacidade de julgamento, análise crítica, sabedoria e maturidade, (iv) os conhecimentos financeiros, (v) a carreira técnica anterior e (vi) o respeito pelos *standards* éticos. Em empresas cotadas está excluída a possibilidade de incluírem anteriores diretores.

No seu conjunto (Verschoor, 2008), é suposto que este órgão – que atua e protege os acionistas, colaboradores e demais entidades que se relacionam com a entidade – possua as competências nas seguintes “frentes”: contabilidade e finanças, julgamento

empresarial, gestão, capacidade de resposta em situações de crise, conhecimento de mercados internacionais, capacidade de liderança e visão e capacidade estratégica¹⁵¹.

2.2.14. Recursos humanos

Como se compreende, este é o elemento – chave em auditoria, pese embora cada vez mais quem a realiza utilize tecnologia para concretizar o seu trabalho. Chambers e McDonald (2013) sintetizam (ver figura 27) os (sete) factores mais relevantes.

Figura 27
Atributos da avaliação



Fonte: //A

Por isso, o tema é objeto de vários artigos e, pela sua abrangência e faz sentido segmentá-lo.

2.2.14.1. Recrutamento

A análise exige, desde já, uma ponderação de dois cenários, dependendo de se pretender recrutar uma pessoa sem ou com experiência.

¹⁵¹ Que, se necessário, tendo por base as informações recebidas da auditoria, “convide” um administrador executivo a, “por razões pessoais, pedir a sua exoneração imediata e irrevogável”, listando previamente o que retirou e o plano de devolução, protegendo assim o impacto reputacional da entidade.

No primeiro caso é particularmente conhecida a ação desenvolvida pelas empresas de auditoria externa, indigitando colaboradores com grande senioridade para serem docentes em cursos de auditoria. Também realizam contactos com docentes que referenciem alunos. São os primeiros a escolher. Do mesmo modo a sua presença em *job shops*, com apresentações cuidadosamente preparadas em entidades académicas de referência e levando sempre um ou dois colaboradores, ex-alunos dos anos anteriores, da mesma escola.

Nestes casos a colocação de anúncios, embora utilizada, tem menor relevância e é autopromoção.

A escolha é massiva, feita em bloco, em março / abril, com admissões em setembro, tendo por base provas de grupo, testes psicotécnicos e técnicos e concluindo com entrevistas individuais.

É normalmente grande o interesse por parte de estudantes que vivem a angústia de “como vou eu encontrar emprego se não tenho experiência?” - e esse é o perfil que os recrutadores pretendem. Em simultâneo têm a consciência, mesmo que não pretendendo ser auditores toda a vida que, uma passagem por certas organizações, é um excelente cartão de visita, pela formação *on e off the job* que obtêm e pelos contactos que concretizam, aceitando até propostas salariais não muito atraentes.

Em alguns casos essas mesmas entidades premeiam os seus colaboradores que indiquem candidatos que venham a ser escolhidos. No fundo, estes assumem uma certa responsabilidade no sucesso do recrutamento e realizam uma prévia triagem de candidatos à luz do conhecimento e da cultura da mesma. Também essa estratégia é seguida, em menor dimensão, por responsáveis de auditoria interna.

Outra forma de identificação, mas para candidatos com experiência, é através de organismos profissionais, ou mesmo o recurso a *head hunters*, com entrevistas na entidade e que, muitas vezes, inclui a partilha de uma refeição.

Para novos colaboradores, algumas entidades desenham estágios profissionais, que incluem um tirocínio, antes do seu recrutamento final.

Em 2018 Foi elaborado um estudo abrangendo as competências exigidas nos primeiros anos a um auditor Interno, Coelho *et al.* (2018). Também o IIA, Chambers *et al.* (2013)

definiu como pontos-chave para um auditor interno, a capacidade para: (i) ouvir¹⁵², (ii) expressar verbalmente o que sente, (iii) enviar mensagens não verbais e (iv) gerir a comunicação.

Um estudo do IIA, Chambers *et al.* (2013) numa visão de entidades de recrutamento de novos auditores internos, indica que dos 5 *skills* mais procurados, apenas um respeita a aspectos técnicos. Eles são: (i) pensamento analítico, que é crítico (72%), (ii) capacidade de comunicação (57%), (iii) conhecimentos gerais de informática (49%), (iv) gestão de risco (49%) e (v) perspicácia de gestão (43%). (Observação – Em termos gerais e de uma forma teórica/prática, pode referir-se o Manual de Competências - Pessoais, Interpessoais e Instrumentais de Neves *et al.*, 2006).

2.2.14.2. Job descriptions

É cada vez mais comum as organizações possuírem as diversas funções mapeadas, com as vantagens associadas. Existem nesta área diversos modelos *standard* que cobrem as funções de auditor, senior, supervisor, diretor, etc. que normalmente apresentam a seguinte estrutura: responsabilidades, experiência profissional exigida, formação base e qualificações – Brinks (1999), ou Adams *et al.* (2012).

2.2.14.3. Estrutura organizacional

Existindo uma hierarquia, procurando as empresas de auditoria externa cobrir diferentes mercados, pelas vantagens comerciais que tal lhes permite, no caso dos auditores internos são conhecidas, como já referido – ver 2.2.7. – diferentes formas de organização. Sendo certo que cada departamento de auditoria interna não pode ter especialistas em todas as áreas, pode e deve recorrer pontualmente ao exterior para a realização de projetos específicos dada a sua natureza (pontual e / ou muito especializada).

Se no passado era possível encontrar algumas referências a rácios de número de auditores internos por auditados, ou por total do património, ou do volume de vendas, a variedade de entidades e o risco do negócio condicionam fortemente tal tipo de análises.

¹⁵² Vide Mendonça (2019).

2.2.14.4. Qualificações pessoais

Tendo-se em conta a necessária especialização técnica, a frase “preparado para tudo” (*expect the unexpected*) resume a ideia base e tal exige formação¹⁵³ e experiência, mas é necessário acrescentar: sentido empresarial, sabendo distinguir: (i) o essencial do acessório, (ii) o fundamental do irrelevante, (iii) o prioritário do urgente e (iv) capacidade para contactar com pessoas, muito diferentes e ocupando todos os níveis de responsabilidade.

Em textos e artigos publicados sobre o tema surgem duas ideias base: causar uma boa primeira impressão¹⁵⁴ e capacidade para construir relações duradouras. À primeira associa-se à boa aparência (sem exagero), o cumprimento do interlocutor de acordo com o contexto e modo adequado, o sorriso (honesto), a postura das mãos e do corpo, o contacto visual, a atenção e a cortesia que se transmite. À segunda a integridade e honestidade, atitude, dedicação, humildade e consistência¹⁵⁵ (Pires, 2001).

São apontadas várias características que um auditor deve possuir como sejam a persistência, curiosidade, energia, coragem, independência, descrição, respeito pela hierarquia e regulamentos, prudência, permanente sentido de alerta, autoconfiança, inteligência, liderança, assertividade, espírito construtivo e de cooperação. A necessidade de *soft skills*, como sejam as “capacidades de ouvir e de empatia são tão relevantes como os *hard skills*” a que se junta “o conhecimento de outros idiomas pela natural expansão da atividade a outros países” (Tarling, 2012).

Carneiro (2013) elaborou uma dissertação sobre *soft skills*¹⁵⁶ e em 2014 o IIA definiu as competências por nível hierárquico em auditoria Interna.

Finalmente refira-se que em 2018, na revista *Pensar Contábil*, foi publicado um estudo sobre a Percepção Pública do Profissional de Auditoria (Ramos *et al.*, 2018), que refere

¹⁵³ De contabilidade, organização, controlo interno, sistemas de informação, fiscalidade e legislação legal, fiscal e laboral. Naturalmente à formação de base é necessário juntar: (i) o acompanhamento da economia (nacional e internacional), (ii) do sector em que se insere e (iii) a atualização permanente.

¹⁵⁴ Já foi referida a ideia de que “nunca se terá uma segunda oportunidade de causar uma primeira boa impressão”.

¹⁵⁵ O IIA elaborou em 2018 um documento sobre as *Core Competencies for Today's Internal Auditors* (2010).

¹⁵⁶ em que escreveu - longe vai a imagem de “um homem de meia idade, quadrado, enrugado, inteligente, frio, passivo, reservado, com olhos de bacalhau, educado nos contactos que estabelece, mas ao mesmo tempo insensível como uma estaca de cimento ou uma estátua de gesso; a petrificação humana com coração de pedra e sem charme, sem piedade, paixão ou senso de humor”.

os estereótipos (positivos e negativos) dos auditores internos e externos, bem como o receio que a presença destes provoca nos auditados.

2.2.14.5. Qualificações técnicas e certificações

Sendo relevantes as características pessoais, pesando embora a variedade de formações académicas dos auditores (vg: direito, informática, etc.), é necessário um adequado conhecimento de diversas matérias. Todavia as transformações que ocorrem exigem que à formação técnica de base que o auditor possua acresça a atualização permanente, pelo que cada um deve interrogar-se sobre quais as qualificações e competências técnicas que precisa de reforçar – quais as necessidades de outros conhecimentos técnicos que deva obter e calendário de formação.

De recordar sinteticamente neste ponto que já os *IPPF* se referiam, em termos da Proficiência e Adequado Cuidado Profissional dos auditores internos:

- 1210 – deverão possuir os conhecimentos e o domínio das técnicas e matérias necessárias para o desempenho da sua responsabilidade individual;
- 1220 – deverão utilizar o cuidado e a técnica que se espera de uma pessoa razoavelmente prudente e competente e
- 1230 – deverão aperfeiçoar os seus conhecimentos, capacidades e outras competências através de um desenvolvimento profissional contínuo.

Em síntese o que se pede a um auditor em termos de *skills* abrange os de: (i) entrevista, (ii) analíticos, (iii) análise e teste, (iv) documentação, (v) comunicação, (vi) capacidade para formular recomendações e medidas corretivas e (vii) compromisso para estudar.

Em termos de certificações, o *IIA* dispõe de 6 obtidas em exame (variando a matéria de acordo com o seu tipo):

- *Certified Internal Auditor (CIA)* – aceite internacionalmente, é demonstrativa do nível de conhecimento do auditor e garante a sua credibilidade e respeito profissional;
- *Certified in Control Self-Assessment (CCSA)* – dirigido para auditores com prática de autoavaliação;
- *Certified Government Auditing Professional (CGAP)* – destinado a técnicos que desenvolvem a sua atividade no sector público;

- *Certified Risk Management Assurance (CRMA)* – pensado para auditores envolvidos em trabalhos de gestão de risco, processos de governamentação e controlo;
- *Certified Financial Services Auditor (CFSA)* – dirigido a auditores que trabalham no sector bancário, segurador e equivalentes e
- *Qualification in Internal Audit Leadership (QIAL)* – complementar da formação dos CAEs’.

Não sendo a certificação obrigatória, ela permite: (i) o aumento da credibilidade e respeito profissional, conducente ao ganho potencial, (ii) demonstrar o desejo em apostar no seu desenvolvimento, bem como perante os colegas e (iii) melhorar as suas competências e conhecimento da profissão.

Estas qualificações, para serem mantidas, exigem o cumprimento de certos requisitos, que variam com a certificação.

2.2.14.6. Avaliações

É comum hoje em dia existirem nas organizações sistemas regulares de avaliação que possuem designações diferentes (vg: *appraisals*, *rating forms* e folhas de notação) e com periodicidades de emissão não necessariamente iguais¹⁵⁷. Cabendo a sua emissão ao responsável a quem se reporta, inclui muitas vezes uma autoavaliação, um diálogo e, em princípio, uma concordância, através da assinatura dos envolvidos.

Elas são um elemento importante de *feedback* de pontos fortes e de outros carecidos de melhoria, bem como fonte de identificação de necessidades de formação que permitam ultrapassar os segundos. Relevante é a necessidade de a sua análise conjunta ser realizada num tom positivo e construtivo (Moeller, 2009).

Embora paralelo, nos Anexos 8 e 9 são apresentados modelos de avaliação do trabalho de auditoria. Ver também *Appraisal and Counselling - Support Manual* (Price Waterhouse – 1988).

¹⁵⁷ As mais utilizadas atendem a dois elementos – conclusão dos trabalhos e tempo decorrido desde a última avaliação.

2.2.15. Formação

A temática da formação é vital para ligar as necessidades do momento com uma carreira futura. Ela permite aos técnicos, se bem conduzida: (i) levar a responsabilidades crescentes, (ii) progredir e (iii) incentivar e manter. Todavia deve ser regularmente revista em termos de qualidade para não ser “*standard*”, repetitiva e sem interesse.

Vários pontos carecem de análise sendo o primeiro distinguir entre a formação académica (em auditoria, ou não e em diferentes graus) e a profissional. Nesta, para lá da que as próprias entidades possam realizar para os seus técnicos com maior ou menor intensidade logo na fase inicial das suas carreiras (por colaboradores, ou por terceiros, a nível local ou internacional), existem outras organizadas regularmente por entidades como o IPAI, IIA e a OROC, algumas com público reconhecimento, mas todas elas relevantes para efeitos de carreira. As normas existentes são claras sobre a formação contínua. Já em 1978 os *standards* profissionais emitidos referiam que “os auditores deverão manter a sua competência técnica através da formação contínua” (Norma nº 270).

A oferta tem vindo a diversificar-se, abrangendo não apenas cursos de natureza técnica, mas também comportamental e informática. Mais recentemente, complementando as licenciaturas e/ou mestrados em auditoria realizados por universidades e/ou institutos politécnicos, surgiram *MBAs* – é o caso do organizado pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, em colaboração com o IPAI e em parceria com o IIA Brasil (já na sua 11.ª edição).

No caso da auditoria interna a qualificação como *Certified Internal Auditor (CIA)* é a mais relevante e igual em todo o mundo. Na auditoria externa a qualificação como Revisor Oficial de Contas (ROC) é marco, mas nenhuma delas se trata de qualificações *one-off*. Pelo contrário obrigam, como já referido, a realizar regularmente mínimos de formação. Por outro lado, como indicado, não se pode descurar quer a autoformação (de que as leituras são parte integrante), quer a paga pelo próprio, que deve ser estimulada, reconhecendo o direito à diferença e devendo idealmente integrar-se nos objetivos globais de auditoria, para a qual deve ser concedido tempo.

Mais recentemente ganhou importância a formação em contexto de *outdoor*, não virada para aspectos técnicos, mas também eles merecedores de atenção. A formação em linguagem corporal dá em Portugal ainda hoje apenas os primeiros passos, INPL (2019), sendo esta particularmente relevante na auditoria forense.

Adicionalmente, para lá da análise que é apresentada sobre a formação dada em cursos de licenciatura e mestrado em auditoria – formação *off-the-job* –, importa considerar a formação *on-the-job*¹⁵⁸, porque é, apesar de cursos onde se simula realidade, que se concretiza uma relevante formação, já que, no dia a dia de trabalho, o auditor tem a oportunidade de: (i) resolver problemas reais, (ii) sentir a pressão, (iii) trabalhar com outros colegas, (iv) aprender a concluir e (v) ganhar o respeito e a aceitação do seu trabalho.

Por outro lado, cabe aos responsáveis pelo trabalho de campo supervisionar os colaboradores. Tal exige a planificação dos trabalhos tendo em conta um processo de desenvolvimento, isto é, trabalhos: (i) não distribuídos ao acaso, (ii) progressivamente mais complexos e (iii) com diferentes supervisores. Neste ponto importa destacar o papel do supervisor a quem cabe assumir que: (i) é responsável, inclusive quando é “urgente”, (ii) deve fazer críticas construtivas e (iii) o futuro depende da formação prática que realize, incluindo explicação, demonstração, encorajamento, crítica e aconselhamento. Para isso é importante ele explicar os objetivos e o significado do trabalho, assegurar-se que foi recebida a “mensagem” e explicar que nos papeis do trabalho anterior o(s) junior(es) pode(m) encontrar “pistas”.

Uma palavra sobre *coaching* – ver Anexo 11 (já referido) – e *mentoring*, pontos que têm vindo a merecer maior atenção Nigro (2005).

Nesta área, como referido, quer o IPAI – Anexo 12 –, quer o IIA – Anexo 13 –, quer outras entidades - vg: *Ernst Young (EY)*, *Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG)* e *PwC*, têm uma oferta formativa abrangente, caminhando para cursos não presenciais (em especial o primeiro), incluindo comunicação e liderança.

Antes de concluir este ponto recorda-se que o IIA emitiu o *Global Internal Audit Competency Framework* (2013), que detalha para as categorias (*staff manager e CAE*) as 10 competências base:

- ética;
- gestão;
- *standards* profissionais;

¹⁵⁸ Os anexos 10 e 11 são cópias dos documentos dados aos colaboradores de nível intermédio recém-promovidos na antiga *Price Waterhouse*.

- governança, risco e controlo;
- perspicácia;
- comunicação;
- persuasão e colaboração;
- pensamento crítico;
- realização e
- melhoria e inovação.

2.3. *VALUE FOR MONEY*

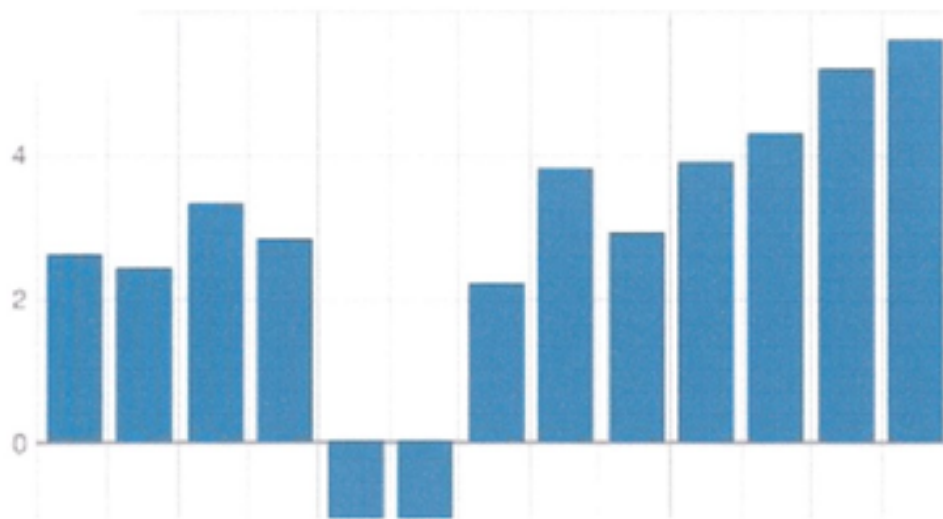
2.3.1. Introdução

Em finais dos anos 70 do século passado o governo do Reino Unido fez face a uma grande insatisfação pública¹⁵⁹ que incluiu um grande número de greves nos invernos de 1978 e 1979, este último apelidado de “inverno do descontentamento”. Neste ano *Margaret Thatcher* – que veio a ser conhecida como a “dama de ferro” – ganhou as eleições no seu país, tendo sido nomeada 1ª. ministra.

Ocorreu um grande declínio da situação económica, com sérias restrições financeiras, pedidos de descentralização de serviços, pressões para a realização de melhores serviços, nomeadamente de obras públicas e construção de habitações (muitas casas tinham sido reconstruídas no fim da 2ª guerra mundial, mas mais de um quarto de século tinha passado) e havia a “impossibilidade” de agravamento de impostos (para um governo conservador). O gráfico seguinte – figura 28 – evidencia a evolução do Produto Interno Bruto (PIB) no Reino Unido, entre 1976 e 1988):

¹⁵⁹ É importante recordar que no Reino Unido nos anos de 60 e 70 do século passado a orientação pública era gastar os recursos adicionais que iam sendo gerados – a percentagem de empregados do sector público passou de 14,9% em 1960 para 21,7% em 1980 – , mas tal orientação foi-se gradativamente alterando passando a ser “*managing better with less*”.

Figura 28
Evolução do PIB¹⁶⁰ no Reino Unido (1976/1988)



Fonte: Office of National Statistics – BBC

Assim, em 1980, também como resultado da pressão por parte do sector público pedindo maior liberdade para assumir uma crescente responsabilidade pelas suas decisões, é publicado o “*UK Local Government Planning and Land Act*”. Três anos depois no “*National Audit Act*” surge referência ao “*Comptroller and Auditor General*” a quem cabe rever a economia (E), eficiência (E) e eficácia (E), os designados 3Es’, nos departamentos do governo central e noutros organismos públicos, noção que depois se foi estendendo a outros países¹⁶¹.

O raciocínio assenta na base de que as demonstrações financeiras, por si só, ainda que corretamente elaboradas e suportadas, não evidenciam os desperdícios, o controlo ineficaz, a subutilização ou a utilização descuidada dos recursos. No fundo é essencial questionar até que ponto os resultados atingem os objetivos, ou mesmo até que ponto eles foram bem fixados. Questiona-se saber se a performance da entidade, como um todo, atinge efetivamente níveis otimizados. Por outras palavras, se consegue maximizar os benefícios tendo em conta os recursos que possui.

¹⁶⁰ Produto Interno Bruto (PIB).

¹⁶¹ Não deixa de ser interessante verificar que em 1978 os *Standards* Profissionais emitidos pelo IIA referiam (norma nº 340) que “os auditores deverão avaliar a economicidade e eficiência com que os recursos são aplicados”, referindo-se mesmo a expressão “auditorias relacionadas com a economicidade – Norma nº340.2).

Mas aquilo que começou por nascer para o sector público (nacional e local) rapidamente foi adotado pela auditoria para as entidades privadas e do 3º sector. Um exemplo foi a *Price Waterhouse* que em 1991 emitiu um *Practitioner's Guide*¹⁶².

De uma forma global podemos definir o *Value for Money* como uma função realizada pelo auditor com o objetivo de identificar e recomendar aos gestores da entidade auditada como podem, tendo por base os recursos que possuem, maximizar os seus objetivos.

2.3.2. Os três Es'

A noção de *Value for Money (VfM)* é, reconhecidamente, ambígua, envolvendo a economia (podemos fazer o mesmo com menos dinheiro?), a eficiência (podemos fazer mais com o mesmo dinheiro?) e a eficácia (atingimos os nossos objetivos?), ficando claro que uma revisão desta natureza é uma análise e avaliação sistemática de uma entidade ou parte dela, com o propósito de determinar se está a operar da forma mais económica, eficiente e eficaz.¹⁶³

Tendo por base a tradução oficial realizada pelo IPAI, tem-se:

- Economia – a busca para a obtenção apropriada de quantidade e qualidade dos recursos físicos, humanos e financeiros (*inputs*) ao mais baixo custo;
- Eficiência – o equilíbrio entre bens e/ou serviços prestados (*outputs*) e os recursos utilizados para os produzir. “*Doing the right thing*” – Chambers (1993) e
- Eficácia¹⁶⁴– assegurar que uma atividade está a conseguir alcançar os seus objetivos. “*Doing it well*”.

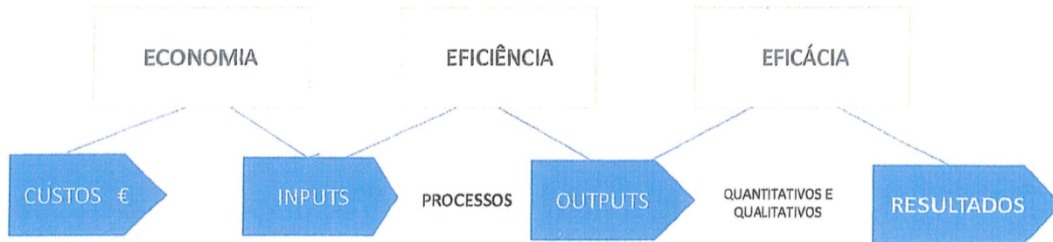
Em síntese: economia significa procurar obter o custo mais favorável dos recursos utilizados (minimização), eficiência respeita à maximização da produtividade dos recursos humanos e materiais (grau máximo de utilização) e a eficácia a qualidade do cumprimento do objetivo (grau). Esquemáticamente – ver figura 29:

¹⁶² Depois aprofundado para efeitos académicos pelo autor deste trabalho para efeitos de docência.

¹⁶³ Em alguns países a análise inclui a leitura política de como os recursos são repartidos pelas diferentes áreas.

¹⁶⁴ As palavras eficiência e eficácia, fazendo parte do léxico da auditoria, são apresentadas nos temas de *Value for Money* e de Métricas de um modo distinto.

Figura 29
Value for Money



Fonte: Produção própria

Nesta área cabe ao auditor¹⁶⁵ identificar situações e formular sugestões aos responsáveis das entidades em que atuam, que permitam, partindo dos recursos envolvidos, maximizar os benefícios no decurso da sua atividade ou no atingimento dos seus objetivos.

Todavia, aos poucos foram-se juntando outros temas, alguns destes também iniciados por E – Equidade, Ética e *Environment* – a que se juntou Responsabilidade (*Accountability*), Conformidade, Regularidade e Sustentabilidade, (Nieuwlands, 2006), ficando claro que o principal papel para a obtenção de *Value for Money* é dos gestores. A título ilustrativo podem-se referir os seguintes:

- Transportes: (i) percentagem de utilização de cada veículo e (ii) custo de manutenção de cada veículo por quilómetro percorrido;
- Stocks: (i) rotação de cada produto e (ii) percentagem de produtos de rotação lenta no seu total;
- Cobranças: (i) custo por cobrança e (ii) número de cobranças por cobrador.

2.3.3. Tipos de revisão

São dois os tipos de revisão: (i) à organização (contemplando a gestão e a estratégia) – “*top-down*” – e (ii) aos projetos (relativos a áreas ou objetivos específicos) – “*top-down*” e “*bottom-up*”. Recomenda-se que a seleção dos primeiros trabalhos seja iniciada numa área não complexa – o exemplo tradicional é a área de recursos humanos também pelo seu impacto – e de dimensão não muito grande (vg: “Funcionários das bibliotecas da Universidade da Extremadura” e não “Professores e Funcionários da Universidade da Extremadura”).

¹⁶⁵ Interno ou externo.

Existe uma curiosa sigla (em inglês) sobre os fatores-chave a considerar (tendo diversas fontes de informação em que se incluem os estados financeiros, plano estratégico, orçamentos, previsões, etc.) – ver figura 30:

Figura 30
“Portugal”



P – pick the best opportunities
O – onside with client
R – risk / materiality
T – track record
U – understand the system
G – good timing
A – auditability
L - level of staff experience required

Fonte: *VfM* (apontamentos do ISCAL)

Assim, é fundamental antes do arranque de um projecto desta natureza:

- eleger o trabalho tendo em conta “PORTUGAL”, bem como estabelecer o quando, quem e duração;
- desenhar uma primeira versão dos *Terms of Reference (TOR)*, que incluirão a: (i) definição de objetivos, (ii), *outputs* e (iii) recursos (do auditado e do auditor);
- reunir com o cliente para (eventual) ajustamento dos referidos *TOR*;
- realizar um estudo-piloto e
- definir em detalhe o programa de trabalho a realizar.

2.3.4. Requisitos básicos

Especificamente para este tipo de trabalhos é necessário ter em atenção um conjunto de componentes-chave, que abrangem (mas não se esgotam no(a)): (i) visão – que responde a perguntas como: para onde vamos? quais as nossas metas (horizonte indicativo de tempo de 5 anos)? que alterações antecipamos (serviços, recursos e clientes)? qual o grau de

compromissos dos vários níveis de gestão com o trabalho? e (ii) estratégia – como planeamos lá chegar?

É, por isso, necessário que a equipa de auditores a envolver possua a capacidade para: (i) compreender a natureza do negócio da entidade, a sua organização, como opera e sector em que se insere, (ii) aplicar procedimentos analíticos abarcando a análise dos dados e os resultados alcançados, (iii) investigar variações e desvios, concluir tais estudos e fazer as adequadas recomendações, (iv) manter adequadas relações com os responsáveis e colaboradores sem colocar em risco a sua independência e (v) comunicar bem.

2.3.5. Medição

Como indicado logo no início deste trabalho, “*aquilo que não se pode medir, não se pode gerir*”. Deste modo podem-se identificar áreas carecidas de maior atenção, criando pressão sobre elas, estabelecendo medidas de performance¹⁶⁶ e motivando uma gestão eficiente.

No fundo falamos de *key performance indicators (KPIs)* tendo por base os *key risk indicators (KRIs)*, a abordar em 2.6.. Naturalmente é necessário definir *standards* e fazer análises usando os mesmos critérios e, na economia, deve-se pensar simultaneamente em qualidade e custo. Uma vez definido o primeiro objetivo, ele será um mínimo aceitável. Já para se avaliar a eficácia pode-se recorrer a *surveys*.¹⁶⁷

2.3.6. Conflitos e ideias finais

Tendo em atenção a variedade de fatores a ponderar, ocorrem situações de conflito entre eles, que se traduzem em problemas algo complexos, com exigência de graus distintos de prioridade, que podem ser mais ou menos sensíveis. De nada serve ser económico e eficiente se as pessoas apontam falhas na eficácia.

Antes de concluir, alguns pontos finais:

¹⁶⁶ A auditoria contínua é um exemplo de controlo permanente sobre elementos-chave em que qualquer alteração deve merecer atenção imediata (como na saúde os designados indicadores de suporte básicos de vida). Ela é um apoio aos gestores na medida em que permitem a monitorização das atividades, numa base regular, aos diferentes níveis da organização. Trata-se de um tema recente sobre o qual já começam a surgir trabalhos (Fonseca, 2016).

Naturalmente é fundamental definir o que se vai controlar, fixando metas realistas e alcançáveis, utilizando como base dados comparativos contabilísticos e extra - contabilísticos: (i) internos e externos e (ii) históricos e previsionais.

¹⁶⁷ A este propósito e a título ilustrativo, o anexo à revista *Exame*, nº 430, de fevereiro de 2020, refere um estudo no Centro Hospitalar Universitário de São João, no Porto, relacionando a eficácia dos cuidados de saúde e a eficiência dos recursos financeiros, a par da redução de número de óbitos.

- Barreiras – compreensivelmente neste tipo de trabalhos podem-se enfrentar problemas resultantes de fatores políticos, bem como de reação dos responsáveis por falta de motivação, educação e formação e
- Estudo-Piloto – é fundamental não o desprezar, envolvendo desde logo uma equipa de auditores qualificados, concentrando a atenção em áreas com um rápido “*pay back*”, não esquecendo que aspetos de natureza económica são mais fáceis e que certas medidas de performance podem ter mais do que uma leitura.

Sobre a análise da ponderação entre a eficiência e a eficácia pode-se destacar o trabalho de Badara e Saidin (2013) que inclusive identifica mais de 30 estudos respeitantes à eficácia da auditoria interna realizados entre 2000 e 2013 tendo maioritariamente por base e por ordem decrescente pesquisa empírica, revisão da literatura e *case studies*.

2.4. COMUNICAÇÃO – CASO ESPECÍFICO DA AUDITORIA

Sendo a comunicação um tema relevante para diversos autores – *vg: Sawyer et al. (2003)* e Pereira e Poupa (2017), para a auditoria, numa primeira fase, o foco foi colocado na comunicação verbal escrita, passando-se ao lado da comunicação verbal oral que a antecede e ignorando a comunicação não verbal, que ocorre em paralelo com esta. Só progressivamente tal quadro se começou a alterar e pela ordem agora apresentada. Existe inclusive um texto que foca como fazer dos trainees de auditoria melhores comunicadores, Siriwardane *et al. (2015)*.

Naturalmente quando o auditor comunica não pode cometer os designados “pecados (mortais)” – indicativamente 7 segundo Chambers (2016) –, visando: fornecer informação tempestiva e útil, na forma escrita e oral, em assuntos relevantes e promover a melhoria de controlo e performance nas operações da entidade, Sawyer *et al. (2003)*.

É ponto de partida reconhecer que o auditor não é psicólogo, nem especialista em comunicação, mas deve saber o suficiente sobre este tema. Por outro lado, deve conhecer o que faz e porque o faz, bem como deve acreditar no interesse e utilidade do mesmo.

A resultante dos efeitos da forma de comunicação dos auditores nas respostas dos auditados foi ela mesma objeto de estudo de Saiewitz e Kida (2017). Esta é uma área em

que se encontram vários documentos¹⁶⁸ e alguns livros produzidos (de âmbito global ou específico), em termos de auditoria interna pelo *IIA* e pessoas a ele ligadas.

Seguindo tal abordagem, tem-se:

2.4.1. Verbal

A comunicação verbal abarca, como referido anteriormente, a oral e a escrita. É isso que se vai analisar de seguida, sendo relevante destacar que o auditor deve ser convincente e com capacidade para explicar o que faz, sendo que é aconselhável alguma ponderação ao seguir Chambers (2019) – “*if you see something, say something*”.¹⁶⁹

2.4.1.1. Verbal oral

O auditor, qualquer que seja a natureza do trabalho que realiza, comunica com terceiros. Neles se incluem, na auditoria externa o cliente e na interna a pessoa / serviço a auditar¹⁷⁰. Em qualquer dos casos, após comunicar com os responsáveis da área a auditar, fá-lo com os restantes auditados. A título ilustrativo Stern (1993) produziu um estudo referindo as melhores formas de os auditores internos melhorarem a sua comunicação oral referindo o testemunho de grandes empresas (vg: Coca Cola, Xerox, etc. e diferentes áreas dentro delas em que devem estagiar).

Todavia, antes disso, ocorrem contactos entre o responsável máximo da auditoria e a equipa a envolver¹⁷¹, seguindo a sua estrutura descendente, em que se partilham os objetivos que se pretendem alcançar, bem como todos os outros aspetos, nomeadamente de natureza logística – respondendo-se às perguntas: quem, quando, onde, como e porquê. Por outro lado, o auditor deve assumir que ouvir é uma excelente fonte de informação, mas que tal não substitui a evidência.

No *International Journal of Accounting Education* foram publicados estudos de Stone e Lighthbody (2012) que abordam a natureza e significado dos *listening skills* na prática da

¹⁶⁸ ver Joe (2016) com um estudo sobre comunicação em auditoria interna na Nigéria e Plant e Slippers, (2015) com um outro abrangendo a África do Sul.

¹⁶⁹ É que ele mesmo refere que há “10 coisas a não dizer” (Chambers, 2017), a que se acresce a utilização do “nós” em detrimento do “eu”, dando robustez às afirmações.

¹⁷⁰ Como indicado e logo no início, o líder da auditoria deverá realizar com os responsáveis uma reunião, quer para apresentação da equipa, quer para acerto de quaisquer pontos que as partes considerem relevantes.

¹⁷¹ Na época clássica os oficiais, antes de uma batalha, partilhavam com os soldados a estratégia a utilizar, sendo apontadas duas razões. Se os soldados morressem, sabiam antecipadamente o que iria acontecer para saírem vitoriosos. Se a morte fosse dos oficiais, os soldados sabiam o que tinham de fazer para vingar a morte dos primeiros e tentar ganhar.

auditoria e Gray e Murray (2011) sobre os *skills* de comunicação oral em auditores recém-formados.

Podem ser tipificadas as situações em que a comunicação verbal se revela relevante, a saber:

Encontro casual com um auditado ou mesmo responsável da entidade

É comumente aceite a ideia de que quando alguém pergunta de surpresa a um auditor “como vai o trabalho”, no momento em que começa a responder, inicia (como já referido) o relatório, qualquer que seja a opção que tome, a saber:

- manter o silêncio, fazendo-se distraído, fingir muita pressa ou optar por outro estratagema – tal não abonará muito a seu favor;
- responder e nesse caso corre o risco de ser demasiado analítico, ou sintético (com desequilíbrio entre aquilo que é ou não relevante), podendo antecipar pontos sobre os quais ainda não concluiu (sendo por isso, no mínimo, precipitado), usando palavras e frases que podem não traduzir o que pretendia dizer, criar “*misunderstandings*” muito difíceis de eliminar, podendo vir a ser inclusive acusado de ter dito algo que não disse, usar palavras com duplos sentidos, etc., em especial quando utiliza um idioma que não domina na perfeição.

A recomendação *standard* já indicada para estes casos inclui: começar por responder que o trabalho ainda está numa fase em que não pode concluir, invocar (sem a referenciar) uma tarefa ou reunião urgente que o aguarda e sugerir, para poder responder, o agendamento de uma reunião em dia e hora a acordar já, ou posteriormente.

Reunião com um auditado para recolha de informação

Fala-se basicamente de entrevistas na fase de levantamento de procedimentos que se traduzem em algo fácil de dizer e, por vezes, complicado de realizar - “fazer as perguntas adequadas às pessoas certas”. Fará, salvo casos pontuais, perguntas abertas, sem induzir respostas, começando com o “por favor” a que se segue: (i) como é que, ou (ii) quais são os procedimentos que, ou (iii) descreva-me, e termina com o “muito obrigado”.

Fundamental é, antecipadamente, procurar conhecer a pessoa, a sua postura e preparar a entrevista, socializando previamente uns breves minutos e pensando na melhor forma de

colocar as questões. Porém sucede que, por vezes, o auditado: (i) não compreende a pergunta e, mesmo assim, responde, ou (ii) é ainda mais reservado / lacónico do que era expectável, ou (iii) pelo contrário, demasiado falador, perdendo-se em detalhes e repetindo-se.

São ou devem ser conhecidos pelos auditores os caminhos a seguir em cada caso, a saber: (i) esperar pela conclusão, agradecer e reformular a pergunta procurando não criar embaraço no auditado. (Pode até suceder que a resposta respeite a outra questão que até queria colocar), (ii) procurar perceber o(s) motivo(s), do silêncio, recordando que todas as informações que receber são naturalmente confidenciais e (iii) esperar um momento em que possa interromper, agradecer e indicar que seguramente o tempo é limitado para todos e, por isso, “ia agora entrar numa fase em que as respostas devem ser sintéticas”.

Recordando algumas ideias-base: (i) não menosprezar a inteligência alheia, (ii) ter atenção que certos comentários – “*ice break*”, nomeadamente sobre desporto, - podem revelar-se terríveis se o auditor trocar o clube do auditado, (iii) não resumir para quem sabe e (iv) ter sempre nas entrevistas que realiza a designada “reserva de cepticismo” de forma a garantir a coerência e verdade das respostas, Lee *et al* (2019).

Uma prática recomendada para entrevistas passa por: (i) fazer perguntas curtas e “não negativas”¹⁷², (ii) não fazer perguntas múltiplas, (iii) não fazer perguntas ambíguas, (iv) esperar a resposta e (v) não a liderar. Do mesmo modo é importante adotar um vocabulário e um comportamento adequado, justificar a finalidade das perguntas, ouvir tudo (podendo interromper no fim para clarificar).

Num cenário de a pergunta ser devolvida, a sugestão é sempre adiar a resposta. Sendo essencial em todas as circunstâncias manter a calma, pode-se concluir que “concordamos em não concordar”, mas sempre repelindo insinuações.

Um ponto final que se coloca tem a ver com o facto de, por vezes, a(s) mesma(s) pergunta(s) ser(em) feita(s) a mais do que uma pessoa. Dispensando explicar o risco, é essencial demonstrar que é um procedimento *standard* e fazê-lo com tacto. Aconselha-se a prática de, em qualquer área, começar com uma entrevista com o responsável a quem se pede uma descrição geral e depois, “porque o não queremos ocupar demasiado e tem coisas relevantes para fazer”, agradecemos as informações que nos facultou e “vamos

¹⁷² vg: substituir a pergunta “porque não fazem reconciliações bancárias mensalmente?” por “e se fizessem reconciliações bancárias mensalmente?”

agora falar com os seus colaboradores para, mais em pormenor, conhecer os procedimentos.”¹⁷³

Sobre este tema ver também Almeida (2019).

Carta de representação

Este ponto não é aplicável em auditoria Interna e, por isso, não é desenvolvido. Respeita a um documento *standard* que a entidade que faz a auditoria externa tem de receber dos responsáveis da entidade auditada que tem como objetivo confirmar-lhe certos assuntos ou a suportar outras provas de auditoria, Costa (2014).

Reunião final

O que aqui se abrange é, por um lado, a análise específica das recomendações e, por outro, do relatório. Cada um destes documentos é previamente emitido na forma de minuta, ou *draft*¹⁷⁴, sendo entregue e posteriormente objeto de uma reunião conjunta onde são prestados os esclarecimentos solicitados, recolhidos e analisados os comentários dos auditados e acordada a sua forma final, da responsabilidade do auditor. (No caso das recomendações – em que se espera exista concordância das partes no que se refere à sua implementação –, fica definida: a data e a pessoa responsável). Não havendo concordância, caberá aos responsáveis da entidade a decisão sobre a sua eventual implementação.

É uma etapa em que a capacidade de argumentação é vital e nela participam e têm um papel mais relevante os responsáveis da entidade e da equipa de auditoria. Como indicado, neste tipo de reuniões devem estar presentes os responsáveis pela auditoria, com capacidade de argumentação e solidamente preparados para justificar o apresentado.

¹⁷³ Que serve de antidoto, quando questionado, um auditado diz: “fale com o Chefe. Ele é que sabe”, responder serenamente – “já fizemos isso e ele concordou com esta nossa reunião.”

¹⁷⁴ Normalmente sinalizado como “tentativo e preliminar, apenas para discussão” – em que é, por vezes, necessário explicar e tirar carga negativa à última palavra (discutir).

2.4.1.2. Verbal escrita

Em termos formais são vários os documentos emitidos pelos auditores e é neles que a atenção mais se tem focado, embora não sendo a única, nem a primeira forma de comunicar. Pela sua especificidade, a análise mais detalhada deve ser feita por tipo de auditoria¹⁷⁵:

AUDITORIA FINANCEIRA¹⁷⁶

Relatórios.

Eles representam um meio relevante e formal pelo qual diferentes pessoas internas e externas ficam com informação relevante – quando o documento é entendível (Almeida, 2011) – e que se considera totalmente independente. De um modo geral a sua análise incide sobre a área financeira da entidade. Existem diferentes tipos, a saber:

- *Short form report* - que é apresentado junto às demonstrações financeiras, que assim são pública e conjuntamente divulgados. Possui uma estrutura perfeitamente definida, com parágrafos *standardizados*, mas que pode: (i) ser difícil de interpretar por não leigos, apesar das melhorias que se têm vindo a introduzir para clarificar o seu conteúdo e (ii) induzir em erro alguém, não conhecedor, que o leia, esquecendo que o seu conteúdo tem em conta a materialidade e natureza de situações eventualmente encontradas e
- *Long form report* – é um documento mais analítico do que o anterior e inclui outro material informativo respeitante à organização e à área financeira.

Os primeiros são designados em Portugal por Certificação Legal das Contas e a circular nº 15/17 da OROC apresenta mesmo modelos.

Naturalmente os auditores externos realizam outros trabalhos que não visam expressar uma opinião sobre as demonstrações financeiras e neste caso o auditor elaborará um relatório que seja o ajustado às circunstâncias, não existindo padrões rígidos a que deva obedecer.¹⁷⁷

¹⁷⁵ Sendo que em todos os casos é importante saber escrever com impacto, Chambers (2019).

¹⁷⁶ Para efeitos de análise comparativa e pelo maior conhecimento que existe, de um modo geral sobre este tema, a auditoria interna é apresentada no apartado seguinte.

¹⁷⁷ Dado que a temática da elaboração de relatórios abarca diversos documentos onde tal ponto é abordado, é comum sugerirem-se os seguintes princípios, Ratliff *et al.* (1988): (i) analisar previamente a informação disponível, (ii) adotar um estilo conversacional, (iii) utilizar frases pequenas e simples, (iv) usar verbos na

Memorandos de recomendações

Como o próprio nome indica, neles são apresentados todos os aspetos relevantes identificados no decurso do trabalho de campo, sendo apenas dirigido à entidade que contratou o trabalho, mas que não são apresentados nos relatórios. Embora não sendo de emissão obrigatória, mas sendo um sub-produto do trabalho de auditoria, a sua não emissão pressupõe que nada foi encontrado merecedor de sugestão de melhoria, o que representa um risco para os auditores externos. A sua estrutura de apresentação tem vindo a sofrer várias alterações, identificando-se as seguintes fases/etapas por sequência temporal:

- 1 – listagem com enumeração das deficiências encontradas;
- 2 – associação, a cada ponto fraco identificado, a recomendação a adotar. Normalmente cada um deles passou a ter um título, para maior facilidade de análise;
- 3 – enriquecimento do modelo anterior com a informação intercalar do risco/causa associado a cada situação, Hubbard (2000) e
- 4 – colocação, junto de cada ponto focado, de espaços para recolha do comentário que o auditado lhe forneça, bem como a data da implementação e o responsável pela mesma.

No momento da entrega da sua minuta os espaços agora indicados encontram-se em branco sendo depois o seu preenchimento o resultado da reunião entre os auditores e os responsáveis indicados pela entidade. Após o seu preenchimento, o documento é emitido na forma dita final.

Nestes documentos a designação de “ponto fraco” passou a ser referido como ponto carecido de melhoria. Como se compreende, estas sucessivas modificações visaram melhorar a aceitação dos mesmos por parte dos auditados, mais sensibilizados para os riscos associados.

Assume-se que o auditor:

- apresentará sempre recomendações realistas, sólidas e exequíveis, ponderando os custos e proveitos associados;
- terá o cuidado de fornecer, logo no início, uma perspetiva da área analisada em que, salvo casos especiais, o número de situações a carecer de atenção será limitado;

forma ativa, (v) utilizar títulos e subtítulos apelativos (vi) recorrer a fórmulas que permitam enfatizar certas partes, (vii) deixar espaços em branco e (viii) utilizar gráficos.

- elaborará um documento que deve ser fácil de ler, fácil de compreender, persuasivo¹⁷⁸ e dirigido. Saego (2017) ilustra esta ideia e
- utilizará um estilo “positivo”.¹⁷⁹

Todas as opiniões recolhidas figuram na versão final das recomendações “*talk first, write later*” Hubbard (2000), que também apresenta, como resultado da reunião conjunta de análise, como já indicado, a data¹⁸⁰ em que a recomendação será implementada e quem o fará.

Em todos os casos de não concordância – idealmente inexistentes –, cabe à administração da entidade a decisão final sobre a sua, ou não, implementação.

Naturalmente um relatório transmite a nossa imagem e os responsáveis da auditoria devem nele participar e, reconhecendo-se a dificuldade que pode representar a sua elaboração, existem obras com sugestões específicas, Sawyer *et al.* (2003, p. 736).

Como se compreende, todos os documentos de auditoria são apenas entregues aos responsáveis da entidade que solicitou o trabalho, que depois indicará a quem também pode ser facultado.

(No ponto 2.2.9., relativo a métodos de recolha e formas de documentação utilizadas pelos auditores, foi abordado o ponto “notas descritivas e fluxogramas”, pelo que aqui se dispensa a repetição).

AUDITORIA INTERNA

Aqui, ao contrário da auditoria financeira, não existem normas rígidas para a comunicação escrita, embora se encontrem definidos modelos indicativos para a estrutura dos relatórios com uma área própria para as recomendações onde as considerações antes indicadas para a auditoria externa se aplicam na íntegra, sendo sempre um reflexo da competência e imagem do auditor que o assina, Ratliff *et al.* (1988).

Será importante ter presente que em julho de 1983 o IIA elaborou o *Statement on Internal Auditing Standards* em que nos *Guidelines* 430.01 e 430.04 se abordava a temática da

¹⁷⁸ Existem obras, Sawyer *et al.* (2003, p. 732) que ilustram diversos casos com palavras a usar preferencialmente.

¹⁷⁹ vg: não se começarão frases com “erro”, “falha”, “não”, etc..

¹⁸⁰ Normalmente indicação do mês e ano.

Comunicação de Resultados, *IIA* (1983). Ele mesmo emitiu também um “*Audit Report Supplemental Practice Guide*”. Switzer (2007) elaborou também um livro específico sobre este tema (após Sarbanes-Oxley), incluindo a referência a palavras, frases, parágrafos, pontuação, esquemas e gráficos a usar em relatórios e e-mails, bem como em comunicação verbal oral.

Dito isto, os mais comumente apresentados têm a seguinte estrutura base: introdução¹⁸¹; conclusões, recomendações, faltas de aderência a procedimentos instituídos, pontos de relatórios anteriores, outros pontos de interesse e anexos, como sejam fluxogramas, fotografias, etc., Sawyer *et al.* (2003), constatando-se a colocação das conclusões logo a seguir à introdução, ao contrário daquilo que era tradicional (ou seja, no fim).

Tal mudança trouxe vantagens já que: (i) minimiza as situações em que o leitor, salta na leitura para o final, desprezando partes igualmente importantes do documento, (ii) levando-o antes para a leitura integral do texto tendo por base as conclusões que já conhece, mas pretendendo ver as bases mais detalhadas em que elas assentam.

Na literatura existente é possível encontrar uma maior diversidade de tipos de relatórios, nomeadamente os:

- de *interim* que se usam para antecipar problemas identificados (a elaborar na forma de carta ou memorando) Ratliff *et al.* (1988);
- de progresso, quando o trabalho se estende durante algum tempo e importa ir dando conta do seu desenvolvimento e gerindo expectativas;
- tipo “questionário”¹⁸² em trabalhos de revisão de procedimentos e
- normais, em oposição ao resumidos – por vezes designados por “*summary digests*”, dependendo dos destinatários com pouca disponibilidade temporal.

É possível referir ainda outras classificações de tipos de relatórios. Assim, atendendo-se ao planeamento prévio, a distinção é feita entre: (i) normais – emitidos na sequência de trabalhos planeados (que serão em maior número) - e (ii) especiais – (por oposição)

¹⁸¹ Compreende o destinatário, título e objetivos, âmbito, período coberto, locais visitados e duração.

¹⁸² São basicamente, como já indicado, documentos apenas utilizados em auditoria interna, na forma de matriz em que (em linha) se listam os procedimentos que teoricamente se pretendem validar e (em coluna) os serviços que os devem cumprir. Está vocacionado para a verificação rápida de procedimentos em entidades com serviços que realizam as mesmas tarefas em diferentes locais.

Por simples letras neles colocadas: S (Sim); Na (Não aplicável) ou N (Não), seguido de um número (que remete para uma nota de pé de página) muito rapidamente se identificam (olhando para o Ns), os procedimentos menos seguidos e as áreas menos respeitadoras do que se quer verificar.

relativos a trabalhos não planeados e estudos (com uma estrutura mais flexível). Uma outra é a de relatórios de atividade, em que se apresenta o que a auditoria tem vindo a realizar em períodos específicos. O mais comum são os trimestrais e os anuais, que se focam na ação desenvolvida no período analisado (vide Prática recomendada nº 2060 - dos *standards* profissionais do IIA de 2004) e que devem ser emitidos numa data próxima ao último mês coberto.¹⁸³

Finalmente, também em auditoria interna, os relatórios e outros documentos produzidos devem ser apenas entregues aos responsáveis e/ou a quem eles designarem. Assim, sempre que tal solicitação for apresentada pela auditoria externa, deve ser validada junto daqueles, salvaguardando-se sempre quando se tratar de solicitação judicial.

Reunião final

O que aqui se abrange é, por um lado, a análise específica das recomendações e do relatório onde elas são apresentadas, previamente na forma de minuta, ou *draft*¹⁸⁴, em reunião onde são prestados os esclarecimentos solicitados, recolhidos e analisados os comentários dos auditados e acordada a sua forma final, da responsabilidade do auditor (em que, no caso das recomendações, se espera exista concordância das partes no que se refere à sua implementação).

Como se compreende e foi referido, é uma etapa em que a capacidade de argumentação é vital e nela participam e têm um papel mais relevante os responsáveis da entidade/área e da equipa de auditoria.

OUTROS TIPOS DE AUDITORIA

De um modo geral, em termos de documentos emitidos pelos auditores, aplicam-se-lhes, com adaptações, o agora indicado.

¹⁸³ Em textos sobre relatórios de auditoria surgem, por vezes, referência aos designados “10 Mandamentos” respeitantes aos cuidados a ter na sua elaboração, a saber: 1 – Estilo profissional; 2 – Exatidão; 3 – Cortesia e tacto; 4 – Consideração; 5 – Persuasão; 6 – Clara estrutura das frases; 7 – Parágrafos escritos com lógica; 8 – Escolha das palavras; 9 – Correta gramática e pontuação e 10 – Apresentação.

¹⁸⁴ Como referido, sinalizado como “tentativo e preliminar, apenas para discussão”.

2.4.2. Não verbal¹⁸⁵

Tendo por base os objetivos da auditoria, esta comunicação é importante, antes de mais pela capacidade de o auditor estar atento às informações não verbais que os auditados inconscientemente transmitem, que não deve ignorar, mas antes estar atento, nomeadamente para refletir se são os que deseja (autoanálise).

A experiência profissional que muitos auditores internos possuem já lhes ensinou relativamente às mensagens não verbais, que os auditados preferem reunir com o auditor no seu local de trabalho (área de conforto), o que permite, com maior facilidade, a recolha de informação, bem como, pelo que encontra (vg: (i) secretária arrumada, desorganizadamente organizada e caos, (ii) dimensão do gabinete / espaço, (iii) elementos que este possua que permita dar pistas sobre a família, opções clubísticas, hobbies, etc.), ficar a conhecer melhor o auditado e dar pistas para um prévia conversa antes da “ordem do dia”.

Dependendo da cultura do país, da empresa e da pessoa, a realização de um pequeno *ice-break* será muito importante, bem como a pontualidade e a aparência. Ao nível de outros sinais, a título ilustrativo, podem-se referir: (i) o aperto de mão inicial,¹⁸⁶ (ii) a posição que ocupam sentados (vg: frente a frente ou formando um ângulo de 90 graus) e a distância que mantêm, (iii) o vestuário e o tom de voz do auditado, (iv) bocejos e olhar regular para o relógio e para o telemóvel e (v) frequência com que mantêm o olhar no auditor ou se se distrai com outras coisas.

Também a experiência indica que certas reuniões devem ser agendadas: (i) de acordo com as “praxis” do país e preferencialmente através da secretária (pessoa muito importante que conhece “horas favoráveis”). Ratliff *et al.* (1988, pp. 525-527), apresenta exemplos do agora indicado.

Também não pode ser ignorada na comunicação não verbal do auditor e repetindo-nos um pouco, o vestuário e a aparência¹⁸⁷, sendo que:

- a bebida, (como dizia o *Ethical Standards* da ex – *Arthur Andersen* – ou equivalente), não devia passar de um mero acaso na vida do auditor;

¹⁸⁵ Realça-se que os primeiros *Standards* Profissionais de Auditoria Interna (de 1978) já abordavam este ponto.

¹⁸⁶ Dependendo da cultura e antes do corona vírus.

¹⁸⁷ Que passa por um escanhoado diário matinal completo e, às vezes, óculos de massa grossa sem graduação, a usar por jovens auditores, quando só existia um género.

- o dia de trabalho tem sempre início uns minutos antes do horário dos auditados, mas o seu *terminus* é vago... e
- finalmente, nas reuniões com (responsáveis dos) auditados em que não se fosse o mais experiente, a regra era estar muito atento, mantendo o silêncio, apenas interrompido quando questionado e procurando ser muito breve.

2.5. CONTROLO DA QUALIDADE¹⁸⁸

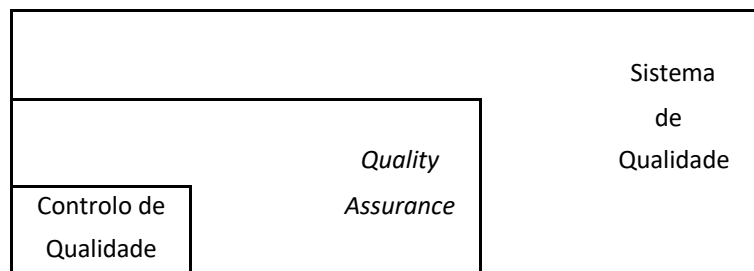
2.5.1. Introdução

Será importante, antes de mais, precisar certos conceitos:

- Controlo de Qualidade – parte respeitante à gestão do controlo focalizada nas exigências da qualidade;
- “*Quality Assurance*” – utilizada para comparar as condições atuais com as exigências e reportar as mesmas aos responsáveis e
- Sistema de Qualidade – tudo o que abrange o tema da qualidade - estrutura organizacional desenvolvida para gerir e garantir a qualidade, os recursos humanos, os procedimentos operacionais e as responsabilidades estabelecidas.

Esquemáticamente (ver figura 31):

Figura 31
Controlo de qualidade



Fonte: ASQ (2021)

¹⁸⁸ Este ponto é apresentado para permitir fornecer, a quem o deseje, informação complementar relativa à auditoria.

2.5.2. Auditoria externa

A temática da avaliação da qualidade tem abordagens diferentes em auditoria externa e interna. De qualquer forma ela está relacionada com as circunstâncias que podem afetar a qualidade do trabalho. Numa perspetiva de auditoria financeira estamos basicamente a falar do cumprimento de normas verificáveis por terceiros e, no caso de não serem cumpridas, darem origem a penalizações.

O *International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB)* da *International Federation of Accountants (IFAC)* no seu documento intitulado *A Framework for Audit Quality: Key Elements that Create an Environment for Audit Quality* (2014) indica os seguintes fatores que podem contribuir para uma melhor qualidade da auditoria: (i) os valores, a ética e as atitudes dos auditores, (ii) os conhecimentos, qualificações, experiência e disponibilidade dos auditores para a execução do seu trabalho, (iii) o desenvolvimento de um processo de auditoria e de procedimentos de controlo de qualidade de acordo com as normas profissionais e regulamentos aplicáveis, (iv) a elaboração de relatórios de auditoria úteis e tempestivos e (v) a interação apropriada entre os diversos intervenientes do processo de auditoria.

Em termos históricos a evolução tem sido grande, tendo-se passado em Portugal, em síntese, por grandes fases:

- tudo entregue à consciência e cuidado profissional do auditor;
- em empresas internacionais, a designada *second partner review*;
- seleção aleatória de relatórios de alguns trabalhos, analisados por outros ROCs' definidos pela Ordem e
- a manutenção desse sistema com um controlo adicional por parte da Comissão de Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), que obriga a um pré-registo dos revisores que podem auditar as designadas Entidades de Interesse Público (EIPs'), que cumpram um conjunto de requisitos. O decreto-lei nº 225/2008, de 20 de novembro, transportou para a legislação portuguesa o tema da supervisão da profissão, já definida, em primeiro lugar, nos Estados Unidos da América (Lei *Sarbanes-Oxley* de 2002) e depois em muitos outros países. Foi assim criado em 2008 o Conselho Nacional de Supervisão de Auditoria,¹⁸⁹ CNSA (2018), com um

¹⁸⁹ Constituído por um representante de cada uma das seguintes instituições: Banco de Portugal (BP), CMVM, OROC, Instituto de Seguros de Portugal (ISP) e Inspeção-Geral de Finanças (IGF).

conjunto de atribuições nomeadamente a: (i) aprovação e registo dos ROCs’ e SROCs’, (ii) adopção das normas em matéria de deontologia profissional, de controlo de qualidade e de sistemas de inspeção e disciplinares, (iii) instrução e decisão sobre processos de contra ordenação, incluindo a aplicação de sanções e (iv) realização de quaisquer ações que sejam consideradas adequadas¹⁹⁰ - Regime Jurídico de Supervisão de Auditoria (RJSA), Lei nº 148/2015, aprovado em 9 de setembro. (Esta transportou a Diretiva 2014/56/EU do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 abril e alterou a Diretiva 2006/43/CE relativa à revisão legal das contas anuais e consolidadas, assegurando a execução, na ordem jurídica interna, do Regulamento (EU) nº 537/2014, do Parlamento Europeu e do Conselho, da mesma data, relativo aos requisitos específicos para a revisão legal de contas das entidades de interesse público – EIPs’).

Em síntese, os objetivos da legislação portuguesa a elas aplicáveis e aos seus auditores são:

- definir normas detalhadas a fim de assegurar que tais auditorias tenham a qualidade adequada e sejam concretizadas por auditores que estejam sujeitos a requisitos rigorosos;
- regulamentar a forma comum da União Europeia (UE), para reforçar a integridade, independência, objetividade responsabilidade, transparência e fiabilidade dos auditores que auditam as EIPs’ e
- elaborar um “ato legislativo” específico das regras contribuindo para um funcionamento mais eficaz do mercado e que assegurem uma adequada harmonização coerente e uma aplicação uniforme.

A OROC, mesmo antes da CMVM ter iniciado o seu sistema de controlo, vem mantendo um sobre os trabalhos e os relatórios emitidos por revisores e sociedades de revisores oficiais de contas (SROCs’). Os números relativos a 2020, tendo por base o artº 13º do seu Regulamento do Controlo de Qualidade, são os seguintes (quadro 14):

¹⁹⁰ O autor foi nomeado para uma dessas ações inspetivas.

Quadro 14

Nº de trabalhos sorteados pela OROC

	2019/2020	2018/2019	2017/2018
SROC	64	51	64
ROC	44	41	42
TOTAL	108	92	106

Fonte – Relatórios do controlo de qualidade – OROC – maio de 2019 e outubro de 2020

A CMVM (2019) ¹⁹¹ realiza dois tipos de supervisão:

- presencial – de carácter normal (tendo em conta um modelo de risco interno e diretrizes europeias) e extraordinário (em resultado de circunstâncias de mercado – vg: denúncias) e
- contínua, que inclui a: (i) análise da idoneidade dos auditores, (ii) sua rotação, (iii) prestação de serviços distintos e (iv) prevenção do branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo.

Numa análise abrangendo o número de relatórios de auditoria emitidos em Portugal, tem-se (quadro 15):

Quadro 15

Nº de relatórios de auditoria externa emitidos em Portugal (CMVM)

Entidades	2020	2019	2018
De EIPs'	1449	1446	1414
NEIPs'	30133	30231	29976
TOTAL	31582	31677	31390

Fonte – Resultados do Sistema de Controlo de Qualidade da Auditoria – CMVM (ciclo 2020/2021)

Ao nível da CMVM onde também estão registados a maioria dos revisores oficiais de contas e as suas sociedades, tem-se como quadro (16) síntese:

Quadro 16

Nº de revisores e sociedades de revisores registados na CMVM

	2020	2019	2018
ROCs'	1227	1214	1223
SROCs'	187	185	187
TOTAL	1414	1399	1410

Fonte – Resultados do Sistema de Controlo de Qualidade da Auditoria – CMVM (ciclo 2019/2020)

¹⁹¹ Cujas atuações começaram mais recentemente.

Todavia existe uma concentração no número de auditores que realizam trabalhos para as EIPs', sendo que as designadas *Big 4* lideram cerca de 50% do mercado e que apenas 5% dos ROCs' e SROCs' prestam serviços a estas entidades, como se conclui pelo quadro 17:

Quadro 17
Nº de EIPs' e dos seus auditores na CMVM

	2020	2018
EIPs'	1120	1095
AUDITORES EIPs'	49	58

Fonte – Relatório Anual – CMVM (2020)

Uma análise complementar é a que tem por base os honorários por tipo de entidade conforme se apresenta no quadro 18:

Quadro 18
Honorários por serviços prestados por tipo de entidade (milhões de euros)

Entidades	2020	2019	2018
EIPs'	25,1	23,4	23,0
NEIPs'	152,5	146,5	145,3
TOTAL	177,6	169,9	168,3

Fonte: Resultados dos Sistemas de Controlo de Qualidade – CMVM (ciclo 2020/2021)

Tendo por base o guia de aplicação da CMVM publicado em 2019, foi emitido um primeiro relatório publicado em setembro desse ano. A revisão abarcou:

- o sistema de controlo de qualidade interno:
 - sistema de controlo de qualidade interno do ROC ou SROC;
 - teor do relatório anual de transparência mais recente publicado pelo ROC ou SROC;
 - cumprimento das normas de auditoria, nomeadamente a norma internacional de controlo de qualidade do *International Standards of Quality Control (ISQC 1)* aplicável e dos requisitos em matéria de deontologia e de independência;
 - quantidade e qualidade dos recursos utilizados, incluindo o cumprimento dos requisitos de formação contínua;

- o cumprimento dos requisitos em matéria de honorários da auditoria e
- o dossiê de auditoria, analisando em especial as áreas de maior risco nas várias fases do processo de auditoria.

Como consequência a CMVM analisa como indicadores – ver quadro 19:

Quadro 19
Indicadores CMVM

CONSTITUIÇÃO DAS EQUIPAS DE AUDITORES EXTERNOS	Envolvimento adequado dos colaboradores com mais experiência
RESPONSABILIDADE SOB GESTÃO	Disponibilidade do sócio responsável
EXPERIÊNCIA	Experiência das equipas de auditoria
FORMAÇÃO	Número de horas de formação
ROTAÇÃO DE COLABORADORES	Percentagem de saídas de colaboradores
HORAS POR FASES DE AUDITORIA	Horas incorridas em cada uma das fases do trabalho e indicação das datas de conclusão
RESULTADOS DOS CONTROLOS DE QUALIDADE	Resultados dos processos de monitorização interna e externa
FUNÇÕES DE CONTROLO DE QUALIDADE	Colaboradores afetos às áreas de controlo de qualidade

Fonte: Guia de aplicação de indicadores de qualidade da auditoria (PwC)

Em paralelo a OROC, através da sua Comissão de Controlo de Qualidade (CCQ), neste caso apenas constituída por membros seniores, nos termos do artigo 8º do Regulamento de Controlo de Qualidade, realiza controlos horizontais (que incidem sobre os revisores e a sociedades que eles constituem) e verticais (que se focam nos trabalhos por eles realizados), tendo por base os Mapas de Atividade Profissional de cada ROC / SROC resultante de sorteio público anual.

Em síntese, pretende-se: (i) avaliar a adequação dos meios técnicos e humanos utilizados e do sistema de controlo interno implementado, (ii) verificar o cumprimento das normas e regulamentos aplicáveis, bem como deveres e responsabilidade dos revisores e (iii) confirmar se os documentos emitidos estão adequadamente suportados, se refletem as conclusões extraídas e se estão em conformidade com as disposições legais e demais normativos.

O quadro 20 resume, para os períodos de 2018/2019 e 2019/2020, os resultados apurados.

Quadro 20

Síntese do controlo de qualidade realizado pela OROC

Controlo Horizontal	Total				SROC				ROC			
	2019/2020		2018/2019		2019/2020		2018/2019		2019/2020		2018/2019	
	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%
Sem observações dignas de registo	33	52%	34	55%	12	57%	11	52%	21	49%	23	56%
Com observações de menor relevância	13	20%	12	19%	5	24%	2	10%	8	19%	10	24%
Subtotal	46	72%	46	74%	17	81%	13	62%	29	67%	33	80%
Com observações de relevância	15	23%	12	19%	2	10%	7	33%	13	30%	5	12%
Com resultados insatisfatórios	3	5%	4	7%	2	10%	1	5%	1	2%	3	7%
Subtotal	18	28%	16	26%	4	19%	8	38%	14	33%	8	20%
Total	64	100%	62	100%	21	100%	21	100%	43	100%	41	100%
Cancelados	4		1		2		-		2		1	
Total	68		63		23		21		45		42	

Fonte: Relatório Anual da Atividade Desenvolvida pela CCQ, 2020

Nesta temática, um trabalho particularmente interessante de Santos, S. foi publicado na revista n.º 89, do 2.º trimestre de 2020, na revista da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, constituindo a sua dissertação de mestrado, que se focaliza particularmente nos determinantes da qualidade em auditoria (externa) em que aborda as temáticas: (i) honorários (e a sua relação com a qualidade), (ii) características do auditor: dimensão da sua empresa e especialização que possui e (iii) relação entre o auditor e cliente: duração da relação e rotação do auditor, referindo em cada um desses pontos os diversos estudos realizados, os seus autores, os principais resultados e as limitações.

2.5.3. Auditoria interna

No que se refere à auditoria interna, as Normas para a sua Prática Profissional de 1978 já indicavam que “o Departamento de Auditoria Interna deverá providenciar no sentido de garantir uma adequada supervisão dos Trabalhos de Auditoria”¹⁹² (norma n.º 230), bem como que “o Diretor da Auditoria interna deverá estabelecer e manter programas de controlo de qualidade por forma a avaliar a atividade operacional do Departamento” (norma n.º 560), que deve ser exercida “continuadamente”.

¹⁹² Que define a supervisão como um processo contínuo que se inicia com o planeamento e termina com as conclusões do trabalho.

Um dos elementos importantes para o controlo de qualidade e após a conclusão de cada trabalho é a recolha das opiniões internas – *Post Audit Assessment (PAA)* a emitir pelo auditor e pelo *manager*, bem como do *Audit Client Feedback Form (ACFF)*, que constituem respetivamente os Anexos 8 e 9 (modelos já referidos, utilizados para esse propósito pelo *Accounts and Audit Regulation* do País de Gales).

Os atuais *standards* profissionais (norma nº 1311) referem especificamente avaliações:

- contínuas – que incluem: (i) verificações que os processos definidos para serem utilizados pela auditoria interna estão a ser respeitados, (ii) informação obtida dos clientes e outros beneficiários da auditoria, (iii) análise do desempenho (vg: recomendações aceites) e (iv) orçamentos dos projetos, controlo de tempos, conclusão do plano de auditoria, etc. e
- periódicas – para verificar o respeito pelos normativos aplicados que podem incluir entrevistas mais aprofundadas e verificações oriundas dos grupos de beneficiários.

Os *standards* profissionais referem especificamente avaliações realizadas cada 3 anos (inicialmente era cada cinco), feitas por revisores externos – que devem ser independentes e qualificados¹⁹³, nomeadamente revisores de garantia de qualidade do *IIA*, inspetores, consultores, auditores externos¹⁹⁴ e outros profissionais, incluindo auditores internos.¹⁹⁵

Poderão existir acordos entre várias entidades para realizar tais trabalhos, mas devem envolver, pelo menos, três entidades e nunca ocorrer reciprocidade. Eles podem também ser realizados pelo responsável da Auditoria Interna com validação externa independente. É um processo alternativo, com o mesmo âmbito, mais económico, mas menos reconhecido.

O Programa de Garantia (Avaliação) de Qualidade e Melhoria (*QAIP – Quality Assurance and Improvement Program*) (*IIA*, 2020) cobre todos os aspetos da atividade que a área desenvolve: (i) verificando a avaliação e a conformidade da sua atividade com as normas, a aplicação do Código de Ética e o alinhamento com a definição de auditoria interna e dos seus princípios fundamentais e (ii) avaliando a eficiência e eficácia da sua atividade e a identificação de oportunidades de melhoria.

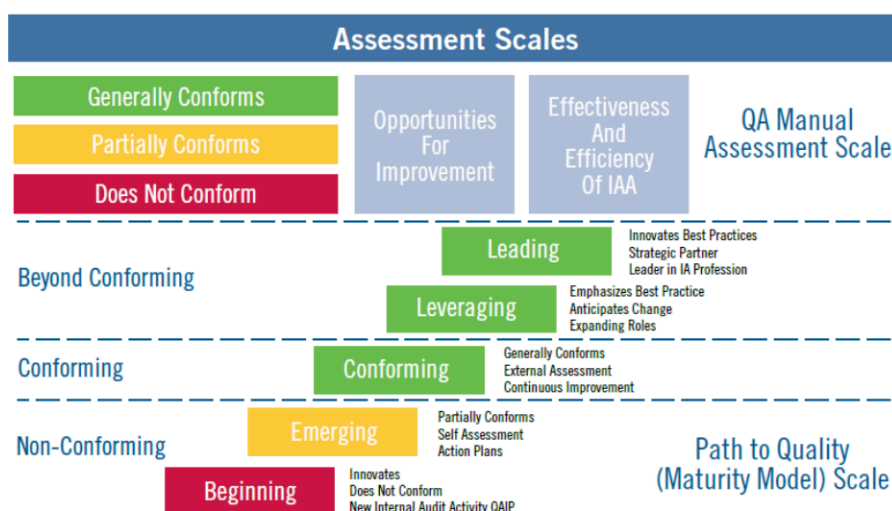
¹⁹³ A sua seleção envolverá os gestores da entidade.

¹⁹⁴ Há um modelo bastante detalhado para auditores externos avaliarem os internos, Schneider (1984).

¹⁹⁵ Aqui importará garantir, caso sejam auditores internos, que não existem conflitos de interesse (aparentes ou reais) e sendo auditores reformados, que estão atualizados.

Um *QAIP* deve incluir uma escala de avaliação, para julgar o nível de conformidade existente entre as atividades de AI e as normas. As escalas de avaliação devem ser ajustadas de acordo com necessidades específicas. A figura 32 apresenta duas possíveis escalas de avaliação desenvolvidas pelo *IIA*:

Figura 32
Escalas de avaliação

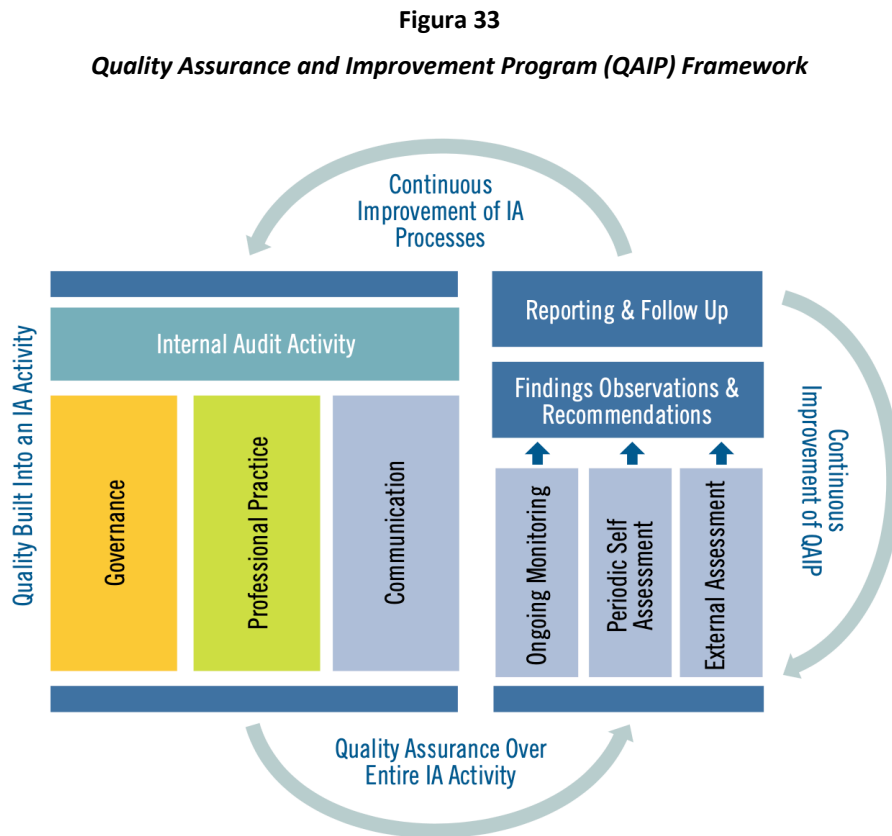


Fonte: Pitt *et al.* (2012)

Numa autoavaliação com validação externa independente, os processos de recrutamento, planeamento e calendarização seguem a mesma metodologia utilizada pela atividade de AI em qualquer compromisso de garantia ou de consultoria (*IIA*, 2017).

Para determinar os recursos necessários e para programar as atividades numa autoavaliação com validação externa independente, é necessário considerar os seguintes aspetos (*IIA*, 2017): (i) a estimativa do tempo necessário para a distribuição, recolha de dados e análise do inquérito, (ii) a proposta a ser apresentada pelo avaliador externo sobre o número de entrevistas que irá efetuar, identificando também quem irão ser os entrevistados, (iii) a estimativa de tempo necessário para que a equipa de avaliação interna complete a sua avaliação e (iv) o tempo que é necessário para que o avaliador externo (ou equipa de avaliadores externos), fazer a sua validação e apurar o tempo que é despendido por este, para obter documentação preparada pela equipa de avaliação interna antes de este efetuar a sua validação.

No Anexo 14 são apresentados esquemas fornecidos aos alunos nos apontamentos da cadeira de auditoria interna e operacional (do mestrado em auditoria do ISCAL) cujo estudo se aconselha a interessados, envolvendo a avaliação periódica e a monitorização contínua do *QAIP*, que esquematicamente é resumida na figura 33:



Fonte: Practice Guide - QAIP (IIA)

Apenas uma nota adicional – fruto da situação de pandemia que foi vivida, o próprio IIA emitiu, em 2020, no grupo documentos designados por *Insights to Quality*, diversos pequenos textos, neles se incluindo: *Coronavirus Disruption and Maintaining a Quality Assurance and Improvement Program*. (IIA, 2020a) e *OnRISK 2020: Guide to Understand Aligning and Optimizing Risk* (IIA, 2020b).

O âmbito do trabalho (que se transcreve) abrange os seguintes elementos:

- conformidade com as Normas, Código de Ética, Carta da atividade, planos, políticas, procedimentos, práticas, legislação aplicável e outros requisitos;
- expectativas da atividade de auditoria interna expressas pelo conselho e gestores de topo;
- integração da atividade de auditoria no processo de governação da entidade;
- instrumentos e técnicas utilizadas pela atividade da auditoria interna;
- conjunto de conhecimentos, experiência e disciplinas inerentes ao *staff*, incluindo o enfoque deste no aperfeiçoamento do processo e
- contributo da atividade de auditoria interna para o valor acrescentado da entidade e para a melhoria das suas operações.

Como qualquer trabalho de auditoria, deve existir um programa específico que incluirá (adaptado de Moller e Witt (1999)):

- definir as áreas a abarcar – a totalidade, ou apenas certas áreas (vg: geográficas ou departamentais);
- estabelecer o período a analisar;
- definir quem vai realizar o trabalho e as suas qualificações e experiência;
- (no cenário de ter decorrido algum tempo desde o último trabalho) assegurar que quer a equipa de auditoria interna, quer os gestores, compreendem a sua natureza e objetivo;
- rever a necessidade de incluir na equipa especialistas informáticos;
- planear um local próprio para o auditor / equipa trabalhar e onde possam ser realizadas entrevistas com auditados;
- rever todos os trabalhos realizados pela auditoria interna e selecionar os que se pretendam analisar tendo em conta o tipo e o número dos mesmos;
- definir a profundidade de trabalho a realizar (a partir de “*desk reviews*”);
- ponderar a necessidade de alterar o programa de auditoria, tendo por base o que for sendo identificado;
- desenhar a minuta do relatório final e analisá-lo com o CAE e

- elaborar o relatório dirigido a este e aos gestores que aprovaram a realização do trabalho.

Ele incluirá a conformidade da atividade de auditoria com as Normas e que abará: (i) uma avaliação da utilização das melhores práticas, (ii) recomendações para melhorias e (iii) os comentários do *CAE*, incluindo um Plano de Ação e datas de implementação (*IIA*, 2011).

Importa não esquecer que neste tipo de trabalhos há um conjunto inicial de ações:

- divulgação do mesmo à equipa do DAI, explicando que o objetivo é apenas o de permitir que o departamento possa ser mais eficiente e eficaz, em linha com os *standards* de auditoria (e não é um processo de avaliação do trabalho de cada um com vista a potenciais despedimentos);
- alocar recursos à sua realização;
- começar por reunir com o *CAE* e depois com a restante equipa e
- seguidamente com os responsáveis da entidade a quem reporta o DAI.

Fica claro que a qualidade não é absoluta, dependendo do grau de satisfação dos clientes. A qualidade contém pontos retrospectivos e prospetivos, incluindo análises sobre se: (i) os serviços são adequados face aos objetivos, à eficiência do processo da prestação do serviço e avaliações e (ii) as atividades correntes vão ao encontro das expectativas dos *stakeholders* (Pitt *et al.*, 2012).

Para Pickett (2017), quando se fala em qualidade, fala-se de:

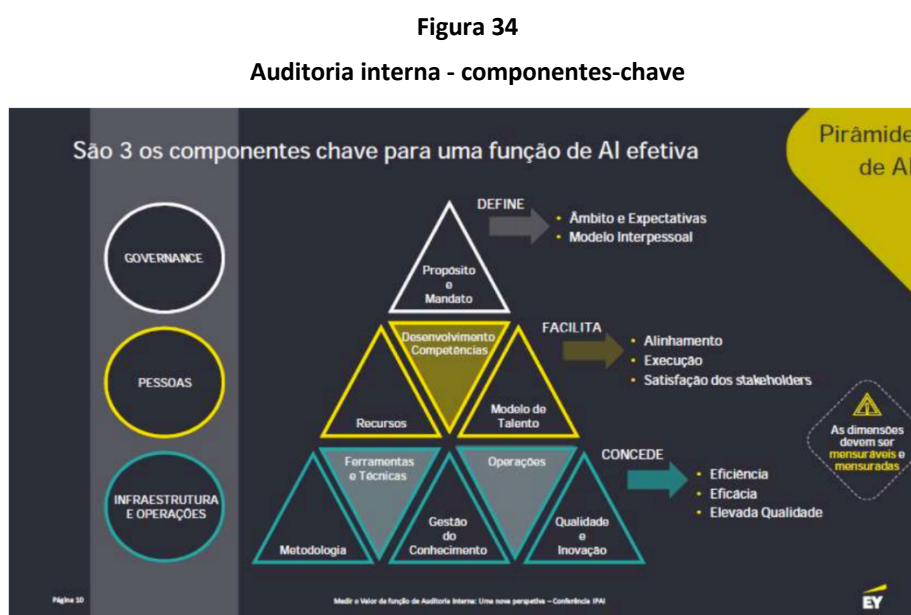
- conhecer o negócio;
- conhecer os clientes e perceber como estes vêem o negócio;
- identificar e lidar com os problemas;
- procurar uma maneira de descobrir o que os *stakeholders* pensam do serviço;
- relatar todos os problemas identificados em sistemas que necessitam de melhorias;
- preocupar-se com a reputação da organização;
- focalizar-se no *value for money*: forma como a gestão organiza e controla os recursos de modo a obter o máximo proveito dos mesmos (economia, eficiência e eficácia);

- ter procedimentos eficazes e eficientes;
- desenvolver modelos de avaliação para verificar se as normas de qualidade estão a ser cumpridas e
- adotar uma cultura de melhoria contínua.

Um passo importante num processo de qualidade será o de perceber quem são os clientes e quem são os *stakeholders*. Na atividade de auditoria interna podem-se incluir: auditor externo, órgãos de gestão, acionistas, reguladores e agências governamentais (Pitt *et al.*, 2012).

Naturalmente este tipo de trabalhos não substitui o controlo de qualidade mantido pelo CAE sobre os trabalhos realizados pela sua equipa, incluindo o “referencing”¹⁹⁶. Do mesmo modo inclui normalmente entrevistas (individuais ou de grupo) com os auditores internos visando recolher informações complementares.

Esquemáticamente a visão dos três componentes-chave para a função de auditoria interna é apresentada na figura 34, segundo a *Ernst Young*, revista do IPAI (março de 2020):

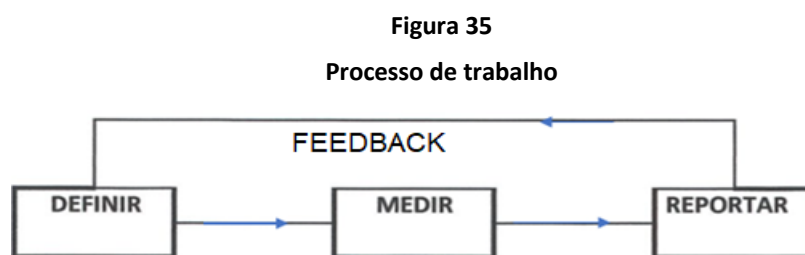


Fonte: Revista do IPAI – março de 2020

¹⁹⁶ Análise realizada por um auditor interno experiente (que não foi envolvido nesse trabalho de campo), verificando todo o suporte do relatório, antes dele ser formalmente emitido.

A avaliação do valor da auditoria interna variará (naturalmente) do avaliador, mas existem fatores que a influenciam, nomeadamente: (i) a dimensão, complexidade e natureza da atividade, (ii) a cultura da entidade, (iii) a sua estrutura organizacional, (iv) as normas regulamentares aplicáveis e (v) a pressão concorrencial, tendo em atenção a sua dimensão de *assurance* e de *consultancy*, que deve ser dinâmica, evolutiva e equilibrada.

Esquemáticamente tem-se – figura 35:



Fonte: Revista do IPAI – março de 2020

Almeida (2007), num *paper* apresentado na assembleia do IPAI em 2007, disse que o valor da AI pode ser mensurado através da seguinte fórmula:

$$V_{ai} = \frac{R_i - R_r}{R_{ai}}$$

Legenda:

V_{ai} = Valor da Auditoria Interna

R_i = Risco Inerente

R_r = Risco Residual

R_{ai} = Recursos de Auditoria Interna

A partir da fórmula extrapola-se que para aumentar o valor da AI para a organização é necessário aumentar o risco inerente e reduzir o risco residual e os recursos de AI. Para se diminuir o risco inerente é necessário que: (i) na fase de planeamento se desenvolvam trabalhos de AI nas áreas de maior risco inerente e que se selecionem para auditar os processos de maior risco e (ii) na fase de execução se identifique em cada trabalho os riscos de maior impacto e probabilidade. Para diminuir o risco residual é importante: (i) implementarem-se planos de ação consequentes e efetivos que conduzam os riscos para níveis aceitáveis e toleráveis, (ii) obter o compromisso dos órgãos de gestão e *stakeholders* e (iii) monitorizar os planos de ação. Para reduzir os recursos da AI é

necessário: (i) uma utilização eficiente dos recursos disponíveis, (ii) uma boa liderança e uma boa equipa, (iii) uma boa preparação geral e especializada, (iv) um sólido conhecimento do negócio, (v) um desenvolvimento profissional contínuo, através de formações e certificações internacionais e (vi) uma análise custo/benefício – processo que determina se o benefício de um procedimento ou conjunto deles compensa o custo da sua implementação.

Para aumentar o valor da AI é fundamental: (i) ter capacidade de relacionamento e comunicação com os interessados na atividade de AI, (ii) reportar eficazmente: escrever não para ser lido, mas para obter resultados e (iii) dizer aos interessados o que eles precisam de saber, de um modo que eles percebam e de uma forma a que lhes permita atuar. Recordar-se neste particular que no site do IPAI (consulta em 29 de dezembro de 2021) aparece um programa específico, ele mesmo realizando este tipo de trabalhos.

Em livros de auditoria interna é possível encontrar os designados “*guides*” que permitem avaliar a auditoria interna. A título ilustrativo, são referidos:

- “*negative guides*” – aqueles que, a continuarem a ocorrer, existindo a auditoria interna, pouco abonam sobre ela. Servem de exemplo: continuação de desfalques, continuadas perdas financeiras, sistemática aplicação de multas e punições e incapacidade de aproveitamento de oportunidades;
- “*positive guides*” – pelo contrário e servindo de exemplo a realização de poupanças, “descobertas” em contratos, eliminação de deficiências, novas formas de receitas, redução de custos, se tal resultar do trabalho dos auditores internos e
- “*general guides*” – que passam pela qualidade dos relatórios de auditoria interna, aceitação dos auditores internos pelos auditados, qualidade dos contactos pessoais, tempo de resposta quando os auditores internos são solicitados e eventual “fonte” de diretores que o DAI possa ser.

Também no passado eram referidos certos rácios, a serem usados com toda a prudência, primeiro porque resultavam de médias de médias e depois porque tinham como referência entidades dos Estados Unidos da América, que apontavam que deveriam existir os seguintes indicadores:

- 13,6 auditores internos por 10 000 milhões de US\$ de vendas;
- 17,1 auditores internos por 10 000 milhões de US\$ de ativos brutos,

bem como o custo do DAI deveria corresponder a:

- US\$ 0,7 por US\$ 1 000 de vendas;
- US\$ 1,1 por US\$ 1 000 de ativos brutos e

Na distribuição dos custos totais de auditoria a parte do DAI deveria ser de 57%.

Existia ainda uma referência entretanto ultrapassada por não ter em conta aspectos como a especificidade do negócio e a distribuição geográfica que, entre outros, deveria existir um auditor interno por cada 1 000 auditados.

2.6. KEY PERFORMANCE INDICATORS ¹⁹⁷

Começando a análise pelas métricas, elas são parâmetros e estatísticas que exibem o desempenho de uma determinada iniciativa colocada em prática (*Anonymus*); podem ser consideradas como algo que permite fazer crescer em tempos difíceis e que podem ser de natureza quantitativa e qualitativa.¹⁹⁸

No caso dos *key performance indicators (KPIs)*, eles devem ter por base os *key risks indicators (KRIs)*, isto é, os pontos que se consideram essenciais e representam riscos para a entidade (que devem ser monitorizados) com maior ou menor intensidade e permanência, o que conduz à auditoria contínua, já referenciada, muitas vezes apresentada na forma de *tableau* ou painel de bordo (com as clássicas cores de “tudo bem” (verde), atenção (amarelo) ou perigo (vermelho)). A própria expressão *KPI* é particularmente feliz porque radica nos elementos:

- *Key* – chave – com ela permite-se o acesso a algo que se considera essencial e que estará fechado. (Se não houvesse necessidade de proteção a chave seria desnecessária);
- *Performance* – que se liga com os resultados (que se pretendem alcançar);
- *Indicator* – que, como o nome expressa, aponta algo, que implica um alinhamento e não sendo todos os caminhos direitos, compreende os ajustamentos necessários a realizar para alcançar um certo resultado que assim fica objetivamente evidenciado.

¹⁹⁷ Nome de um seminário do IPAI/PwC em outubro de 2020. (ver PwC, 2021)

¹⁹⁸ Como se compreende, os que aqui são objeto de estudo são os de auditoria interna, embora os mais referenciados estejam associados a *marketing*, negócios, gestão de talentos, financeiros, de clientes, etc..

A ela associam-se ideias - base como sejam: (i) desempenho, (ii) sucesso e (iii) otimização.

Importa ter em conta que as duas expressões (métricas e *KPIs*’) não são sinónimos (embora alguns assim pensem). Métrica é uma ou mais medidas que são naturalmente úteis, mas a maximização do seu interesse ocorre quando integram os *KPIs*’, ou seja, medida quantificável de performance visando alcançar um objetivo estabelecido. Nesta linha os *KPIs*’ de auditoria interna visam fazer uma avaliação do contributo dos auditores internos e do trabalho por eles realizado relativamente ao que se pretende alcançar.

Alguns autores, Santos (2022), falam em diferentes tipos¹⁹⁹:

- primários ou essenciais – geralmente dirigidos aos responsáveis das organizações evidenciando o resultado alcançado;
- secundários – os que servem de apoio aos primeiros e
- práticos – que explicam os elementos relevantes dos primeiros, sendo que todos eles:
 - facultam informações essenciais;
 - permitem manter as equipas alinhadas e responsabilizadas e
 - dão pistas para eventuais acertos que se revelem necessários.

Na sua seleção e numa primeira leitura, existem factores que devem ser tidos em consideração: (i) claros e objetivos, (ii) caminho para os alcançar mensurável, (iii) metas alcançáveis, (iv) relevância para a entidade e (v) tempo razoável para os atingir, sendo eles estabelecidos em reuniões com os responsáveis que os irão acompanhar.

São três as suas características: (i) apresentados na forma de dados (números, gráficos, etc.), (ii) integram-se nos processos que cada entidade possui e (iii) são uma forma prática para atingir os resultados pretendidos.

Não existindo qualquer limite para o seu estabelecimento, cabe aos responsáveis estudar as operações que resultam em indicadores – também designados por rácios – capazes de auxiliar a tomada de decisões, confirmando situações desejáveis e alertando para outras que se não pretendem, idealmente apoiados em soluções informáticas que permitem a

¹⁹⁹ Naturalmente esta não é a única, como, por exemplo, a que distingue entre os: i) estratégicos, ii) táticos e iii) operacionais.

produção de dados e mesmo a elaboração de relatórios completos, cabendo à gestão apenas a sua análise. (*Anonymous*)

Eles aparecem umas vezes em termos de intervalo e noutras situações apenas definindo valores inferiores ou superiores, devendo o seu número ser equilibrado (nem tão poucos que pontos relevantes escapem a um controlo necessário, nem tantos que acabem por gerar dispersão e custos desnecessários).

Aliás, na nossa vida (pessoal, académica e empresarial) usamos métricas, que nos permitem balizar elementos que consideramos importantes, em que se fazem análises comparativas no tempo e no espaço, mas de elementos que sejam comparáveis. Servem de exemplo:

- pessoal: vg: temperatura corporal, ritmo cardíaco e esperança de vida;
- académica: cursos realizados e classificações obtidas e
- empresarial: (i) geral: cotações de metais preciosos, petróleo, câmbios de moedas e bolsas de valores e (ii) de gestão: rácios de liquidez, rendibilidade e solvabilidade, alguns deles desdobrando-se (vg: liquidez: geral, reduzida e imediata), prazos médios de recebimento e pagamento e rotação de stocks.

No fundo trata-se de algo intimamente ligado à temática da qualidade em auditoria.

As regras e os *KPIs*’ devem estar definidos no manual de AI das organizações e cada uma poderá definir os seus próprios indicadores de negócio e de produtividade. O mais importante é que o processo de apuramento e a divulgação desses indicadores seja transparente.

O quadro 21 apresenta alguns exemplos de *KPIs*’ que poderão ser utilizados pelos auditores internos no âmbito de uma avaliação interna.

Quadro 21
Exemplos de KPIs'

KPI's	Designação	Descrição /Fórmula calculatória	Divulgação
1	Produtividade / Auditor	% de relatórios executados pelo auditor face ao número de trabalhos atribuídos no plano anual	Mensal
2	Indicador de negócio	Número de recomendações aceites pelos auditados	Mensal
3	Indicador de negócio	% de ações de auditoria executadas a pedido da administração face ao total de ações realizadas	Mensal
4	Produtividade / Auditor	% de ações de auditoria executadas a pedido da administração face ao total de ações executadas a pedido	Mensal
5	Produtividade / Auditor	Desvio em horas acumuladas face ao previsto no orçamento de tempos (por ação)	Trimestral
6	Produtividade / Auditor	% de sugestões de melhoria apresentadas e aceites como relevantes ao negócio da organização face ao total de sugestões apresentadas pela AI	Semestral

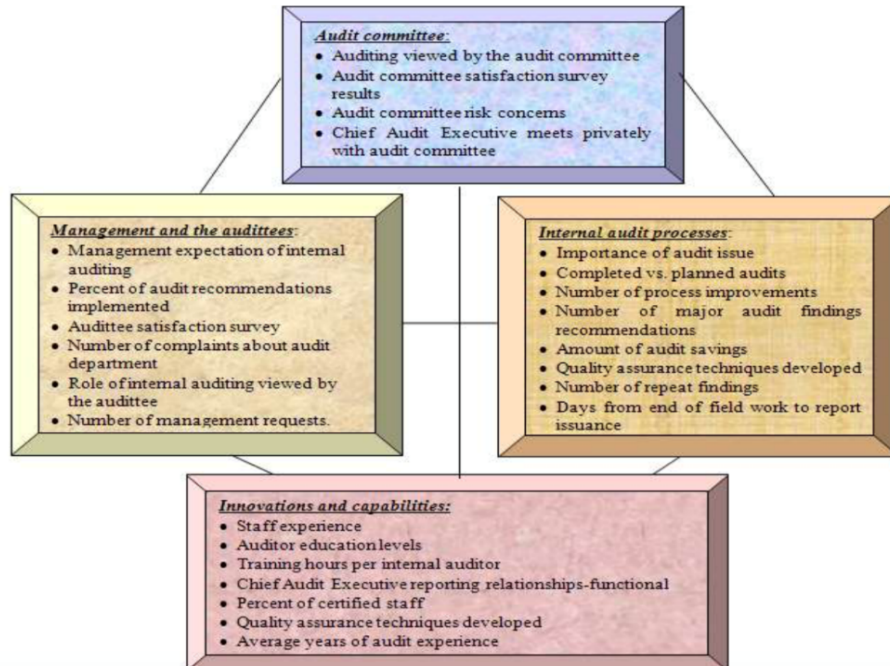
Fonte: Pinheiro (2014)

Em 2009 o *IIA* emitiu um Guia Prático detalhado de como se deve avaliar a eficiência e eficácia da auditoria interna, apresentando mesmo pontos de natureza quantitativa e qualitativa, em linha com o *IIA* (ver *IIA*, 2020d). Os primeiros assentam normalmente em dados existentes ou fáceis de alcançar e facilmente entendidos (vg: percentagem de horas de formação realizadas *versus* horas de formação planeadas). Os outros são suportados em informações recolhidas com recurso a métodos que exigem mais tempo (vg: questionários e entrevistas). A estes podem-se ainda juntar os específicos, de que serve de exemplo o nível de contribuição para a melhoria de procedimentos da entidade. (*IIA*, 2010).

Antes disso, Frigo (2002) (*IIA Research Foundation*) recorreu e adaptou o conhecido modelo designando por “*Balance Scorecard Framework for Internal Auditing Departments*” sistematizado na figura 36:

Figura 36

Balance scorecard framework for internal auditing departments

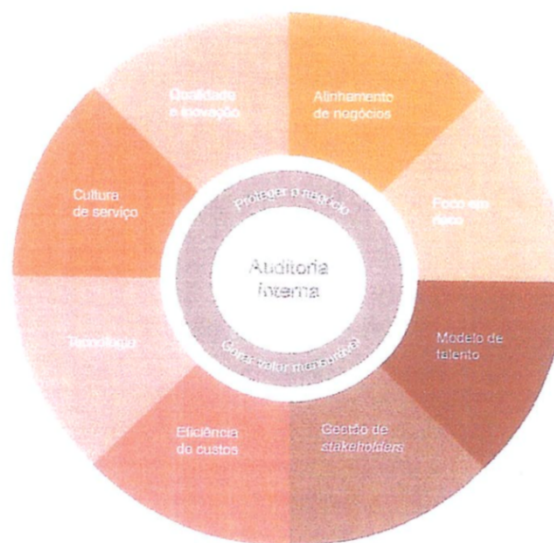


Fonte: IIA (2009)

Nesta linha tendo por base um outro estudo, este da PwC Brasil de 2014²⁰⁰, são oito os atributos essenciais de auditoria interna, conforme figura 37:

Figura 37

Atributos essenciais da auditoria interna



Fonte: PricewaterhouseCoopers (2014)

²⁰⁰ Confirmado por outro da mesma entidade apresentado em 2020.

O seu desdobramento (mais nítido) é apresentado no Anexo 15.

Recuando no tempo, um importante documento de partida nesta área foi emitido pelo *Center for Financial Report Reform* do Banco Mundial, tendo tido como co-fundador a União Europeia.

Recorda-se que quando a performance é medida, ela melhora. Quando é medida e reportada a sua taxa de crescimento aumenta (Lei de Pearsin). Demonstra-se assim o benefício que a auditoria interna gera para a organização, ajudando a credibilidade, objetividade e responsabilidade da função. (CFFR, 2018). Não se estranhará, pelo que foi referido, que a avaliação de performance da auditoria interna seja, ou deva ser, uma das maiores preocupações dos responsáveis dos serviços de auditoria, o que representa uma alteração relativamente ao passado.

Importa não esquecer que quer o *IIA* em 2010, quer as *Big 4* (em diferentes datas e, às vezes, com diferentes perímetros), quer outras entidades do sector, levaram e levam a cabo *Global Internal Audit Surveys*. No caso da primeira é possível ver no anexo do *Global Audit Information Network (GAIN)* o questionário (30 páginas) utilizado para a recolha da informação.

A realização deste tipo de estudos, que se começam a multiplicar e de forma cada vez mais apelativa, é um claro sinal do progressivo potencial interesse que o tema tem vindo a merecer e, por isso, também ao *IIA* (dada a sua visão mundial). O facto das *Big Four* e a Protiviti²⁰¹ terem iniciado no passado recente a realização deste tipo de estudos, que se começam a multiplicar, é outro claro sinal do potencial interesse do tema às entidades que servem – multinacionais e entidades de grande dimensão e não tanto às pequenas entidades portuguesas que possuam departamentos de auditoria.

Nesta linha encontram-se publicados textos que os analisam. São exemplos:

- *Methods of measuring the performance of Internal Audit* – (Roménia) (Bota-Avram, 2010) que, entre outros elementos, apresenta um trabalho em que menciona um estudo da *Protiviti Knowledgeleader* de 2010 que abrangeu os elementos utilizados por um conjunto de 9 entidades de referência²⁰² para medir a performance da auditoria interna;

²⁰¹ Protiviti é uma das maiores entidades fornecedoras de serviços de auditoria nos Estados Unidos da América e no Canadá - ver www.knowledgeleader.com June, Vol 1.

²⁰² *Accenture, Commonwealth Bank, Dentsply International, Deutsche Bank, Philips, SAP, Shell, SPB e Talecris Biotherapeutics (Bota-Avram et al., 2010, p.44)*

• *Measuring the Internal Audit performance: Tips for successful implementation in Turkey* (Aksoy, 2013) que, para lá de fazer uma lista das ferramentas para monitorizar os programas de performance e controlo da qualidade que realizam, apresenta não apenas os passos para estabelecer o processo associado à criação de medidas de performance:

- definir a eficácia da auditoria interna;
- identificar os *stakeholders* internos e externos;
- desenvolver medidas de eficácia de auditoria interna e
- monitorizar os resultados dos relatórios,

como ainda define o que entende serem os passos relevantes para selecionar as adequadas medidas de performance e

• *Measuring the performance of IA function in Saudi Listed Companies*. Destaca-se, para efeitos de memória futura, que foram 5 as hipóteses que foram alvo de estudo relativamente às entidades que se analisaram:

- H1 – não usam medidas de performance para avaliar a função auditoria interna;
- H2 – não usam medidas quantitativas de performance para avaliar a função auditoria interna;
- H3 – não usam medidas qualitativas de performance para avaliar a função auditoria interna;
- H4 – medidas quantitativas de performance não são importantes na Arábia Saudita para avaliar a função auditoria interna em empresas cotadas no país;
- H5 – medidas qualitativas de performance não são importantes na Arábia Saudita para avaliar a função auditoria interna em empresas cotadas no país,

que foram também utilizadas para este trabalho.²⁰³

Serviram de base 13 medidas qualitativas e 19 quantitativas.

²⁰³ Em 1993 foi realizado o 1º *survey* (Bota-Avram, 2010) e em 2000 (Ziegenfuss, 2000) referenciou os 5 indicadores mais relevantes:

- experiência da equipa;
- avaliação pelo *audit committee*;
- expectativas de gestão dos auditores internos;
- percentagem das recomendações implementadas e
- formação dos auditores,

bem como apresentou a lista das 20 medidas consideradas mais críticas na visão de *CAEs*’ entrevistados pela *Global Audit Information Network (GAIN)* – quadro 22:

Neste ponto fará sentido precisar um conjunto de termos a saber, Nelly *et al.* (2005), citado por Rupsys *et al.* (2007):

- *performance measurement* – processo de quantificar a eficiência e a eficácia de ação;
- *performance measure* – usada para quantificar a eficiência e/ou eficácia de uma ação e
- *performance measurement system* – conjunto usado para quantificar, quer a eficiência, quer a eficácia das ações.

Como se compreende, o conceito de *performance measurement* tem evoluído desde a década de 80 do século passado, então associado à gestão financeira e hoje encarado como um fenómeno multidisciplinar (gestão estratégica, gestão da qualidade total, gestão da performance, capital intelectual, etc.) (Rupsys *et al.*, 2007, p. 10). O mesmo autor, 2 anos antes, identificou três fases de abordagem do seu desenvolvimento. A primeira (início dos anos 90) associada ao *Balance Scorecard* – já anteriormente referido – (Kaplan, 1992) ou ao *Skandia's Navigator* (Edvinsson, 1997). A segunda identificando o fluxo do processo de criação de valor (Kaplan, 1992). A terceira abarcando a articulação entre medidas financeiras e não financeiras, intangíveis e de controlo estratégico.

Quadro 22

As 20 mais importantes áreas de performance

1. Resultado dos estudos de satisfação dos auditados
2. Percentagem de recomendações de auditoria implementadas
3. Número de pedidos dos gestores
4. Resultado dos estudos de satisfação do *Audit Committee*
5. Importância dos factos identificados
6. Expectativas da gestão relativamente à auditoria interna
7. Experiência da equipa
8. Número de auditorias realizadas *versus* auditorias planeadas
9. Número de melhorias de processos
10. Número de horas de formação por auditor interno
11. Papel da auditoria interna na visão do *Audit Committee*
12. Número das maiores recomendações
13. Montante das poupanças geradas
14. Relatório do CAE e sua relevância funcional
15. Percentagem de auditores internos certificados
16. Número de reclamações envolvendo a auditoria
17. Qualidade das técnicas de asseguuração (*assurance*) desenvolvidas
18. Preocupações de risco do *Audit Committee*
19. Número de descobertas
20. Número de dias incorridos entre a data de conclusão do trabalho de campo e a emissão do relatório

Fonte: Ziegenfuss (2000), citado por Bota-Avram (2010)

Tradução própria

Por esta razão o número de indicadores de performance tem vindo a crescer, Rupsys *et al* (2007) e por isso, devem ser ponderados em conjunto e não de uma forma isolada.

O IIA Austin (EUA) emitiu em 2009 um projeto de pesquisa associado aos indicadores de performance para a auditoria interna (Shah *et al.*, 2007) – ver quadro 23 – que:

- identifica como periodicidade mais comum neste tipo de relatórios, a trimestral e a anual e
- apresenta a seguinte subdivisão de indicadores (e em cada um deles os mais relevantes):

Quadro 23
Tipos e exemplos de indicadores de performance

TIPOS DE INDICADORES	EXEMPLOS
Enquadramento	- Resultados de <i>surveys</i> de satisfação aos gestores - Número de pedidos dos gestores
Output	- Percentagem de auditorias concluídas - Número de auditorias concluídas - Número de recomendações implementadas
Qualidade	- <i>Survey</i> de satisfação dos auditados - Número de horas de formação por colaborador - Avaliação da última “ <i>peer review</i> ” externa
Eficiência	- Horas incorridas <i>versus</i> horas planeadas - Percentagem de tempo incorrido administrativamente - Tempo incorrido em cada trabalho até à emissão da minuta do relatório
Impacto	- Percentagem de valores orçamentados auditados - Percentagem de riscos identificados auditados

Fonte: Shah *et al.* (2007)

Embora datado, destacam-se de entre as conclusões do estudo os seguintes tópicos:

- muitos departamentos de auditoria interna não usam indicadores de performance por:
 - falha de *standards*;
 - dificuldade em mensurar o impacto e
 - indisponibilidade de recursos adequados;
- os indicadores de performance são reportados à gestão, mesmo quando eles não são diretamente fornecidos aos diretores e
- os pequenos departamentos de auditoria interna utilizam em grau menor indicadores de performance quando comparados com os maiores.

Procurando desde já definir os passos-chave para selecionar medidas de performance, apresenta-se o quadro 24:

Quadro 24
Passos-chave para selecionar medidas de performance

ANTES DO PROCESSO DE SELEÇÃO	<ol style="list-style-type: none"> 1- Realizar um inventário das em uso, assegurar que elas estão ajustadas à atividade e tendências organizacionais, bem como às mudanças no âmbito das responsabilidades da auditoria interna. 2- Considerar os atuais processos de <i>reporting</i> de performance organizacional, expectativas dos <i>stakeholders</i>, exigências profissionais e o nível de maturidade da equipa de auditoria interna. 3- Rever a declaração de visão e missão da atividade de auditoria interna.
DURANTE O PROCESSO DE SELEÇÃO	<ol style="list-style-type: none"> 1- Realizar um <i>brainstorm</i> e identificar novas. 2- Identificar entre as selecionadas, a missão e valores do departamento. 3- Agrupá-las em grupos homogêneos (vg: de desenvolvimento pessoal, de gestão do plano de auditoria, de satisfação de clientes e sua cobertura e de criação de valor). 4- Hierarquizar e priorizá-las dentro de cada grupo. 5- Selecionar as duas ou três mais relevantes por categoria. 6- Acumular os seus dados relativos e estabelecer uma “linha” de referência. 7- Reportar os dados de atividade de auditoria aos diretores, administração e <i>Audit Committee</i>. 8- Solicitar <i>feedback</i> dos <i>stakeholders</i> e implementar técnicas contínuas de melhoria.

Fonte: Aksoy (2007), citado por IIA *GAIN Measuring IA Performance* (2009)

Kuhfahl *et al.* (2018) apresentam uma estrutura de *KPIs*’ arrumando-os em termos de:

- medidas estratégicas - focalizadas em termos de alcançar os objetivos, realizar a missão, responder às necessidades dos clientes, melhoria e crescimento, servindo de exemplos:
 - plano de aquisições alinhado com os objetivos estratégicos e
 - taxas de satisfação dos clientes;
- medidas táticas - visando receber *feedback* sobre a manutenção da performance relativamente aos objetivos pré-determinados ao longo do tempo, tendo como exemplos:
 - rotação de pessoal e
 - produtividade e
- medidas operacionais - a serem usadas pelos colaboradores da linha da frente no seu dia a dia, de que servem de exemplos:

- eficiência dos processos e práticas utilizadas e
- bens e serviços a atingir os standards de qualidade estabelecidos.

Recorda-se que Kealey (2013), no *Communication World* de janeiro/fevereiro de 2013 (da *International Association of Business Communication*) refere a necessidade de se medir o “valor invisível”, que inclui:

- evitar os riscos – vg: número de chamadas diárias perdidas pela organização;
- *coaching* – focando *surveys* de satisfação por parte dos clientes e
- mensagens – que podem fazer, de uma forma maior ou menor, a diferença entre as que são recebidas e as que são compreendidas pela organização.

Também na revista n.º 258, *Contabilista*, de setembro de 2021 é apresentado para pessoas interessadas um artigo muito interessante (Martins e Mota, 2021) sobre Indicadores-chave de Desempenho contemplando aspetos como: (i) escolha de *KPIs*’, (ii) desafios na sua construção, (iii) desenho de um sistema (profusamente ilustrado) e (iv) classificação de *KPIs*’ (segundo diversas visões).

O Banco Mundial através do seu *Center for Financial Reporting Reform* (CFRR, 2018) ilustra inclusive alguns indicadores por tipo, vg:

- externos – *surveys* de satisfação da gestão e número de reuniões com ela realizadas;
- planeamento – número de trabalhos realizados e percentagem dos de consultoria *versus* total dos trabalhos concretizados;
- orçamentais – custo por hora realizada *versus* prevista e comparativamente ao ano anterior;
- recursos humanos – número médio de anos de experiência dos colaboradores e rotação da equipa e
- qualidade – tempo médio decorrido entre a conclusão dos trabalhos de campo e a emissão dos relatórios e percentagem de recomendações implementadas.

De acordo com o *IIA* (2020c), na sua conceção:

- há um conjunto de pontos que importa evitar:
 - esperar encontrar um “*holy grail*” (cálice sagrado);
 - mensurar porque podemos;
 - assumir que todos os *KPIs*’ têm de ser quantitativos;

- ter demasiados *KPIs*';
- excluir sectores de atividade;
- alongar-se e
- ter medo de passar uma imagem negativa,
- mas existem outros a que importa dar atenção:
 - ser claro no que queremos mensurar e sua justificação;²⁰⁴
 - procurar o que os *stakeholders*-chave desejam encontrar;
 - escolher os que se considerem relevantes e adequados aos objetivos que se pretendem alcançar;²⁰⁵
 - ponderar se o que se pretende é uma medição (passiva) ou se servirá para *target*;
 - clarificar se se está a trabalhar com medidas de performance ou antes indicadores de performance;²⁰⁶
 - manter o conjunto das medidas que usa debaixo do seu controlo;
 - decidir como, a quem e com que frequência reportará²⁰⁷ e
 - reportar de uma forma ativa.²⁰⁸

Também em *IIA* (2020d) são apresentados exemplos definidos pelo *Government Internal Audit Agency* (GIAA) no Reino Unido, na Áustria (através do Departamento de Auditoria Interna no Ministério das Finanças) e pela Comissão Europeia.

Baker (2016) questionou-se, em termos de auditoria interna, se:

- ela conhece as expectativas dos vários *stakeholders*?
- os seus objetivos estão alinhados com os do negócio da entidade?
- as suas atividades se encontram equilibradas entre o *assurance* e o *advisory*?

²⁰⁴ (i) Alinhar a atividade operacional com a estratégia; (ii) gerir as áreas de risco e o controlo das operações; (iii) manter regulares contactos com os *stakeholders* e gestão; (iv) manter e melhorar a qualidade; (v) motivar e premiar a equipa; (vi) garantir a responsabilidade; (vii) demonstrar valor e (viii) respeitar os *standards*.

²⁰⁵ Servem de exemplo: focalização no essencial, relevância, facilidade de obtenção, custo e tempo para obter (Neely *et al.*, 2002).

²⁰⁶ Indicadores estão associados a coisas que se podem controlar pelas quais pode ser responsabilizado.

²⁰⁷ A experiência indica que se não deve produzir um *package standard* com toda a informação, mas antes seguir a regra “*report the right data, to the right people in the right way*”.

²⁰⁸ Não se limitar ao envio da informação, mas antes assegurar-se que foi (bem) recebida e lida e que deseja que a possam analisar em conjunto.

- apresenta competências capazes de fornecer o aconselhamento necessário à entidade?
- utiliza as ferramentas mais modernas na sua atividade? e
- é uma força e um exemplo de organização e liderança para a entidade no seu todo?

Ilustrando-se com um exemplo de como a auditoria interna pode evidenciar os seus benefícios por processo de negócio, vg: processo de cobrança, tem-se (quadro 25):

Quadro 25
Demonstração do benefício – exemplo

	Ano x-1	Ano X	Benefício
Receita (€)	12 000 000	12 000 000	
Incobráveis (%)	5	1	480 000 €
Prazo médio de recebimentos (dias)	90	60	30

Fonte: Adaptado de *Baker Tilly*, 2016

Por outro lado e no que se refere à eficácia da auditoria interna, nesta área (Türetken *et al.*, 2020), são apontados factores.

- do lado da “oferta”, nomeadamente:
 - competência do departamento;
 - estrutura e dimensão do mesmo;
 - limitações de âmbito;
 - cumprimento dos *standards* profissionais aplicáveis;
 - atributos dos auditados;
 - independência;
 - objetividade;
 - eventual *outsourcing* (parcial ou total);
 - qualidade do trabalho desenvolvido e
 - estilo de liderança do *CAE* e
- do lado da “procura”, entre outros:
 - apoio dos responsáveis;
 - interação entre as auditorias interna e externa;

- cooperação com a comissão de auditoria e
- existência de *follow-up*.

Aqui se insere também a chamada auditoria contínua (já referida), que tem vindo a ganhar relevo, dirigida para os pontos que se consideram vitais²⁰⁹ e que funcionam como indicadores de alarme. Estando monitorizados, para lá do controlo que seja mantido a espaços, alertam para situações que necessitam de correção.²¹⁰

Importa destacar que é necessário mesclar as métricas mais tradicionais (vg: percentagem de conclusão do plano de auditoria ou número médio de horas de formação realizadas no ano por auditor) com outras mais inovadoras (vg: partilha de melhores práticas ou desenvolvimento de liderança). Revista do IPAI (março de 2020).²¹¹

Tendo em conta quem vai avaliar a abordagem, esta começa na definição do que se entende por eficiência e eficácia, identificação e entrevista dos *stakeholders* internos e externos para compreender as suas expectativas. Definidas as atividades a realizar com base no seu contributo, a auditoria acrescerá outras que entende de valor acrescentado, validando-as com os referidos *stakeholders* e outros responsáveis (Comissão de Auditoria e Direção), sendo mantida uma comunicação regular formal e informal.

Assim será possível: (i) definir objetivos e prioridades, (ii) direcionar comportamentos, (iii) alinhar as métricas e (iv) aumentar a satisfação.

De acordo com um *survey* divulgado em Portugal pela PwC (revistas do IPAI – março e novembro de 2020²¹²), tem-se (quadros 26 e 27):

²⁰⁹ Dados estruturados são vitais para se recorrer a tecnologias, como seja: (i) *data analytics*, (ii) inteligência artificial e (iii) *block chain* - Revista do IPAI (março de 2020). Como se compreende, nesta fase já se avançou relativamente à performance apenas associada à informação financeira, passando a ser multidimensional.

²¹⁰ Como exemplos do nosso dia a dia temos, na aeronáutica, a deteção de fumos e a altitude tendo em atenção o trem de aterragem (fechado ou aberto).

²¹¹ Em termos complementares e no que se refere à auditoria financeira em Portugal, pode-se destacar:

- CMVM - Integrando um conjunto de iniciativas visando promover a melhoria da qualidade da auditoria, tem vindo a desenvolver desde 2019, modelos de:
 - indicadores de avaliação da qualidade da auditoria (AQI) e
 - avaliação de idoneidades (revendo o anterior) (Fonte - Relatório do Sistema de Controlo de Qualidade de Auditoria Interna (2019) e
- OROC - Como indicado possui um sistema anual que permite medir o grau de cumprimento dos trabalhos realizados pelos seus membros.

²¹² Neste documento foi afluada a relação entre a auditoria interna e a pandemia, focando os riscos e oportunidades que se abrem para os auditores internos.

Quadro 26

Key Performance Indicators



KPIs' utilizados atualmente Survey



Fonte: Revista IPAI – março de 2020

Quadro 27

Key Performance Indicators utilizados atualmente

 KPIs orientados à operação da função de Auditoria Interna	 KPIs orientados à percepção da organização
Número de auditorias realizadas vs Plano de auditoria	Acompanhamento de deficiências de auditoria
Número de horas por auditoria	Número de deficiências repetidas
Número de áreas de risco elevado auditadas por ano	Número de pedidos especiais
Número de fraudes descobertas e investigadas	Dados de entrevistas/ surveys
Certificações, mestrados, pós-graduações e experiência	Número de funcionários que desejam integrar a função de auditoria interna
Tempo para emissão do relatório	Rotatividade dos colaboradores da auditoria interna

Internal Audit: Measure Performance, Enable Growth
PwC

Fonte: What do you Measure 2014, Internal Auditor Magazine

Fonte: Revista IPAI – março de 2020

Como já referido, os *KPIs* devem, em termos da sua caracterização, ser:

- impactantes;
- em número limitado;
- específicos;
- mensuráveis;
- alcançáveis;
- realistas;
- um reforço para a equipa no seu todo e
- revistos regularmente para assegurar o seu eventual realinhamento dos auditores com os objetivos, sendo de natureza quantitativa e qualitativa.

Eles devem incorporar atributos (PwC, 2021) de que servem de exemplo:

- qualidade e inovação;
- foco no risco;
- otimização de custos;

- recurso à tecnologia;
- cultura de serviço e
- alinhamento com o negócio.

Em *Key Performance Indicators for Internal Audit Function*, do IIA, 2020 d. encontram-se elementos relevantes das 4 áreas para a consideração do seu uso: (i) como os gestores devem ser envolvidos no seu desenvolvimento, (ii) sobre como a performance pessoal deve ser articulada com os *KPIs*’, (iii) quanto tempo deve demorar até à sua adequada aplicação e (iv) o impacto da COVID na sua utilização (desde 2019 e até recentemente, abordando algo a que a vida de todos nós foi condicionada).

Tentando sistematizar e concluir:

- não existe uma grelha *standard*;
- devem ser desenhados à medida, ponderando:
 - a estratégia da auditoria interna e
 - o papel que se lhe deseje atribuir;
- é necessário balancear indicadores quantitativos e qualitativos;
- devem ser ajustados à atividade da entidade tendo ainda em conta a área de negócio, país e legislação em vigor e
- necessitam de ser coerentes, consensuais e estar alinhados com as expectativas dos diversos *stakeholders* (internos e externos).

Os designados *KPIs*’ estão incluídos nos Programas de Garantia da Qualidade, visam confirmar se a auditoria interna está a criar valor para a organização, já que através da definição e mensuração de objetivos e prioridades efetivas, os responsáveis podem direcionar os comportamentos e os recursos, alinhar o mandato da auditoria interna com a estratégia e evolução da organização e da sua envolvente e, sobretudo, aumentar a satisfação e o reconhecimento de todos os *stakeholders* (Magalhães, 2020 e Santos, 2020).

As normas internacionais do IIA contemplam, como evidenciado, o desenvolvimento, implementação e monitorização de um Programa de Garantia de Qualidade e Melhoria a realizar pelos *CAEs*’ que abrange avaliações:

- externas, a realizar, no máximo, cada 5 anos e

- internas, suportadas em autoavaliações, ou a realizar por pessoas com conhecimento das práticas de auditoria interna.

Ao nível de *KPIs*' de natureza quantitativa e qualitativa, para os primeiros servem de exemplo:

- opinião/*feedback* dos auditados respeitantes aos trabalhos realizados;
- número de irregularidades identificadas;
- tempo de duração de cada auditoria realizada *versus* estimada;
- número de situações identificadas e recomendações implementadas e
- cumprimento total ou parcelar do plano anual.

Posteriormente com a visão de a auditoria, segundo Magalhães (2020), como uma função de *assurance* e consultoria e progressivo relevo atribuído ao risco, surgem como *KPIs*':

- número de envolvimento em projetos sobre controlo interno;
- nível de alerta sobre a temática do risco na organização;
- número de situações identificadas *a priori* respeitantes a tendências e principais problemas / fraudes;
- número de melhores práticas partilhadas com os *stakeholders* e
- capacidade de desenvolvimento de *skills* de controlo e gestão do risco, nos *stakeholders*.

Em síntese, no fórum de Diretores de Auditoria Interna realizado pelo IPAI em 2020 concluiu-se que:

- não existe um conjunto único de *KPIs*', mas antes devem as organizações, procurando um equilíbrio dinâmico e evolutivo, fixar os de natureza:
 - quantitativa e qualitativa e
 - tradicional e de auditoria interna e de consultoria;
- as organizações devem desenvolver *KPIs*' que atendam à sua natureza, necessidades e objetivos, que variam entre elas, dependendo também da estratégia que a auditoria interna siga;
- os *KPIs*' deverão estar alinhados com a envolvente externa e interna da organização, isto é, expectativas dos seus *stakeholders*, exógenos e endógenos e

devem ser apropriados para a atividade da auditoria interna, respeitar a *governance* e o normativo interno da organização, mas também os regulamentos aplicáveis no sector, a legislação do país, as diretivas e as *best practices* internacionais.

Pese embora a menor referência que lhes é feita, não podem ser ignorados os *Non-Financial Key performance Indicators*, (*NFKPIs*'), isto é, os indicadores de performance de índole não financeira (Bini *et al.*, 2018) já referenciados por diversos autores, sendo que a Directiva 95/2014 da Comunidade Europeia os tornou de publicação obrigatória a grandes empresas, sempre que relevantes.

Do mesmo modo *os KPIs*' não são apenas aplicáveis a empresas, mas também ao 3º sector. O quadro 28 apresenta exemplos (Haber e Schryver, 2019):

Quadro 28
Exemplos de *KPIs*' – 3º sector

	GESTÃO	COLABORADORES	DOADORES
Numerador	Valor recolhido até à data	Valor recolhido até à data	Valor das doações recebidas até à data
Denominador	Nº de doações	Nº de colaboradores	Total dos valores recebidos
<i>KPI</i>	Valor médio de cada doação	Valor recolhido por colaborador	% dos valores das doações no total

Fonte: Haber e Schryver (2019)

Antes de concluir recorda-se que existe um modelo de seleção e optimização de *KPIs*' que foi apresentado por Purevsuren *et al.* (2020) seguindo o Processo de Análise Hierárquica desenvolvido na década de 70 do século passado.

Uma abordagem / análise é através da determinação do *Return on Investment* da auditoria interna, aliás aplicável a todas as áreas da organização, mas de cálculo mais complexo que aqui não se desenvolve – ver Pelikan, 2021.

PARTE II: METODOLOGIA

Neste apartado são tratados os aspetos de índole metodológica que respeitam à investigação realizada, subdividida em 7 capítulos:

- Modelo Teórico Proposto – 3 – abrange os elementos teóricos que respeitam ao modelo definido para este trabalho;
- Hipótese Geral de Investigação – 4 – respeita, como o título indica, à hipótese geral desenvolvida visando responder ao problema colocado que se deseja estudar;
- Desenho da Investigação – 5 – foca a metodologia associada à realização do trabalho;
- Instrumentos de Recolha dos dados e Período do Estudo – 6 – refere a forma como os dados foram recolhidos e período em que tal ocorreu;
- Dados relativos à Seleção e Caracterização das Amostras – 7 – aborda os aspetos associados à dimensão das amostras e, como título refere, a sua caracterização;
- Variáveis Utilizadas e Hipóteses Operacionais Associadas – 8 – contempla as variáveis associadas ao estudo e
- Métodos e Técnicas de Análise Utilizados – 9 – apresenta os métodos e técnicas que melhor se ajustam aos objetivos que se pretendem atingir.

3. MODELO TEÓRICO PROPOSTO

O modelo global proposto visa proceder à elaboração de um estudo que permita caracterizar o “*state of the art*” em Portugal no que se refere aos *KPIs*’ de auditoria interna, contemplando a ótica do ensino, dos profissionais das áreas e dos responsáveis das organizações.

Em Portugal, dada a distribuição das empresas por volume de negócios, um número mínimo de entidades – normalmente as melhor organizadas – concentra a grande maioria dos auditores internos, pelo que será importante aferir da uniformidade, ou não, da atenção dada aos *KPIs*’ de auditoria e, em simultâneo, ver como eles comparam com os de comunicação, dada a articulação das disciplinas. Por esta razão e para atender aos objetivos propostos para esta investigação, é relevante segmentá-la em três fases:

- Fase 1 – Esta investigação teve início no acumulado do conhecimento académico e profissional;

• Fase 2 – Foi a seguir desenvolvido o desenho concetual deste trabalho, considerando *KPIs*’ qualitativos e quantitativos, que abarcou:

- a revisão da literatura,
- envolveu docentes do ensino superior, *CAEs*’ e gestores,
- comparou respostas de (i) *CAEs*’, (ii) outros profissionais de auditoria interna e (iii) membros de comissões de auditoria e
- analisou o tema dos *KPIs*’ no que respeita à auditoria interna e à comunicação e

• Fase 3 – A divulgação dos resultados aos auditores internos, independentemente do nível já atingido por cada um e à entidade que os agrupa – IPAI – esperando poder contribuir para a área seguindo o lema “*progress through sharing*”.

Quer os questionários a aplicar, quer as ideias-base a abordar nas entrevistas fundamentam-se na revisão da literatura realizada sobre o tema, com as perspetivas recolhidas dos entrevistados (ainda que em número limitado). No final, por um lado, alarga-se o universo dos *CAEs*’ (estudando a comparabilidade das suas respostas) e, por outro, recolhe-se o sentir dos auditores internos e convergência / divergência com as opiniões de todos os outros intervenientes.

Resulta do agora afirmado que:

- Na primeira parte:
 - abarcam-se docentes das licenciaturas e mestrados em comunicação, tendo como critério a escola em Portugal que apresenta a maior variedade de cursos;
- Na segunda, a seleção terá em conta, em Portugal, docentes (cursos de licenciatura e mestrado) em auditoria, de membros de comissões de auditoria²¹³ e de *CAEs*’, de uma *mix* ponderada:
 - as entidades com o maior número de auditores internos inscritos no IPAI;
 - os maiores bancos existentes em Portugal (número de empregados);
 - as 1000 maiores empresas a operar no nosso país;
 - as principais entidades que integram o PSI20 e
 - “*outsiders*” e
- No final o universo é a totalidade dos membros do IPAI (independentemente da posição hierárquica).

²¹³ Se possível, os associados aos *Chief Audit Executives* entrevistados.

No particular da temática aqui tratada, Costa (2019) elaborou uma dissertação que recolhe informação abrangendo 25 *CAEs*' e 11 órgãos de gestão, maioritariamente entidades públicas (76%) e contemplando tópicos como: (i) tecnologias de informação; (ii) utilização de indicadores de desempenho, seus tipos e avaliação; (iii) horas anuais de formação *per capita*; (iv) existência de manuais de auditoria interna e conhecimento das suas normas e (v) existência de um Plano Geral de Qualidade em Auditoria (*QAIP*) e análise de factores a ele associados.

Antes de concluir este ponto, apenas um parágrafo final para destacar o número de trabalhos que se encontram em bases de dados (académicas) sobre o tema dos *KPIs*', mas que se reduzem drasticamente quando se procura o tema da Auditoria Interna.

4. HIPÓTESE GERAL DE INVESTIGAÇÃO

Na sequência do que se pretende analisar, tem-se como:

Objetivo geral:

- Caracterizar (através de entrevistas pessoais) os *KPIs*' da auditoria interna e da comunicação, a apresentar num trabalho analisando a coerência dos mesmos tendo também por base as opiniões pessoais de: (i) docentes do ensino superior de cursos de auditoria e de comunicação, (ii) *chief audit executives (CAEs*' e (iii) pessoas que integrem comissões de auditoria – abordagem qualitativa –, bem como – abordagem quantitativa –, com recurso a questionários a aplicar a todos os membros do Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI), independentemente da posição hierárquica, com foco na comunicação e *KPIs*'.

Objetivos específicos:

- 1 – A recolha e análise de informação disponível referente à temática da comunicação e os seus *KPIs*';
- 2 – A recolha e análise de informação disponível referente à temática da auditoria interna e os seus *KPIs*';
- 3 – A elaboração de um documento síntese e
- 4 – A partilha dos resultados obtidos com responsáveis do IPAI, elaboração de propostas de melhoria e introdução dos resultados na prática social.

Tendo por base o tema eleito e a informação já recolhida, vamos considerar:

4.1. QUESTÕES-BASE PRÉVIAS DE INVESTIGAÇÃO

4.1.1. Auditoria

- É atribuída em Portugal à comunicação verbal (escrita e oral) e não verbal (por esta ordem), graus decrescentes de atenção:
 - a) pelos Docentes do ensino superior dos cursos de mestrado e de licenciatura em auditoria? e
 - b) pelos profissionais que lideram, acompanham ou trabalham no sector?
- O agora apurado pode ser aceite tendo em conta os *standards* profissionais em vigor?
- No ensino superior de auditoria tem vindo a ocorrer, em Portugal, mais recentemente e por razões pedagógicas, uma maior exposição dos alunos à comunicação verbal oral – apresentações de trabalhos – e tal passa pela realização de provas orais?
- O novo acordo da língua portuguesa veio complicar a parte da comunicação verbal escrita dos auditores no nosso país?
- No mercado formativo têm progressivamente surgido ofertas em Portugal que contribuem para a minimização da situação identificada na comunicação verbal (escrita e oral) e não verbal?
- Algumas entidades em Portugal têm vindo a realizar internamente, ou a contratar, ações de formação que tentam minimizar o *gap* entre os *standards* e a realidade?
- A temática dos *key performance indicators* de auditoria interna tem vindo a ganhar relevância?
- Usam-se medidas de performance para avaliar a função auditoria interna?
- Usam-se medidas quantitativas de performance para avaliar a função auditoria interna?
- Usam-se medidas qualitativas de performance para avaliar a função auditoria interna?
- Medidas quantitativas de performance são importantes em Portugal para a avaliar a função de auditoria interna em entidades em que ela está estabelecida?

- Medidas qualitativas de performance são importantes em Portugal para a avaliar a função de auditoria interna em entidades em que ela está estabelecida?

4.1.2. Comunicação

- A temática das métricas (ou *KPIs*) em comunicação tem vindo mais recentemente a ganhar relevância?
- Usam-se medidas de performance para avaliar a função comunicação?
- Usam-se medidas quantitativas de performance para avaliar a função comunicação?
- Usam-se medidas qualitativas de performance para avaliar a função comunicação?
- Medidas quantitativas de performance são importantes em Portugal para a avaliar a função comunicação em entidades em que ela está estabelecida?
- Medidas qualitativas de performance são importantes em Portugal para a avaliar a função comunicação em entidades em que ela está estabelecida?

A título complementar:

- É atribuída à comunicação verbal (escrita e oral) e não verbal, por esta ordem, graus decrescentes de atenção pelos docentes do ensino superior dos cursos de mestrado e licenciatura em comunicação?
- No ensino superior, em comunicação, tem vindo a ocorrer, em Portugal, mais recentemente e por razões pedagógicas, uma maior exposição dos alunos à comunicação verbal oral – apresentações de trabalhos –, e tal passa regularmente pela realização de provas orais?
- O novo acordo da língua portuguesa dificulta a comunicação verbal escrita dos alunos de comunicação?

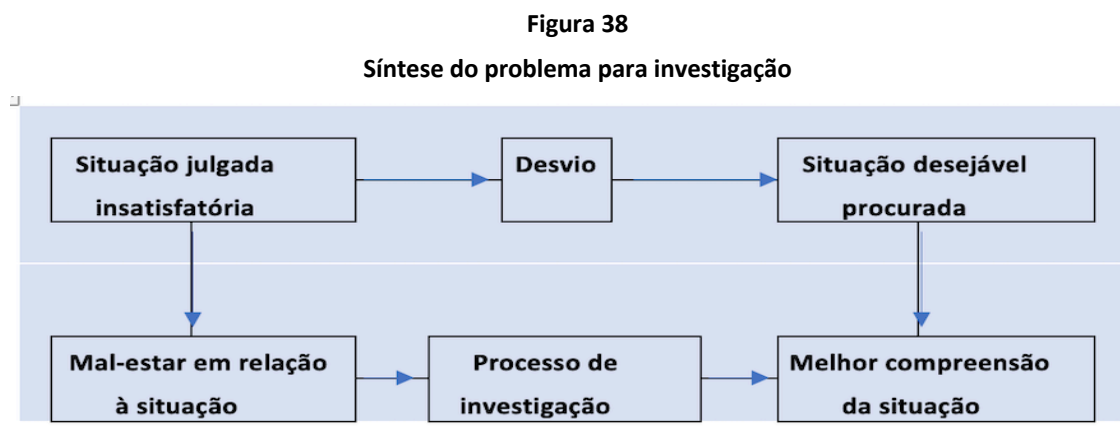
4.2. HIPÓTESES A VALIDAR

- 1 - São coincidentes os dados recolhidos num primeiro inquérito (geral) a *CAEs* e auditores com foco na comunicação e *KPIs*;
- 2 - É possível, tendo por base as respostas recolhidas nesse inquérito, relacionar a utilização, ou não, de *KPIs* com o facto de o respondente ser *CAE* ou auditor;
- 3 - São coincidentes os pontos de vista recolhidos em dois inquéritos a *CAEs* e auditores, sendo um específico para quem usa *KPIs*;

- 4 - É dada a mesma importância por membros de comissões que responderam a um *survey* – esta opção de não recurso a entrevistas foi já explicada em 2.3. da Introdução – e pelos do IPAI (distinguindo entre *CAEs* e auditores) que responderam a um questionário e
- 5 - As respostas recolhidas por questionário são as esperadas pelos responsáveis do IPAI.

5. DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

Como princípio, uma investigação tem como ponto de partida uma situação considerada problemática... e que exige uma explicação do fenómeno observado. Por outras palavras, é uma situação que necessita de uma solução, de um melhoramento, ou de uma modificação – Adebo (1974). Tal resulta da constatação de que existe, numa linguagem de auditoria, um desvio entre o “*as is*” e o “*to be*”. Esquemáticamente (ver figura 38):

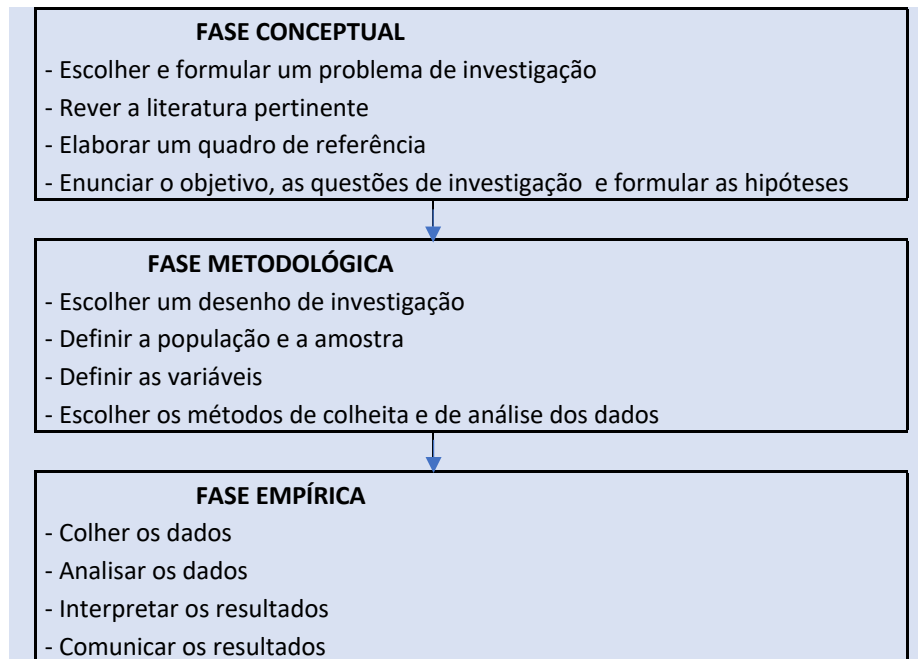


Fonte: Adaptado de Freixo (2018)

Será seguido um modelo – ver figura 39 – apresentado por Fortin (2009):

Figura 39

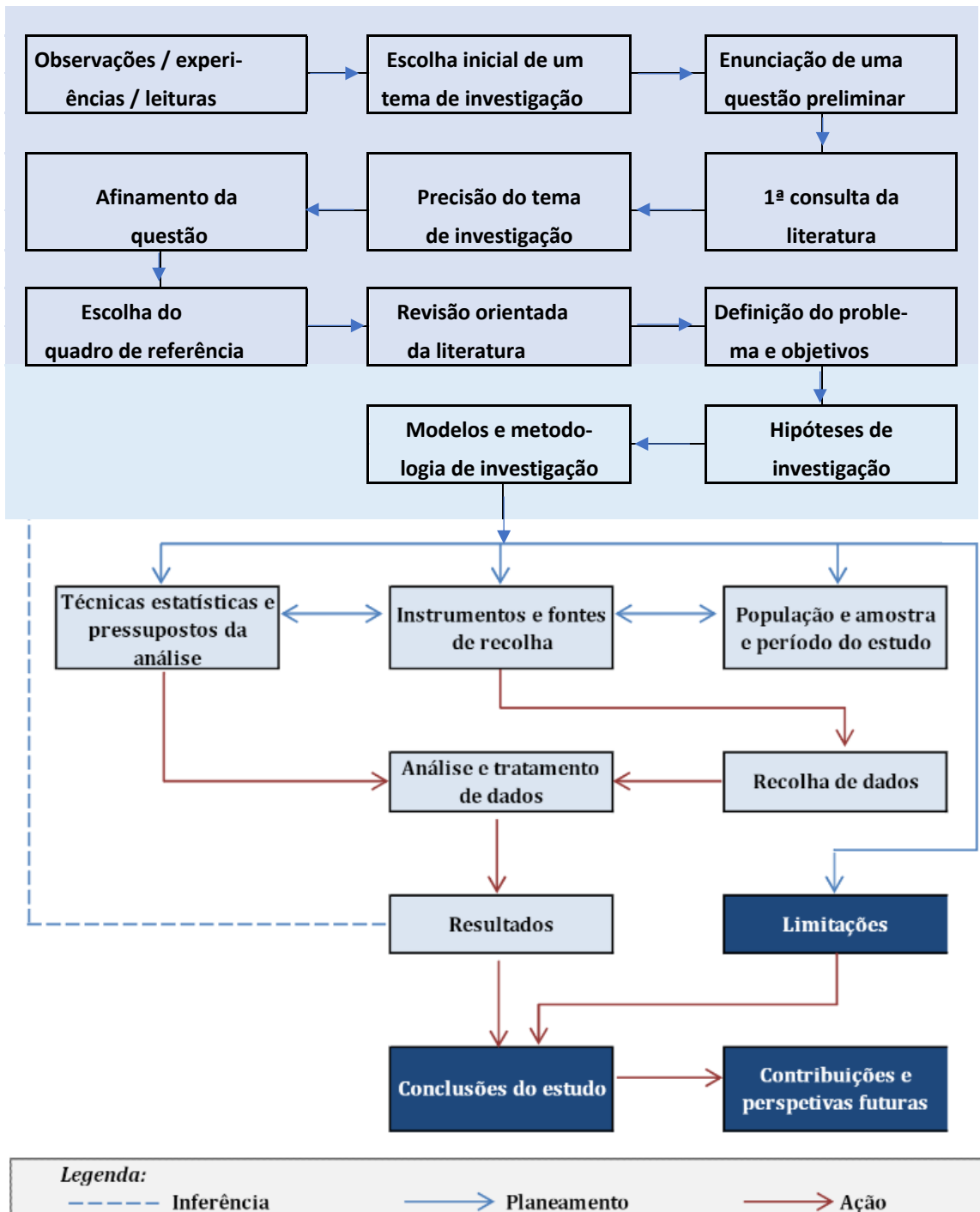
Desenho da investigação



Fonte: Adaptado de Fortin (2009)

ou um outro (ver figura 40), resultante de uma *mix* dos apresentados por Fortin (2009) e Hill e Hill (2008), citado por Albuquerque, 2013:

Figura 40
Desenho da investigação (alternativo)



Fonte: Adaptado de Mace (1988) e Hill e Hill (2008), citado por Albuquerque (2013)

Neste particular, Ramos e Naranjo (2014) apresentaram como segmentação as fases:

- genésica – corresponde à identificação dos problemas com as suas diversas fontes;
- referencial – respeita à pesquisa na literatura;
- limitativa – visa determinar até onde chegaram os anteriores investigadores do tema;
- criativa – contempla a definição de hipóteses;
- aplicativa – respeita à realização do trabalho;
- elaboração do relatório – abrange a redação e defesa da investigação e
- introdução dos resultados na prática social – corresponde à implementação das conclusões.

Basicamente serão envolvidos dois métodos de pesquisa:

- qualitativos e dentro destes o da teoria fundamentada, indutivo. Visa gerar uma teoria a partir dos dados recolhidos, Azeredo (2019). É também designado por método de análise sistemática que tem por base a ideia de experiência humana apreendida sob o ângulo da interação (Fortin, 2009), recorrendo, como já indicado, à entrevista e à observação.

Serão considerados três sub-grupos de intervenientes:

- docentes do ensino superior em Portugal responsáveis: (i) pelas cadeiras de auditoria interna nos cursos de licenciatura ou de mestrado em auditoria e (ii) em comunicação;
- Responsáveis pelos maiores departamentos de auditoria interna de entidades membros coletivos do IPAI e
- Membros das comissões de auditoria.
- quantitativos, através de dois questionários com perguntas fechadas (contemplando uma parte inicial para uma breve caracterização do respondente), segregando na análise *CAEs'* e restantes membros do IPAI e sua análise pelos responsáveis do IPAI.

Recorda-se que os paradigmas quantitativo e qualitativo são eles mesmos os limites da filosofia idealista subjectiva, conforme definido por Chavez (1996), citado por Ramos e

Naranjo (2014). O primeiro contou com os relevantes contributos de Auguste Comte, Bertrand Russell e W. James e no segundo merece particular relevo H. Bergson.

A partir daqui será possível fazer vários tipos de triangulação, Denzin (1986), citado por Fortin (2009). Trata-se de uma estratégia que coloca em comparação dados obtidos com a ajuda de dois ou mais processos distintos de observação, seguidos de forma independente no seio de um mesmo estudo. O modelo de triangulação tipo é aquele em que se reúnem métodos qualitativos e quantitativos, sendo as regras processuais de cada um escrupulosamente respeitadas (LeFrançois, 2019).

Neste caso serão basicamente oito, por isso designado multitriangulação por Mitchell (1986), com a vantagem de permitir aumentar a profundidade / amplitude, analisando o conjunto.

- Análise da coerência das respostas obtidas, em entrevista, com:
 1. docentes de auditoria;
 2. *CAEs'*;
 3. docentes de comunicação;
- Análise da coerência das respostas obtidas, por questionário, entre:
 4. *CAEs'* e auditores que responderam a um primeiro;
 5. *CAEs'* e auditores que responderam a tal questionário e utilização ou não, pelos mesmos, de *KPIs'*;
- Análise da coerência das respostas obtidas, por dois questionários, entre:
 6. *CAEs'* e auditores, sendo um apenas destinado a membros do IPAI que utilizem *KPIs'*;
- Análise da coerência das respostas obtidas, entre pontos-chave de:
 7. Membros seniores de comissões de auditoria que responderam a um *survey* e *CAEs'* e auditores que responderam a um questionário específico sobre *KPIs'* e
- Análise da coerência, via questionário, entre:
 8. As respostas obtidas pelos dois questionários aos membros do IPAI e as esperadas na visão dos seus responsáveis.

Metodologicamente e no que se refere à auditoria, o trabalho terá a sequência seguinte em termos de exterior:

- entrevistas com docentes contemplando a comunicação: (i) verbal (escrita e oral) e (ii) não verbal, bem como *KPIs*';
- entrevistas com *CAEs*' abrangendo a comunicação: (i) verbal (escrita e oral) (ii) e não verbal e *KPIs*' e
- aplicação de questionários a todos os membros do IPAI.

A Síntese será alvo de prévio *focus group* por parte de membros da Direção do IPAI.

Assume-se que a realização das entrevistas a docentes possa gerar alterações das a realizar com os *CAEs*' e que todas elas possam implicar o ajuntamento dos questionários – sobre este veja-se um trabalho de Amaro *et al.* (2005).²¹⁴

Sistematizando, procura-se distinguir uma investigação quantitativa de outra qualitativa, o que nem sempre é fácil, já que a última se caracteriza por uma investigação que adota uma posição filosófica interpretativa, Vieira (2009) citado por Albuquerque (2013), ou seja, este tipo de investigação procura explicar a forma como os aspetos sociais são interpretados, produzidos e compreendidos, recorrendo a métodos de investigação que levam em linha de conta a complexidade, o detalhe e o contexto do estudo, existindo assim uma preocupação maior na “análise e explicação dos fenómenos em profundidade e menor na identificação de padrões, tendências e correlações dos mesmos.”

Mais, na literatura mais recente na área da metodologia em ciências sociais, tem vindo a dar-se conta de que está a ser preconizada a ultrapassagem do debate entre ambas as metodologias por aquilo que vem a ser designado por métodos mistos Pearce (2012) e Gelo *et al.* (2008), citados por Oliveira e Ferreira (2014) e Meirinhos e Osório (2016).

Na Europa (Goldenberg *et al.*, 2003) pouco se recorria ao uso da quantificação, o que se alterou a partir da 2ª guerra mundial. A investigação qualitativa tendeu, a partir de então, a ser mais utilizada em estudos exploratórios, enquanto a quantitativa em estudos mais confirmatórios, sendo que a primeira é mais premiável a novidades.

De facto na amostragem qualitativa (Fortin, 2009), que não é estatística, procura-se sobretudo entre os participantes de um estudo juntar as suas propriedades concretas, pese embora surgirem acusações de que os investigadores que utilizam abordagens qualitativas não terem em atenção a fidelidade dos seus resultados. A triangulação, que consiste na

²¹⁴ Importa reconhecer que a evolução do conhecimento em ciência caminha a par com a evolução do método (Santos, 2015).

utilização de diferentes métodos combinados no interior do mesmo estudo, permite ultrapassar tal dificuldade, surgindo para o efeito quatro modelos de integração:

- investigação qualitativa no início;
- investigação quantitativa;
- execução paralela de investigação quantitativa e qualitativa e
- ambas as técnicas se alternarem para avançar no conhecimento.

Sobre este tema ver também Kimchi (1991).

As entrevistas serão semi-estruturadas, com as vantagens de beneficiar do melhor de cada opção. (Fortin, 2009)

6. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DOS DADOS E PERÍODO DO ESTUDO

6.1. COMUNICAÇÃO

Como referido, este documento respeita a um trabalho em que é utilizada uma metodologia qualitativa, baseada na revisão da literatura, no conhecimento prático da área e em entrevistas a realizar e recorre a uma metodologia quantitativa cobrindo os mesmos temas.

A focalização inicial é nos *KPIs*’ em comunicação, tendo por base a realidade portuguesa que agora se pretende analisar. Usa como ponto de partida todos os Regentes de licenciaturas, mestrados e secções da Escola Superior de Comunicação Social (ESCS) de Lisboa, bem como membros da direção e outros docentes que se voluntariaram para ser entrevistados.

A base de trabalho será a designada teoria fundamentada, também referida como “método de análise sistemática, que tem por base obras de Glaser e Strauss, 1967, 1971, Strauss 1975, Strauss e Baszanger, 1992, citados por Fortin, 2009, tendo-se a consciência de que a entrevista custa caro em termos de tempo e de dinheiro (Fortin, 2009), sendo necessário elaborar um plano no qual o propósito está indicado, bem como os diversos temas a tratar, segundo uma ordem lógica e dirigida ao sujeito (Gauthier, 1992, citado por Fortin, 2009), procurando-se minimizar a influência do investigador (Flick, 2005, citado por Azeredo, 2019).

O período inicial deste estudo, tendo por base o ajustamento no calendário resultante do aparecimento da pandemia levou-o basicamente para o 3º trimestre de 2021.

Como já referido, foi realizado previamente um levantamento dos cursos do ensino superior em Portugal (cursos de licenciatura – Anexo 5 – e de mestrado – Anexo 6 –) nas diversas sub-áreas de comunicação, já apresentados.

6.2. AUDITORIA

Posteriormente, a focalização é nos *KPIs* da auditoria interna, sendo para eles revelante, entre outros, a formação dos auditores, os seus conhecimentos de comunicação, o trabalho que realizam e a visão do mesmo.

Tendo por base a realidade portuguesa e o que agora se pretende analisar, tem-se como pontos de partida:

- Cursos de auditoria (apenas existentes em alguns cursos de licenciatura e de mestrado dispersos pelo país) e em número muito reduzido – Anexo 16;
- Membros coletivos do IPAI referenciados na sua revista trimestral nº 212 – Anexo 17;
- Entidades que integram o PSI 20 – Anexo 18;²¹⁵
- Mil maiores empresas em Portugal – Fonte: Dum & Bradstreet (2021) Anexo 19 e
- Entidades coletivas com maior número de número de auditores internos inscritos no IPAI – Quadro 29.

Quadro 29

Entidades coletivas com maior número de membros inscritos no IPAI

ENTIDADE	Nº
Caixa Geral de Depósitos	79
Banco Comercial Português	41
Banco Santander	40
EDP	34
Banco Português de Investimentos	33
CTT	32
EUROBIC	24
BANCO DE PORTUGAL	22
ANA	11
INFRAESTRUTURAS DE PORTUGAL	10

Fonte : IPAI (2021)

²¹⁵ Em 21 de março de 2022 o *Portuguese Stock Index* passou a abarcar apenas 15 entidades cotadas.

A base de trabalho aqui seguida foi a mesma que, por isso, se evita repetir.

O período inicial deste estudo apontava para os meses de abril a junho de 2021 (antes do final do 2º semestre escolar). Todavia o aparecimento da pandemia veio obrigar a um atraso nessa programação, levando-a para o período de outubro de 2021 a janeiro de 2022.

7. DADOS RELATIVOS À SELEÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

7.1. COMUNICAÇÃO

Tendo por base os elementos recolhidos (ano académico 2020/21) é possível elaborar o quadro seguinte (30) resumindo o número de cursos (repartidos por licenciatura e mestrado) e por unidade orgânica.

Quadro 30
Cursos de comunicação

UNIDADE ORGÂNICA	LOCAL	LICENCIATURA			MESTRADO			TOTAL		
		Nº	%	%	Nº	%	%	Nº	%	%
INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA	LISBOA	4	23,5	16,0	4	57,1	30,8	8	33,3	21,1
INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA	COIMBRA	3	17,6	12,0	1	14,3	7,7	4	16,7	10,5
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO	PORTO	2	11,8	8,0	1	14,3	7,7	3	12,5	7,9
INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA	GUARDA	2	11,8	8,0				2	8,3	5,3
INSTITUTO POLITÉCNICO DE ABRANTES	ABRANTES	1	5,9	4,0				1	4,2	2,6
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BEJA	BEJA	1	5,9	4,0				1	4,2	2,6
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA	BRAGANÇA	1	5,9	4,0				1	4,2	2,6
INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA	LEIRIA	1	5,9	4,0				1	4,2	2,6
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VISEU	VISEU	1	5,9	4,0	1	14,3	7,7	2	8,3	5,3
INSTITUTO POLITÉCNICO DE SETÚBAL	SETÚBAL	1	5,9	4,0				1	4,2	2,6
		17	100	68,0	7	100	53,8	24	100	63,2
UNIVERSIDADE LUSÓFONA	PORTO	2	25,0	8,0	1	16,7	7,7	3	21,4	7,9
UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE H. E. TEC.	LISBOA	2	25,0	8,0	2	33,3	15,4	4	28,6	10,5
INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA	COIMBRA	1	12,5	4,0				1	7,1	2,6
UNIVERSIDADE CATÓLICA	LISBOA	1	12,5	4,0				1	7,1	2,6
UNIVERSIDADE CATÓLICA	BRAGA				2	33,3	15,4	2	14,3	5,3
UNIVERSIDADE LUSÍDA	LISBOA	1	12,5	4,0	1	16,7	7,7	2	14,3	5,3
UNIVERSIDADE TRÁS OS MONTES	VILA REAL	1	12,5	4,0				1	7,1	2,6
		8	100	32,0	6	100	46,2	14	100	36,8
								0		
		25		100	13		100	38		100

Fonte: Produção própria

Como se pode concluir pelo quadro agora apresentado, os cursos de licenciatura existem maioritariamente nos Institutos Politécnicos (68%), com o de Lisboa a liderar (16%), seguido do de Coimbra (12%) e, em 3º lugar, com igual peso (8%) os Politécnicos do Porto e da Guarda e a Universidade Lusófona (Lisboa e Porto). Em paralelo as unidades orgânicas onde há mestrados é de cerca de metade daquelas onde são lecionadas licenciaturas, também maioritariamente realizadas nos Politécnicos, mas com uma menor percentagem (53,8%). É nítido o lugar de relevo ocupado pelo Politécnico de Lisboa (30,8% do total, tanto quanto o somatório das Universidades Lusófona de Lisboa e Católica de Braga).

O Instituto Politécnico de Lisboa é, através da sua Escola Superior de Comunicação a que oferece o maior número de cursos, quer de licenciatura, quer de mestrado²¹⁶ – quatro – sendo que:

- das 16 Unidades Orgânicas com cursos de licenciatura só 6 apresentam mais do que um;
- dos 4 Politécnicos com cursos de mestrado, excluindo a ESCS, todos os outros apenas lecionam um;
- das 8 Unidades Orgânicas com cursos de mestrado 5 só apresentam um;
- no agregado, mais de 63% dos cursos são realizados por Politécnicos e dentro destes o de Lisboa representa um terço;
- finalmente, ainda em termos do agregado de todas as Unidades Orgânicas, o Politécnico de Lisboa lidera com mais de 21,1%, seguido do de Coimbra e da Universidade Lusófona (Lisboa), cada um com 10,5%.

Daqui se pode concluir do lugar de relevo da comunicação e da Escola Superior de Comunicação Social de Lisboa, criada em 1989, unidade selecionada para efeitos de realização do trabalho de recolha, cujo lema é “se formos apenas mais uma escola, seremos uma escola a mais”.

Historicamente (<http://www.escs.ipl.pt>) a proposta inicial (1979) referia uma Escola Superior de Jornalismo, cujo âmbito foi alargado em 1987 com a sua primeira Comissão

²¹⁶ Adicionalmente, “em termos de pós-graduações no ano passado tínhamos 3 ofertas formativas, mas só abriram duas. Estas 3 mantiveram-se como oferta e para este ano há mais duas. E eu tenho a indicação, das cinco, mas ainda estão a decorrer terceiras fases. Uma nova que também não sei se vai abrir, está dependente da terceira fase, chama-se *Data Science* para Comunicação e Marketing.” (Centeno, Maria - 2021)

Instaladora. Dois anos depois começaram as aulas – inicialmente com os cursos de bacharelato em Publicidade e Marketing e de Relações Públicas, tendo em 1994 ocupado as atuais instalações no *Campus* de Benfica. Finalmente em 2006, com o designado processo de Bolonha, aos cursos de licenciatura juntaram-se os quatro mestrados.

Aliás, é de acordo com o seu Presidente, “a única que foi desenhada de raiz para se centrar na área da comunicação. E a partir daí penso que se optou por especializar, por trabalhar mais em profundidade, [...], cada uma das áreas da comunicação. Não só a comunicação social, digamos assim, mas as outras áreas da comunicação. E isso acho que é a diferença que vem na génese e que se continua a aplicar. Depois em cada uma das áreas da comunicação, há várias escolas que nos têm, isto se calhar é um bocadinho falta de humildade, que nos têm seguido, em termos de propostas, de inovação de currículo, e por aí fora. Sempre tivemos esse cuidado de diferenciar cada uma das áreas, aprofundar e tentar ser especializado numa determinada área da comunicação. Provavelmente na génese e no nome da Escola até pensaríamos mais na área do jornalismo”: (Sendin, André - 2021)

No ano de 2020/1 a estrutura humana da ESCS abrangia 147 Docentes, 32 Funcionários não docentes e 1548 alunos dos cursos de licenciatura e de mestrado, que viveram a experiência da pandemia.²¹⁷

A estrutura humana existente no início de 2021 dos Responsáveis da ESCS (Lisboa), tendo em conta cargos ocupados, Coordenadores e Sub-Coordenadores por curso (de licenciatura e de mestrado), bem como: (i) Coordenadores e Sub-Coordenadores da

²¹⁷ “Se dúvidas houvessem, estes dois últimos anos foram essenciais em termos de comunicação. E nós vimos isso em várias áreas. Por exemplo, na comunicação que o governo fez com o povo, e reparámos que os maiores problemas que este governo teve foi em passar determinada mensagem para um conjunto muito abrangente de públicos-alvo. E, no início, nós até aqui na Escola olhámos incredulamente, por exemplo, quando foram constituídas as *task force*, as primeiras, as comissões de trabalho, identificámos logo que faltavam pessoas da área da comunicação. Na verdade ninguém estava à espera que isso acontecesse. Nós fechámos a Escola numa sexta-feira, tivemos um fim-de-semana para nos preparar e, na segunda-feira seguinte, mais ou menos 90% das disciplinas estavam a funcionar, em regime à distância. Portanto, a comunicação foi essencial aqui dentro. Primeiro começámos pela comunicação entre pares, que era dotar o corpo docente de alguns *skills*, algumas ferramentas e conhecimentos nestas áreas e tentar coisas que começámos a fazer e que não fazíamos antes. Nomeadamente, no meu caso, usei muito o telemóvel e a criação de grupos de comunicação em plataformas, por exemplo, como o *WhatsApp*, que era a forma mais rápida de transmitir mensagens. Portanto, fiz um grupo só dos delegados de turma, (nós temos 2 delegados por cada turma, em cada ano). Isso foi essencial porque eles eram os principais agentes no terreno para passar a mensagem porque, às vezes, acontecia ter que dizer qualquer coisa às 11 da noite, para no outro dia às 8 da manhã todos os alunos terem conhecimento. E nós, claramente, lidámos com gerações em que o e-mail é uma coisa muito próxima daquilo que era, pelo menos para a minha geração, a carta.” (Rodrigues, Ricardo - 2021)

Comissão Técnica Científica de cada curso e (ii) das diversas secções é a apresentada no Anexo 20. Foi assim constituída uma amostra ²¹⁸ com a seguinte composição:

- a) Responsáveis dos diversos órgãos da Escola, a saber:
 - Presidente – Prof. Doutor André Sendin;
 - Ex-Presidente – Prof. Doutor Jorge Veríssimo;
 - Presidente do Conselho de Representantes – Prof^a Doutora Cláudia Silvestre;
 - Presidente do Conselho Científico – Prof^a Doutora Isabel Ferreira;²¹⁹
 - Presidente do Conselho Pedagógico – Prof^a Doutora Maria João Centeno;
- b) todos os Coordenadores das licenciaturas (4)
- c) todos os Responsáveis das várias Secções (8) e
- d) Docentes que se voluntariaram (aquando da divulgação do pedido, ou em fase posterior) para serem entrevistados (7),

o que permite obter análises complementares.

Todavia, dado que alguns dos entrevistados ocupam diferentes cargos, o número total de entrevistas (ainda que algumas realizadas em duas fases) – 18 – foi, como indicado, apresentado no Anexo 20.

7.2. AUDITORIA

Ponderando-se todos os elementos apresentados e os dados colhidos no decurso de entrevistas em profundidade Fortin (2009), obtém-se o Anexo 21 que apresenta a síntese conducente à amostra dos auditores inicialmente definida. Com ele evidencia-se como partindo: (i) das 10 entidades coletivas com maior número de auditores internos inscritos no IPAI, (ii) dos maiores bancos a operar em Portugal, (iii) das 1000 maiores empresas no nosso país e (iv) das entidades que constituem o PSI-20, articulando-as (que se pretendem representativas), se definiu a amostra inicial tendo em conta:

- as 4 entidades como maior número de auditores internos inscritos no IPAI, bem como 6 das nove maiores;
- os 3 maiores bancos portugueses e com um claro maior número de balcões;
- as 7 das 8 maiores entidades que integram a lista das 1000 maiores empresas e

²¹⁸ Todos os entrevistados são doutorados.

²¹⁹ Não foi possível entrevistar.

- as 5 primeiras entidades do PSI-20, totalizando 59,14%, bem como as 8 das 10 primeiras abarcando cerca de 72% do valor total,

a que se acresceu, por conhecimento próprio, uma seguradora e a auditoria interna da Segurança Social, que não é membro do IPAI (constituída por 32 pessoas).

O *survey* realizado pela Deloitte em 2020 (anteriormente a firma emitiu outros mas, tendo por base respostas de *CAEs*'), refletindo os tempos difíceis que se atravessam (vg: pandemia, mudanças climáticas, decréscimo económico, isolamento, autoritarismo e inquietação social) , pode ser assim sintetizado:

- 140 comissões de auditoria auscultadas das quais 82 ao nível dos seus próprios presidentes;
- mais de 130 empresas incluídas na lista da Fortune 500, bem como outras entidades, de menor dimensão, reconhecidas pelos seus grupos de auditoria interna mais inovadores e outros mais tradicionais;
- abrange 21 países, assim distribuídos:
 - Europa, Médio Oriente e África – África do Sul, Alemanha, Bielorrússia, Cazaquistão, Dinamarca, Finlândia, Holanda, Islândia, Irlanda, Israel, Itália, Reino Unido, Rússia e Turquia;
 - América – Brasil, Canadá, Chile, Estados Unidos da América e México;
 - Ásia e Oceânia – Austrália e Indonésia;
- sectores cobertos: (i) energia, recursos e indústria, (ii) bens de consumo, (iii) serviços financeiros, (iv) ciências da vida e cuidados de saúde, (v) governo e serviços públicos e (vi) tecnologia, *media* e telecomunicações;
- entrevistas realizadas por *partners* da firma numa base individual e
- participantes solicitados a responder com “candura”.

Como referido, foi feito um levantamento dos docentes do ensino superior em Portugal (cursos de mestrado e de licenciatura) nas áreas da auditoria (interna) – ver Anexo 16 -, tentando-se um contacto individual com cada um deles. Relativamente a estes foi possível abranger todos os institutos superiores politécnicos, não se conseguindo respostas apenas de duas universidades, pese embora o pedido também apresentado aos respectivos provedores.

No processo de realização das entrevistas foi possível precisar a lista de docentes de auditoria interna (quase todos do 2º ciclo). Adicionalmente foram realizadas entrevistas a Diretores de Curso de auditoria (Instituto Politécnico de Tomar e do ISCAL) que serviram para uma melhor compreensão do ensino nesta área (naturalmente não incluídas neste estudo, salvo uma, por se tratar de uma Universidade).

No que se refere a *CAEs*’, também aqui, como expectável, não foi possível, apesar das tentativas de contacto²²⁰ obter a adesão de todos os inicialmente eleitos. Por isso foram identificadas outras entidades diversificadas e relevantes (Auchan, Cimpor, Tabaqueira, Hospital Garcia da Orta e Gabinete de Auditoria do Sistema de Segurança Social).

Por fim, tendo por base as dificuldades em contactos com os *CAEs*’, foi necessário, como explicado, desenvolver uma nova abordagem relativa aos *audit committees* que se pensava abordar via *chief audit executives*, pelo que se decidiu enveredar por um estudo já realizado.

Assim sendo, a amostra final de *CAEs*’ foi assim constituída (quadro 31):

Quadro 31
CAEs’ seleccionados

ENTIDADE		
CENÁRIO	LISTAGEM	CAE
INICIAL	FINAL	
CAIXA G. DEPÓSITOS	CAIXA G. DEPÓSITOS	** LUIS CARTAXEIRO
TAP	TAP	** FÁTIMA GEADA
CTT	CTT	** DULCE PIRES
SEGURANÇA SOCIAL	SEGURANÇA SOCIAL	** MARIA C FERRAZ
PETROGAL	PETROGAL	** LAURA CARVALHO
BANCO COMERCIAL PORT.	*	
BANCO SANTANDER	*	
ANA	*	
INFRAESTRUTUAS DE PORT.	*	
EDP	*	
PINGO DOCE	*	
SONAE	*	
JERÓNIMO MARTINS	*	
COSEC	***	
	AUCHAN	** LUIS FONSECA
	TABAQUEIRA	** VITOR MASSENA
	CIMPOR	** NUNO OLIVEIRA
	GAB. AUD. INT. S. S. S.	** CÉLIA SILVA
	HOSPITAL GARCIA DE HORTA	** VITOR MASSENA
Nº DE ENTIDADES	14	10

*Não respondeu a carta

**Contacto pessoal

*** Resposta recebida tardiamente

Fonte: Produção própria

²²⁰ Telefone, carta e e-mail.

No que se refere a *CAEs*' o mapa síntese é, como referido, apresentado no Anexo 21 e no quadro 32 listam-se os Docentes de auditoria entrevistados.

Quadro 32
Docentes entrevistados - Auditoria

UNIDADE ORGÂNICA		GRAU	DOCENTE
ISCAL	AUD. INTERNA	MESTRADO	MARIA (DA LUZ) MIRANDA
ISCAC	AUD. INTERNA	MESTRADO	GEORGINA MORAIS
ISCAP	AUD. INTERNA	MESTRADO	ALCINA MORAIS
IP Cávado	AUD. INTERNA	MESTRADO	SARA SERRA
IP Cávado	AUD. INTERNA	MESTRADO	JOSÉ TEIXEIRA
ISG Tomar	AUD. INTERNA	MESTRADO	CARLOS TRIGACHEIRO
IP Aveiro	AUD. INTERNA	MESTRADO	HELENA INÁCIO
Univ. Lusófona	CONT/FISC/AUD	LICENCIATURA	JOÃO BORRALHO

Fonte: Produção própria

7.3. SÍNTESE – AUDITORES INTERNOS

Foram considerados todos os membros inscritos no IPAI, independentemente de já serem, ou não, *CAEs*'.

8. VARIÁVEIS UTILIZADAS E HIPÓTESES OPERACIONAIS ASSOCIADAS

Como indicado na Introdução, foram definidas Questões - base prévias abarcando a comunicação e a auditoria que servem de apoio teórico / conceptual à tese, refletindo a visão de docentes e profissionais que abarcam:

- atenção dada à comunicação nas suas diversas formas e graus e sua eventual aceitação,
- maior exposição dos alunos à comunicação verbal oral,
- eventual complicação introduzida pelo acordo da língua portuguesa,
- existência de ofertas formativas em Portugal envolvendo a comunicação,
- recurso a essa oferta por parte das entidades analisadas,
- relevo crescente da temática dos *KPIs*' ,
- utilização de medidas quantitativas e qualitativas de performance para avaliar a função auditoria interna e comunicação e

- importância dessas medidas, em Portugal, em entidades em que elas estejam estabelecidas.

Foram usadas como variáveis: (i) as organizações onde os auditores internos trabalham (e caracterização), (ii) os perfis dos mesmos, (iii) a comunicação e (iv) os *KPIs*'.

São hipóteses a validar, tendo por base questionários elaborados para o efeito:

- 1 – a coincidência de respostas de *CAEs*' e de auditores;
- 2 – a utilização de *KPIs*' estar associada ao cargo do respondente;
- 3 – a coincidência de respostas a dois questionários, sendo um apenas dirigido a quem utiliza *KPIs*';
- 4 – a coincidência de respostas de membros de comissões de auditoria (via *survey* internacional) e dos membros do IPAI (distinguindo entre *CAEs*' e auditores) e
- 5 – as respostas recebidas dos membros do IPAI serem as esperadas pelos seus responsáveis.

9. MÉTODOS E TÉCNICAS DE ANÁLISE UTILIZADOS

Gravadas todas as entrevistas e transcritas para o papel, as respostas obtidas foram objeto de tratamento, separadas (Docentes e *CAEs*'), arrumadas por tema e subtema – sequenciação – analisadas e sistematizadas.

No caso do ensino, foram ainda analisados os programas, as cargas horárias e bibliografia de diversas cadeiras, contemplando as componentes da comunicação verbal (escrita e oral) e não-verbal e dos *KPIs*'.

Relativamente aos questionários, em termos metodológicos, foram utilizaram-se técnicas estatísticas unidimensionais e multidimensionais. No primeiro caso utilizaram-se técnicas simples de estatística descritiva, o que permite o tratamento individual de cada variável, em linha com Madureira *et al.* (2008), citado por Albuquerque (2013). Já na análise multidimensional foi procurada a correlação entre a utilização ou não de *KPIs*' e os respondentes. A análise de dados foi realizada com o programa SPSS, versão 27.0 (IBM Corporation, 2020). Foram calculadas frequências absolutas (n) e relativas (%) para descrever as variáveis categóricas. O teste qui-quadrado foi calculado de acordo com

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^L \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}},$$

em que C é o número de colunas e L é o número de linhas da

Tabela de contingência. As frequências esperadas são dadas por $E_{ij} = \frac{L_i \cdot C_j}{N}$, onde, $L_i =$

$\sum_{i=1}^C O_{ij}$ e $C_j = \sum_{j=1}^L O_{ij}$, dizem respeito aos totais por linha e coluna respetivamente. A estatística χ^2 calculada aproxima-se assintoticamente de um χ^2 com $(C - 1)(L - 1)$ graus de liberdade. Desta forma rejeita-se H_0 caso $\chi^2 \geq \chi^2_{1-\alpha, (C-1)(L-1)}$, ou caso o valor de prova seja inferior ao nível de significância estabelecido, geralmente 5%. Para utilização desta estatística é necessário cumprir o pressuposto do máximo de 20% de células com frequência esperada menor ou igual a cinco e não deve haver células com $n < 1$. Antevendo o incumprimento destes pressupostos foi considerada a utilização da estatística de Fisher, em que a distribuição de probabilidade das frequências numa tabela de contingência (2x2) são substituídas pela probabilidade da distribuição das mesmas frequências, considerando tabelas com duas margens fixas, ou seja, uma distribuição de probabilidade hipergeométrica para a única frequência de valor livre (independente). O teste exato de Fisher avalia a hipótese da independência entre duas variáveis qualitativas, calculando para o efeito um valor de prova e não possui os pressupostos que condicionam a estatística qui-quadrado. A fórmula que se segue é um exemplo para uma tabela 2 x 2, $p = \frac{(a+b)!(c+d)!(a+c)!(b+d)!}{a!b!c!d!n!}$. Por fim, para aumentar o poder interpretativo das estatísticas consideradas foram ainda calculados os resíduos padronizados, $Ri = \frac{O_{ij} - E_{ij}}{\sqrt{E_{ij}}}$. A interpretação dos resíduos é a da presença de significado estatístico quando $Ri \geq |1.96|$, uma vez que se assume que os resíduos seguem uma distribuição normal. O nível de significância considerado foi de 5%.

Os resultados encontram-se organizados em três partições. Na primeira são apresentadas todas as respostas incluídas no estudo, num total de 76. Na segunda são apresentadas respostas só de auditores internos, num total de 61 (80,3%) e na terceira são apresentadas respostas só de CAES', num total de 15 (19,7%). Os dados omissos foram apresentados nas tabelas como "não sabe ou não responde" (NS/ NR). Em 12.1.2. são apresentadas as associações das variáveis de interesse, ano de criação da organização, natureza da atividade da organização, sector de atividade da organização, número de trabalhadores da organização, volume de atividade da organização, mercado onde a organização opera, origem da organização, número de auditores internos (incluindo *outsourcing*) que a organização possui, número de estabelecimentos ou diferentes locais onde a organização desenvolve a sua atividade, anos de exercício da profissão, idade do inquirido, formação escolar que realizou, possuir qualquer certificação e utilizar *KPIs*': no total, só de auditores internos e só de CAES'.

PARTE III: ESTUDO EMPÍRICO

Esta parte da tese abarca a apresentação dos resultados obtidos com base nas metodologias definidas, repartida pelas entrevistas e questionários. Em síntese ela apresenta os dados-base recolhidos – cerne do que se pretendia – e a análise dos mesmos: – avaliações qualitativa – comunicação e auditoria – e quantitativa.

10. DADOS-BASE – COMUNICAÇÃO – AVALIAÇÃO QUALITATIVA

Como estabelecido, este ponto assenta basicamente nos textos das entrevistas realizadas a diversos Docentes da ESCS (ver Anexo 20), em que se abordaram não apenas os pontos específicos que se pretendiam contemplar, mas também outros, que se consideraram relevantes, para uma melhor compreensão do tema e contexto.

10.1. INTRODUÇÃO

“A comunicação tem várias vertentes. Ela [...] pode ser vista na perspetiva social, interpessoal, (e) empresarial ou organizacional.

Nós vivemos num mundo em que parece que cada vez estamos mais isolados, mas cada vez há mais comunicação. Ou cada vez tentam comunicar mais connosco. E temos n meios, portanto hoje vivemos num mundo sobre comunicação. Um mundo em que de facto a comunicação aparece sob todos os aspetos, nos diferentes *media*. [...] E agora, particularmente, esta avalanche que são as redes sociais. Um jornalista português disse que: “enquanto que nos meios tradicionais temos o *prime time*, em televisão tínhamos o *prime time*, que era das sete e meia às nove e meia (da manhã), ou das oito às dez (da noite), nas redes sociais não há *prime time*. O *prime time* é sempre. A qualquer momento estamos, no telemóvel, a ver as redes sociais e a comunicar com alguém. Vivemos num mundo de comunicação.” (Veríssimo, Jorge - 2021)

Importa destacar de que “nós não tínhamos, melhor, a maior parte das pessoas, a sociedade como um todo, não tinha esta ideia de que a comunicação é mesmo um elemento muito importante. Nós chegámos ao topo da nossa hierarquia por causa da comunicação. Porque a dado momento conseguimos ter uma linguagem simbólica que nos permitiu falar entre todos e a comunicação é sempre um elemento muito importante. Ou seja, ela é uma ferramenta que não é palpável, mas é talvez a nossa principal. Foi aquilo que nos fez distinguir de todos os outros animais e de todos os outros seres”, e

embora “também comuniquem, não de uma forma como nós, eles não têm esta noção abstrata da comunicação...” (Rodrigues, Ricardo - 2021)

Sendo certo que “cada vez mais se usa menos a escrita” e, em simultâneo, “a comunicação por e-mail reduz a capacidade de escrever bem. Com o digital sabe-se tudo: quantos foram ver, quanto tempo, de onde vieram, etc., tal pode levar à esquizofrenia”. (Rodrigues, Carla - 2021)

Note-se que “hoje a comunicação é cada vez mais científica – a internet veio exponenciar e tudo tem de ser pensado, seja na comunicação comercial, seja na institucional”. (Faustino, Paulo - 2021)

10.2. ALUNOS (BREVE CARACTERIZAÇÃO)

Naturalmente, “avalia-se a capacidade de comunicação oral e a capacidade de síntese” e reconhece-se que “faltam hábitos de leitura”. (Rodrigues, Carla - 2021)

Falando-se do acordo ortográfico, ele “não veio trazer complicação aos alunos. Eles já estão dentro do acordo ortográfico. [...] (Ele) é de 1990. Já estão 100% imbuídos no novo acordo.” (Abreu, João - 2021)

Os alunos “têm agora a seu favor os meios tecnológicos que são um apoio importante para as aulas a que eles vão e que permite, de alguma maneira, dar-lhes alguma segurança. Há sempre uns alunos maus, mas penso que o nível é bom. [...] Tem (até) vindo a melhorar. [...] Os alunos no secundário têm de alguma forma sido mais solicitados para fazer apresentações orais e isso tem vindo a melhorar. [...] Estão melhor preparados.” Adicionalmente, “eu estou cada vez mais satisfeita com os alunos. A sério eu acho que (eles) estão cada vez mais preparados. Não quer dizer que não haja sempre alunos maus. Mas eu sinto-me bastante satisfeita. Ainda no semestre passado dei dois 19. Nunca tinha dado 19. [...]. Eu até lhes disse, vocês fizeram um bom trabalho, isto devia ser publicado. Isso não acontecia quando eu comecei.” (Leitão de Barros, Júlia - 2021)

Dito isto, “este tema (da qualidade dos alunos) é bastante referido em reuniões de balanço e em reuniões entre colegas. Eu, [...] diria que há uma perceção que está deformada, porque temos tendência para nos focarmos nos casos dramáticos, graves. Um bocadinho como, também no jornalismo, em que as más notícias têm mais visibilidade que as boas. Acrescentava que há cada vez mais alunos excelentes. Eu diria que a nossa perceção é muito precária, no sentido em que os nossos referenciais, eles próprios se vão alterando ao longo do tempo. Mas a sensação que eu tenho é que, se recuasse 20 anos, os melhores

alunos são muito melhores que os melhores alunos de há 20 anos atrás. Só que os piores alunos também são piores. [...] Eu diria que [...] há uma evolução para os extremos (e) nas apresentações, [...] eu diria que melhorou muito. Sim.” (Abreu, João - 2021)

No que se refere à comunicação verbal escrita? E já agora, em relação ao passado como é que vê essa evolução?

“Está mesmo a fazer essa pergunta? Vou responder com bom senso. Tenho uma experiência de 21 anos nesta casa, e estive numa escola superior de educação anteriormente. E não sou nada apologista de que o antigamente é que era bom. Não tenho nada essa postura, porque acho que as generalizações não nos ajudam a ver com nitidez [...]. O facto é que a atitude dos alunos tem-se modificado. É diferente, a responsabilidade dos alunos. Eu noto da minha experiência. Há diferença também, em termos de maturidade. Esse tipo de atitude quando responde aos padrões que nós estamos à espera no meio académico de uma licenciatura e mesmo de um mestrado, não vemos assim tanta diferença de alunos de mestrado e [...] de licenciatura. Mas essas atitudes, em termos de prestação académica, claro que temos sempre alunos muito bons, e o que se nota e, cada vez mais, é que existe uma grande disparidade entre os alunos. Ou seja, há uns anos atrás, a massa, a maioria, estaria a nível de mediano, e agora nós temos aqui uma grande divisão entre alunos muito bons que se destacam na sua participação, quer escrita quer oral, e depois temos alunos que têm grandes dificuldades em termos de escrita, em termos de oralidade, em termos de confiança em apresentações. Lacunas muito graves que até nada têm a ver com a questão científica. São coisas básicas, por exemplo, em citação, nós temos alunos em mestrado que não sabem citar um livro, que cometem erros atrás de erros apesar de termos cadeiras, unidades curriculares, que são exatamente de metodologias da investigação. Mas não se esperava esse nível de imaturidade linguística, comunicacional e académica neste grau de ensino. [...] Mas um ponto que gostaria de referir é que, não deixamos de ter alunos extraordinariamente bons, que nos dão imenso orgulho e que têm a nível profissional carreiras muito boas. Temos alunos, em termos jornalísticos, por exemplo, na BBC, a nível internacional e também em todos os meios de comunicação social nacionais. Mas por outro lado, temos alunos que não conseguem vingar porque têm muito poucas bases que não lhes permitem depois ter sucesso.” (Bonacho, Fernanda - 2021)

Também Barros, João - 2021, “ao mesmo tempo [...] aparecem-nos alunos que escrevem maravilhosamente bem. As chamadas *soft skills*, cada um tem as suas. Na medida em que

há uns que falam muito bem inglês, ou outra língua qualquer estrangeira. Há uns que têm especial criatividade para fazer apresentações. Mas são coisas que nós treinamos com eles”.

10.3. COMUNICAÇÃO VERBAL E NÃO VERBAL

10.3.1. Bases gerais

A... “comunicação verbal escrita, verbal oral e não verbal são dadas em cadeiras-base da licenciatura –, vg: Teoria da Comunicação e Sociologia da Comunicação, bem como em seminários. Convidam-se também ex-alunos para falarem de casos específicos da sua própria experiência. São bases importantes sendo a cereja em cima do bolo a cadeira de Marketing Experiencial (que aborda cores, odores, som, etc.)”. (Barros, João – 2021)

10.3.2. Laboratórios

O ensino destes temas é realizado em “cadeiras laboratoriais, [...] em todas as quatro licenciaturas e em todas existem laboratórios. O laboratório (cadeira de Comunicação e Linguagem) é qualquer coisa que faz parte do nosso ADN politécnico. No fundo, nós materializamos e manipulamos a comunicação em suportes, em canais. O laboratório é isso. É eu pegar em tudo o que eu aprendi numa cadeira teórica sobre modelos de comunicação ou sobre teorias da comunicação e pôr em prática com um determinado objetivo, para um determinado público alvo. [...] A comunicação não acontece espontaneamente. [...] Ela pode ser estratégica, no caso das relações públicas, pode ter um intuito comercial, no caso da publicidade e marketing, pode ter um intuito isento de qualquer lado estratégico ou comercial e relatar os factos, no caso do jornalismo. E, no caso do audiovisual e multimédia, é uma espécie de cola de todos estes tipos de comunicação diferentes.” (Rodrigues, Ricardo - 2021)

“... Nas disciplinas laboratoriais as turmas são desdobradas. É normal que essas disciplinas com esse cariz tenham tal desdobramento, até porque os postos de trabalho assim o ditam, por não serem salas de aula normal. [...] Não estamos no ensino teórico, não estamos nos auditórios das grandes universidades, ou das faculdades. Aqui não há aulas com 300 pessoas. Uma aula teórica aqui tem 45 alunos. E uma aula prática tem, dependendo se estamos a falar de estúdio ou não, no máximo, em alguns casos 28, noutros 18, e em casos extremos 12 alunos. [...] são *ateliers*, para experimentar, para fazer projeto, para recriar situações reais. A situação real pode ser fazer uma campanha para passar os

moopies da cidade de Lisboa, como temos agora uma a circular, feita pelos nossos alunos, ou pode ser para entregar um plano de comunicação a uma organização não lucrativa XPTO.”

Os “nossos cursos, uma parte da nossa diferenciação, é a matriz que usamos aqui e que apostamos em cada curso. Essa matriz tem um equilíbrio, no nosso entender bastante bem conseguido, entre a teoria e a experimentação, *hands on*, e, portanto, todos os cursos [...] têm uma componente grande laboratorial, à medida que foram surgindo, numa fase inicial [...] mais com as licenciaturas de jornalismo e de audiovisual e multimédia, mas esse princípio está hoje enraizado. Esse princípio ou essa matriz, esse equilíbrio está patente em todos os cursos.” (Sendin, André - 2021)

“... Quando fazemos algum tipo de estudo no laboratório não é exatamente como na vida real, e nós sabemos isso. Dá-nos pistas efetivamente importantes, mas não é exatamente a mesma coisa. Mas ainda assim dá-nos também pistas quando estamos numa sala de formação [...] enquanto formadores, enquanto formandos e sobre como funcionamos em termos comunicacionais. É um dado importante.” (Antunes, Ana - 2021)

10.3.3. Dificuldades associadas aos laboratórios

“Posso dizer-lhe que tem criado enormes problemas de logística e de programação, o facto de nós nunca termos desistido de aumentar a componente laboratorial nos vários cursos. Exemplo muito prático é a área multimédia. Os cursos anteriores, nas versões antigas de publicidade e marketing e de relações públicas, tinham uma componente quase nula. Hoje em dia, se olharmos para esses currículos, eles já têm uma, duas, três, quatro UCs’ na área do vídeo, na área do multimédia, na área do design. Portanto, por aqui se pode ver que temos feito um percurso também no sentido de abraçar, ou de dar outras competências, a cada uma das licenciaturas. Cada uma delas também tem evoluído [...], tem que se adaptar também à realidade, tem que se adaptar àquilo que é a agência hoje em dia, ou a uma organização não governamental, ou uma empresa e às exigências que temos quando trabalhamos na área da comunicação. [...] Cada vez mais queremos, e cada curso quer, ser o “canivete suíço”. Isso obriga a uma ginástica grande dentro da mesma programação.” (Sendin, André - 2021)

10.3.4. Comunicação verbal e não verbal – complementos

“Essas matérias são trabalhadas ao nível daquilo que nós ainda poderíamos chamar um tronco comum. Estas licenciaturas mantêm [...] alguns pontos de interseção (ver Anexo

22). Dito de outra maneira mais pragmática, se calhar as disciplinas como teorias da comunicação ou modelos da comunicação estão presentes em todas as licenciaturas.” (Sendin, André - 2021)

“Conforme vão andando ao longo dos anos [os alunos] começam a ter cadeiras cada vez mais práticas, mais concretas sobre como implementar. Isso será no primeiro ano, em ciências da comunicação, antropologia e também temos linguagem publicitária, todos esses fundamentos de publicidade, fundamentos de marketing, (no fundo), todas as cadeiras introdutórias que lhes permitem à partida compreender o que é a comunicação.” (Rosário, João - 2021)

“Há um enquadramento. E há disciplinas que têm menos expressão prática. Mas nós temos, por exemplo, disciplinas só de técnicas de expressão do português, [...] porventura, mais associadas a uma das licenciaturas, neste caso específico (pelo que tenho de memória), ao jornalismo. E depois podem desenvolver, mais à frente, quando têm que escrever para um determinado ecrã, ou para um determinado meio. Há um processo de modelos, uma teoria, algum *background*, e depois alguma aplicação, digamos assim. Depois há o contexto empresarial, já simulando situações do dia-a-dia profissional.” (Sendin, André - 2021)

10.3.5. Casos particulares

“A licenciatura [em Audiovisual e Multimédia] tem duas cadeiras dedicadas às questões da escrita, uma chama-se Modelos de Narrativa e a outra é Guionismo para Audiovisual e Multimédia, em que os trabalhos são a 100%. A escrita está presente em todas as unidades curriculares como é óbvio, mas estas são 100% dedicadas às questões da escrita. Ou seja, não são, e isso já foi debatido em tempos, nalguns cursos que tinham a ver com garantir uma uniformidade maior entre alunos, quase que como a colmatar algumas deficiências que o ensino regular possa trazer. Mas isso nunca foi uma opção adotada, ou seja, os alunos têm que vir preparados com um padrão que nós consideramos o adequado, e quem não tem esse padrão tem que se esforçar mais. Tem que o adquirir pelos seus meios. A Escola não vai substituir o ensino secundário nessa matéria.” (Abreu, João - 2021)

“Nos laboratórios é dado neste momento a teoria da argumentação. [...] [sendo adotada] de um modelo americano de teoria de argumentação com racionalidade discursiva, incluso com lógica, incluso com debate e (os alunos) são obrigados a debater em

confronto questões polémicas. Mas esta cadeira só há nos cursos de relações públicas e comunicação empresarial.” (Eiró-Gomes, Mafalda - 2021)

“Na comunicação intercultural, que é uma das disciplinas opcionais, a comunicação não verbal pode ter uma faceta cultural – a maneira como eu me sento, como eu me relaciono com o outro.

Conseguimos compreender, por exemplo, o sorriso em termos universais, mas provavelmente a maneira como eu me comporto tem, por exemplo, nesta disciplina o seu lugar. Porque quando eu vou para não sei onde, convém saber se dou 2 beijinhos, ou se dou um aperto de mão. Isto é tudo não verbal. Portanto, há uma dimensão social no não verbal em algumas disciplinas”. (Barros, Júlia - 2021)

“Aqui em audiovisual e multimédia, os alunos estão muito no *backoffice*, em que produzem, enquanto que, por exemplo, os jornalistas e relações públicas, são profissionais que vão estar na frente da comunicação. Os alunos de audiovisual e multimédia normalmente [...] não têm contacto direto com o público, nem com os clientes. Eles estão mais na parte detrás, por isso não há essas preocupações no curso. A fotografia é linguagem não verbal, o *design* gráfico também o é, e aí é que há uma preocupação muito grande para que os alunos compreendam que essa linguagem não verbal representa a organização. [...] Ela contribui muito para a perceção que nós temos dos outros, das empresas e das organizações. Por isso, muitas vezes ela é a primeira a contribuir para a criação de uma imagem que nós temos sobre as organizações. Se essa primeira perceção for negativa, depois há uma grande dificuldade em conseguir transformá-la em positiva.” (Por isso), “trabalha-se muito essas questões, da identidade visual, da expressão visual da entidade.” (Abreu, João - 2021)

“Nós temos um curso, [...] de relações públicas e de comunicação organizacional que tem uma vertente muito mais comunicacional. [...]. (Ele) está organizado com o seu plano de estudos com unidades curriculares que trabalham muito essas questões da comunicação oral e escrita, das organizações. No caso da área científica que coordeno, estou mais ligada à parte do jornalismo, são outras questões que nos preocupam. Agora se me pergunta, [...], em relação à comunicação oral e escrita, todos os nossos alunos, quer sejam de jornalismo, relações públicas, ou multimédia e publicidade, têm em todas as cadeiras esses conteúdos trabalhados? Há sempre leitura e escrita de relatórios, de textos, de jornais, de artigos científicos e depois há em todos os cursos, em todas disciplinas, essa obrigatoriedade, essa necessidade de saber e transmitir o conhecimento

que está a ser adquirido. Há essa prática constante em todos os cursos.” (Bonacho, Fernanda - 2021)

A “escuta ativa e *feedback* são duas técnicas muito importantes. Saber receber e saber dar *feedback*. Saber escutar ativamente, que é uma coisa que muito pouca gente sabe fazer. E pelo menos isso, trabalhar um pouco com os alunos, quando temos algum tempo, até vamos um bocadinho mais além, porque trabalhamos também a questão do *self monitoring*... Como é que monitorizamos, ao fim e ao cabo, como é que nós estamos, como nos estamos a apresentar ao outro. Porque isto tem obviamente impacto sobre as primeiras impressões, sobre o outro e ao ter impacto sobre as impressões e sobre a impressão ao longo do tempo, vai necessariamente também ter impacto não apenas na interação, mas também na comunicação que o outro mantém connosco.” (Antunes, Ana - 2021)

Há um livro utilizado “para a licenciatura de relações públicas e comunicação empresarial” (Antunes, Ana - 2021), de Neves *et al.* (2006), *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais de teoria e prática*, de cunho muito pragmático – veja-se o título (Manual) com a vantagem de ser em português.

Os alunos de audiovisual e multimédia têm uma cadeira de modelos de narrativa. Depois começam já a ser cadeiras muito específicas. Sobretudo no terceiro ano [...], esta realidade (é) aumentada, (com) interação em tempo real. São cadeiras muito voltadas para audiovisual e multimédia. Na licenciatura em publicidade e marketing, não me estou a lembrar de nenhuma assim muito específica para trabalhar a comunicação escrita. (Esta) comunicação [...] acaba por ser trabalhada por várias cadeiras, mas não de uma forma muito estruturada. Por exemplo, em escrita criativa, eles têm de trabalhar a forma de escrita. Mas é sobretudo para serem criativos. Não (há) regras de escrever bem um determinado relatório, até porque não é isso que se pretende. A ideia é mesmo estar a abordar de uma forma diferente uma determinada temática ou providenciar uma determinada solução para um problema e ao fazê-lo textualmente mostrar aqui alguma criatividade.” (Antunes, Ana - 2021)

Na licenciatura de relações públicas e marketing, a comunicação verbal oral “é um bocadinho o parente pobre. Nós falamos sobre a comunicação oral escrita, mais num sentido de *does* e *doesn't*, o que é que deve ser feito, por exemplo, quando se elabora uma questão, quando se redige um determinado documento para um determinado fim, mas a nossa ênfase não é muito aí. Ela é, claramente, na comunicação não verbal. Aliás,

dedicamos várias aulas (ao tema). Posso dizer que dedicamos sensivelmente uma aula às expressões faciais, – olhar, contacto visual, etc.. Dedicamos habitualmente uma aula à proxémia, por causa dos múltiplos aspetos, desde o território ao espaço pessoal. [...] Andará próximo de uma hora e meia a trabalhar sobre este tipo de questões.” (Antunes, Ana - 2021)

Por fim, “a área de audiovisual e multimédia é bastante vasta. [...]. Na Escola ela está organizada num departamento, mas tem muitas especificidades. O próprio audiovisual é uma linguagem própria, ou seja, dentro do audiovisual multimédia, nós incluímos várias linguagens de comunicação: a fotografia, o design gráfico, o vídeo, o áudio e as próprias questões mais da multimédia que têm a ver com a interação com o utilizador. E o próprio 3D também. Cada uma dessas áreas tem características próprias e tem modos próprios de alguma forma de avaliar a qualidade, o que torna a coisa muito mais complexa.” (Abreu, João - 2021)

10.4. KPIs’

Antes de mais importa atender a que “as métricas variam com o tipo de comunicação e sempre foram uma preocupação,” (Faustino, Paulo - 2021) e “a temática das métricas em comunicação é relevante, mas tem ganho ainda mais com o “meio digital” / “ambiente digital”, que faculta miríades de elementos na forma de “grandes dados” para análise – é possível analisar tudo em grande pormenor.” (Barros, João - 2021)²²¹

Sendo que, “performance é tudo o que é medido, produz valor, tem notoriedade, sentimento criado, valores associados à marca”, (Rodrigues, Carla - 2021) e “consoante a área, nós temos indicadores diferentes, mas eles tendem todos a analisar as mesmas questões, as mesmas coisas.” (Rodrigues, Ricardo - 2021)

É, todavia, importante entender que, por exemplo, “qualidade e indicadores de performance, em jornalismo, é diferente. Aspetos como aderência e recetividade são importantes.” (Lopes, Anabela - 2021)

É reconhecido que “as métricas na comunicação têm vindo a ganhar ainda mais importância nomeadamente com as transformações da sociedade – com as novas tecnologias e mais concorrência” (Faustino, Paulo - 2021). Por outro lado, “algumas

²²¹ Serve de exemplo Caldeira (2012) e Oliveira (2019).

métricas apresentam limitações – vg: notoriedade – quantas pessoas conhecem / não conhecem o nosso produto, mas...” (Barros, João - 2021).

Naturalmente, “usam-se medidas de performance para avaliar a função comunicação” (Barros, João - 2021), “ainda que, em alguns casos – vg: *media* e digital – o grande problema é defini-las.” (Faustino, Paulo - 2021)

“A comunicação comercial é cada vez mais importante.” (Rando, Martina - 2021)

KEY PERFORMANCE INDICATORS

"Fonte"	Quantitativas		Qualitativas	
	São utilizadas?	São importantes?	São utilizadas?	São importantes?
Barros, João	"Usam-se medidas quantitativas de performance para avaliar a função comunicação."			
Barros, João		"Medidas quantitativas de performance são importantes para avaliar a função comunicação".		
Barros, João			"Usam-se medidas qualitativas de performance para avaliar a função comunicação."	
Barros, João				"Medidas qualitativas de performance são importantes para avaliar a função comunicação."
Rodrigues, Ricardo				<p>"A qualidade é uma métrica muito difícil de medir. O que é isso da qualidade? Na multimédia isso tona-se mais complexo. Nós sabemos hoje que há determinados formatos que são mais impactantes e conseguem captar mais a atenção dos utilizadores ou das pessoas, como é o caso do vídeo [...] nos últimos anos, mas a qualidade é sempre um problema em qualquer meio, seja um texto, seja uma imagem, seja o vídeo, seja o áudio. Eu diria que na multimédia é o tempo que a pessoa passa, porque é assim.</p> <p>Se não houver qualidade, um leitor, um utilizador, não tem muita disponibilidade intelectual. Se quisermos chamar, para ficar ali muito tempo num conteúdo que é pobre, vê</p>

Rodrigues, Ricardo				pobre em comunicação, é pobre em expressão...”
Rodrigues, Ricardo				<p>“A existência de indicadores depende do produto de multimédia que é o nosso objeto de estudo. Se for um <i>site</i>, tem a ver com a permanência da pessoa, o número de clics que faz, o número de interações que faz. Hoje em dia o clic é apenas uma interação [...] (e) nos <i>sites</i> temos muito mais interações. Desde logo a partilha é sempre um bom indicador.</p> <p>Quando o conteúdo é muito partilhado, às vezes tem um efeito. É o passa palavra no digital, quer dizer que aquele conteúdo de alguma forma foi sinalizado como (tendo) alguma qualidade. Mas ainda assim, nem sempre um conteúdo que é muito partilhado, ou se torna viral, tem uma qualidade boa. Portanto, há sempre aqui um balanço, porque às vezes é só um <i>gag</i>, é só uma piada, é só qualquer coisa que foi retirada do seu contexto..”.</p> <p>(Mas se for outro meio?)</p> <p>“Pode ser um vídeo, por exemplo. (Ele) tem uma duração, é um meio dinâmico porque é um conjunto de fotografias que decorrem ao longo de uma porção de tempo. Num vídeo os indicadores que nós temos é a taxa de abandono. Se um utilizador abandona a visualização do vídeo nos primeiros segundos é porque não tem interesse naquele conteúdo. Agora se vê metade, se vê</p>

<p>Rodrigues, Ricardo</p>				<p>mais de metade, ou se até o vê todo, isso é normalmente um indicador de qualidade. O vídeo está publicado numa plataforma digital e dentro da plataforma temos outros indicadores, nomeadamente, mais uma vez os <i>likes</i>, a partilha, o guardar.</p> <p>Por exemplo, o <i>Youtube</i> permite-nos guardar numa lista de reprodução coisas que queremos mesmo guardar, porque de alguma forma achamos que vamos necessitar ou gostamos muito e vamos querer rever. Isso depende sempre da plataforma. Mas há imensos indicadores. O tempo de visualização, ou tempo de interação no caso do <i>site</i>, o número de cliques, o tempo que se demorou a ler e por aí fora, e também as partilhas, porque (elas) são um indicador muito importante”.</p>
<p>Rodrigues, Ricardo</p>	<p>“A multimédia é o digital. (Ela) é uma expressão do digital. O digital, curiosamente, é o canal, ou meio se lhe quisermos chamar, onde é possível sabermos exatamente o que é que as pessoas estão a fazer ao segundo, coisa que nos meios tradicionais não é possível. O que não existe hoje é, por exemplo, no mercado da publicidade. (Este) tem que se cingir às métricas daquelas consultoras que foram contratadas num concurso [...], mas na verdade aqueles dados não são reais. Há uma taxa de erro gigantesca, enquanto que no digital não. Eu se puser hoje um <i>blogue online</i> às 9 da</p>			

<p>Rodrigues, Ricardo</p>	<p>manhã, às 9:05 sei quantas pessoas é que acederam. Sei quais são os conteúdos mais lidos. Sei, inclusive, coisas tão importantes como: qual é o computador que o utilizador estava a utilizar, qual era o <i>browser</i>, quanto tempo é que ele esteve, em que sítio do mundo. Portanto, o digital tem essa importância hoje em dia.”</p>			
<p>Lopes, Anabela</p>			<p>“Alguém que está à frente de uma comunicação sensacionalista dirá que simplesmente está a dar aquilo que o público quer, que é do interesse do público. Quem está à frente de uma comunicação de referência, que tem outros critérios, nomeadamente éticos, dirá que interessa sim pensar no interesse público. Ou seja, dar às pessoas algo que elas próprias, às vezes, nem sabem que lhes faz falta saber, mas essas entidades, esses agentes conservam exatamente a qualidade como algo que tem que ser conquistado, trabalhado todos os dias para se chegar a um nível de exigência, em que o público, a dada altura, sai ele próprio a pedir algo mais para além daquilo que é a espuma dos dias.</p> <p>Não é tão simples quanto isso falar de qualidade em jornalismo, porque precisamente por isso existem várias dimensões. Possivelmente para vender um determinado produto, é mais fácil perceber se (ele), vamos imaginar um cosmético, foi bem recebido, não causa alergia, quer dizer, as coisas são</p>	<p>“Alguém que está à frente de uma comunicação sensacionalista dirá que simplesmente está a dar aquilo que o público quer, que é do interesse do público. Quem está à frente de uma comunicação de referência, que tem outros critérios, nomeadamente éticos, dirá que interessa sim pensar no interesse público. Ou seja, dar às pessoas algo que elas próprias, às vezes, nem sabem que lhes faz falta saber, mas essas entidades, esses agentes conservam exatamente a qualidade como algo que tem que ser conquistado, trabalhado todos os dias para se chegar a um nível de exigência, em que o público, a dada altura, sai ele próprio a pedir algo mais para além daquilo que é a espuma dos dias.</p> <p>Não é tão simples quanto isso falar de qualidade em jornalismo, porque precisamente por isso existem várias dimensões. Possivelmente para vender um determinado produto, é mais fácil perceber se (ele), vamos imaginar um cosmético, foi bem recebido, não causa alergia, quer dizer, as coisas são</p>

Lopes, Anabela			relativamente objetivas para se perceber o sucesso, a qualidade e tudo mais. Em jornalismo nós tendemos a ter generalizações, mas também é verdade que nos precipitamos com essas generalizações e nos desviamos, às vezes, do essencial.”	relativamente objetivas para se perceber o sucesso, a qualidade e tudo mais. Em jornalismo nós tendemos a ter generalizações, mas também é verdade que nos precipitamos com essas generalizações e nos desviamos, às vezes, do essencial.”
Lopes, Anabela	<p>“As empresas preocupam-se com (métricas, com) os <i>clic bites</i>, com quantas pessoas visualizam o site, o tempo despendido no consumo de notícias na televisão e na rádio. A Marktest dá esses números. A própria ERC também os tem, (bem como o Observatório da Comunicação).</p> <p>Há várias entidades que se dedicam a isso mesmo . A tratar o quê? De audiências. Mas é muito redutor falar de audiências como indicador de qualidade. Porque nós sabemos que um <i>reallity show</i> pode ter muita audiência, mas é altamente discutível se é de interesse público esse tipo de programas. Não há aqui esse interesse das empresas que são orientadas exatamente pelas audiências e por aquilo que é mais visto e tendem a reproduzir programas que vão ao encontro desses números. Muitas vezes não vão ao encontro daquilo que é a qualidade que, genericamente, para quem trabalhar na área da comunicação, pensa ser a melhor –</p>	<p>“As empresas preocupam-se com (métricas, com) os <i>clic bites</i>, com quantas pessoas visualizam o site, o tempo despendido no consumo de notícias na televisão e na rádio. A Marktest dá esses números. A própria ERC também os tem, (bem como o Observatório da Comunicação).</p> <p>Há várias entidades que se dedicam a isso mesmo. A tratar o quê? De audiências. Mas é muito redutor falar de audiências como indicador de qualidade. Porque nós sabemos que um <i>reallity show</i> pode ter muita audiência, mas é altamente discutível se é de interesse público esse tipo de programas. Não há aqui esse interesse das empresas que são orientadas exatamente pelas audiências e por aquilo que é mais visto e tendem a reproduzir programas que vão ao encontro desses números. Muitas vezes não vão ao encontro daquilo que é a qualidade que, genericamente, para quem trabalhar na área da comunicação, pensa ser a melhor –</p>	<p>“As empresas preocupam-se com (métricas, com) os <i>clic bites</i>, com quantas pessoas visualizam o site, o tempo despendido no consumo de notícias na televisão e na rádio. A Marktest dá esses números. A própria ERC também os tem, (bem como o Observatório da Comunicação).</p> <p>Há várias entidades que se dedicam a isso mesmo. A tratar o quê? De audiências. Mas é muito redutor falar de audiências como indicador de qualidade. Porque nós sabemos que um <i>reallity show</i> pode ter muita audiência, mas é altamente discutível se é de interesse público esse tipo de programas. Não há aqui esse interesse das empresas que são orientadas exatamente pelas audiências e por aquilo que é mais visto e tendem a reproduzir programas que vão ao encontro desses números. Muitas vezes não vão ao encontro daquilo que é a qualidade que, genericamente, para quem trabalhar na área da comunicação, pensa ser a melhor – interesse público e interesse do público são coisas distintas.</p>	<p>“As empresas preocupam-se com (métricas, com) os <i>clic bites</i>, com quantas pessoas visualizam o site, o tempo despendido no consumo de notícias na televisão e na rádio. A Marktest dá esses números. A própria ERC também os tem, (bem como o Observatório da Comunicação).</p> <p>Há várias entidades que se dedicam a isso mesmo. A tratar o quê? De audiências. Mas é muito redutor falar de audiências como indicador de qualidade. Porque nós sabemos que um <i>reallity show</i> pode ter muita audiência, mas é altamente discutível se é de interesse público esse tipo de programas. Não há aqui esse interesse das empresas que são orientadas exatamente pelas audiências e por aquilo que é mais visto e tendem a reproduzir programas que vão ao encontro desses números. Muitas vezes não vão ao encontro daquilo que é a qualidade que, genericamente, para quem trabalhar na área da comunicação, pensa ser a melhor – interesse público e interesse do público são coisas distintas.</p>

<p>Lopes, Anabela</p>	<p>interesse público e interesse do público são coisas distintas.</p> <p>O interesse do público é realmente aquilo que comanda normalmente as empresas privadas. A RTP tem obrigatoriamente, isso está na lei, outros critérios para orientar a sua produção. Por isso é que existe inclusivamente a RTP 2, porque de acordo com a lógica comercial esse canal não tinha qualquer espaço no nosso espectro do audiovisual. Essa é uma dimensão daquilo que é a qualidade.</p> <p>Aqui, como as empresas dizem, na verdade não é a qualidade que interessa discutir, é a recetividade, é sentir se as pessoas aderem ou não àquele produto e, se aderem, então continuamos a dar esse mesmo produto. Agora quando se fala em qualidade de uma forma diferente e entre pares, é óbvio que temos discussões no nosso campo jornalístico em congressos, conferências internacionais e em tudo mais. Discutimos a qualidade dos produtos, aqui direcionado exatamente para o interesse público, e não para o interesse do público. Porque seria altamente redutor guiar-nos pelo interesse do público. Portanto, o interesse público é algo que vai para além desse interesse do público.</p>	<p>interesse público e interesse do público são coisas distintas.</p> <p>O interesse do público é realmente aquilo que comanda normalmente as empresas privadas. A RTP tem obrigatoriamente, isso está na lei, outros critérios para orientar a sua produção. Por isso é que existe inclusivamente a RTP 2, porque de acordo com a lógica comercial esse canal não tinha qualquer espaço no nosso espectro do audiovisual. Essa é uma dimensão daquilo que é a qualidade.</p> <p>Aqui, como as empresas dizem, na verdade não é a qualidade que interessa discutir, é a recetividade, é sentir se as pessoas aderem ou não àquele produto e, se aderem, então continuamos a dar esse mesmo produto. Agora quando se fala em qualidade de uma forma diferente e entre pares, é óbvio que temos discussões no nosso campo jornalístico em congressos, conferências internacionais e em tudo mais. Discutimos a qualidade dos produtos, aqui direcionado exatamente para o interesse público, e não para o interesse do público. Porque seria altamente redutor guiar-nos pelo interesse do público. Portanto, o interesse público é algo que vai para além desse interesse do público.</p>	<p>O interesse do público é realmente aquilo que comanda normalmente as empresas privadas. A RTP tem obrigatoriamente, isso está na lei, outros critérios para orientar a sua produção. Por isso é que existe inclusivamente a RTP 2, porque de acordo com a lógica comercial esse canal não tinha qualquer espaço no nosso espectro do audiovisual. Essa é uma dimensão daquilo que é a qualidade.</p> <p>Aqui, como as empresas dizem, na verdade não é a qualidade que interessa discutir, é a recetividade, é sentir se as pessoas aderem ou não àquele produto e, se aderem, então continuamos a dar esse mesmo produto. Agora quando se fala em qualidade de uma forma diferente e entre pares, é óbvio que temos discussões no nosso campo jornalístico em congressos, conferências internacionais e em tudo mais. Discutimos a qualidade dos produtos, aqui direcionado exatamente para o interesse público, e não para o interesse do público. Porque seria altamente redutor guiar-nos pelo interesse do público. Portanto, o interesse público é algo que vai para além desse interesse do público.</p> <p>Isto é, cabe aos agentes que estão dentro da comunicação, que fazem parte da sua construção, que estão à frente de estações de televisão, jornais, etc., pensar que muitas vezes que algo</p>	<p>O interesse do público é realmente aquilo que comanda normalmente as empresas privadas. A RTP tem obrigatoriamente, isso está na lei, outros critérios para orientar a sua produção. Por isso é que existe inclusivamente a RTP 2, porque de acordo com a lógica comercial esse canal não tinha qualquer espaço no nosso espectro do audiovisual. Essa é uma dimensão daquilo que é a qualidade.</p> <p>Aqui, como as empresas dizem, na verdade não é a qualidade que interessa discutir, é a recetividade, é sentir se as pessoas aderem ou não àquele produto e, se aderem, então continuamos a dar esse mesmo produto. Agora quando se fala em qualidade de uma forma diferente e entre pares, é óbvio que temos discussões no nosso campo jornalístico em congressos, conferências internacionais e em tudo mais. Discutimos a qualidade dos produtos, aqui direcionado exatamente para o interesse público, e não para o interesse do público. Porque seria altamente redutor guiar-nos pelo interesse do público. Portanto, o interesse público é algo que vai para além desse interesse do público.</p> <p>Isto é, cabe aos agentes que estão dentro da comunicação, que fazem parte da sua construção, que estão à frente de estações de televisão, jornais, etc., pensar que muitas vezes que algo</p>
----------------------------------	--	--	---	---

Lopes, Anabela	Isto é, cabe aos agentes que estão dentro da comunicação, que fazem parte da sua construção, que estão à frente de estações de televisão, jornais, etc., pensar que muitas vezes que algo que pode ser muito aliciante para o público, até porque, isso é sabido, uma peça sensacionalista, é altamente apetecível, mas é para todos nós. Às vezes é este preconceito de dizer que é só para determinado público.”	Isto é, cabe aos agentes que estão dentro da comunicação, que fazem parte da sua construção, que estão à frente de estações de televisão, jornais, etc., pensar que muitas vezes que algo que pode ser muito aliciante para o público, até porque, isso é sabido, uma peça sensacionalista, é altamente apetecível, mas é para todos nós. Às vezes é este preconceito de dizer que é só para determinado público.”	que pode ser muito aliciante para o público, até porque, isso é sabido, uma peça sensacionalista, é altamente apetecível, mas é para todos nós. Às vezes é este preconceito de dizer que é só para determinado público.”	que pode ser muito aliciante para o público, até porque, isso é sabido, uma peça sensacionalista, é altamente apetecível, mas é para todos nós. Às vezes é este preconceito de dizer que é só para determinado público.”
Rodrigues, Carla	“Medição qualitativa e quantitativa - ambas importantes.”	“Medição qualitativa e quantitativa - ambas importantes.”	“Medição qualitativa e quantitativa - ambas importantes.”	“Medição qualitativa e quantitativa - ambas importantes.”
Rodrigues, Carla	“No marketing – objetivo – vender, penetração.”			
Raposo, Ana				<p>“Nós costumamos dizer que a questão de qualidade não é a quantidade em comunicação. E eu acredito que existam alguns traços comuns de <i>success indicators</i> da comunicação, em si. Eu acredito que a comunicação tem que ser adaptada, em primeiro lugar, ao seu destinatário.</p> <p>É um ponto de partida essencial para que nós possamos ter uma comunicação que seja de qualidade, que haja, por quem emite um conteúdo [...], que tenha consciência de quem é que está do outro lado e que a consiga adaptar, para que seja compreensível [...]. Portanto, conhecer o destinatário, será um primeiro ponto. O segundo será adaptar o contexto. Para a</p>

<p>Raposo, Ana</p>				<p>comunicação ter qualidade tem que ser adaptada ao momento em que ela está a acontecer. E o terceiro será adaptar o conteúdo ao meio pelo qual estou a transmitir a minha mensagem. Ser for escrita, se for oral, se for uma apresentação para muitas pessoas, se for uma reunião de um para um.</p> <p>Eu acredito que estas três condições em qualquer contexto de comunicação são importantes.”</p>
<p>Veríssimo, Jorge</p>			<p>“A questão qualidade da comunicação é diferente se vemos na perspetiva do jornalismo. No caso concreto da publicidade, a primeira questão é desde logo a forma como consigo captar a atenção de recetor, que se consegue de duas formas: pela criatividade, ou seja, uma mensagem que seja diferente e que tenha algo de novo, e por essa forma chamo a atenção.</p> <p>O segundo aspeto é o <i>timing</i> da mensagem, ou seja, a mensagem tem que ser curta. Tem também que ser criativa e diferente. Em publicidade se eu falar muito, cada vez mais face à profusão de comunicação que existe, as pessoas dispersam-se.</p> <p>Ela acima de tudo tem que ser diferente, criativa, com algo que chame a atenção e tem que ser de alguma forma enquadrada no tempo e ter uma sessão curta para que as pessoas não se dispersem e fiquem com aquela ideia na cabeça.</p>	<p>“A questão qualidade da comunicação é diferente se vemos na perspetiva do jornalismo. No caso concreto da publicidade, a primeira questão é desde logo a forma como consigo captar a atenção de recetor, que se consegue de duas formas: pela criatividade, ou seja, uma mensagem que seja diferente e que tenha algo de novo, e por essa forma chamo a atenção.</p> <p>O segundo aspeto é o <i>timing</i> da mensagem, ou seja, a mensagem tem que ser curta. Tem também que ser criativa e diferente. Em publicidade se eu falar muito, cada vez mais face à profusão de comunicação que existe, as pessoas dispersam-se.</p> <p>Ela acima de tudo tem que ser diferente, criativa, com algo que chame a atenção e tem que ser de alguma forma enquadrada no tempo e ter uma sessão curta para que as pessoas não se dispersem e fiquem com aquela ideia na cabeça.</p>

<p>Veríssimo, Jorge</p>			<p>Em publicidade é imediatamente. Isso mede-se pela eficácia da mensagem, ou seja, há vários indicadores. Temos os indicadores de notoriedade, ou seja, de memória, de recordação, que permitem saber se as pessoas têm memória da mensagem que foi passada. Isso mede-se. Há uma notoriedade <i>top of line</i>, que é quando se fala de um produto qualquer. Imagine que falo de um produto para a máquina (da roupa), o primeiro que me vem à cabeça é o Skip. Significa que essa marca tem a notoriedade <i>top of line</i>. Significa que numa perspectiva da comunicação, da publicidade e de outros aspetos, a marca tem trabalhado bem porque é a primeira que está na mente das pessoas.</p> <p>Depois há vários níveis de notoriedade: notoriedade espontânea, que é esta, notoriedade assistida, quando se pergunta à pessoa se conhece aquela marca e a ela diz que não, ou diz que sim. Portanto, temos esse fator que avalia a eficácia da comunicação.</p> <p>Temos outros fatores, como seja a questão das vendas. O fator vendas, que é verificar se, de facto, numa altura em que se faz uma ação de marketing ou uma ação de comunicação, há diferenças entre as vendas naquela altura e as vendas (antes) daquela ação.</p> <p>Se há uma ação de comunicação de 15 dias ou de um mês, eu vou ver como é</p>	<p>Em publicidade é imediatamente. Isso mede-se pela eficácia da mensagem, ou seja, há vários indicadores. Temos os indicadores de notoriedade, ou seja, de memória, de recordação, que permitem saber se as pessoas têm memória da mensagem que foi passada. Isso mede-se. Há uma notoriedade <i>top of line</i>, que é quando se fala de um produto qualquer. Imagine que falo de um produto para a máquina (da roupa), o primeiro que me vem à cabeça é o Skip. Significa que essa marca tem a notoriedade <i>top of line</i>. Significa que numa perspectiva da comunicação, da publicidade e de outros aspetos, a marca tem trabalhado bem porque é a primeira que está na mente das pessoas.</p> <p>Depois há vários níveis de notoriedade: notoriedade espontânea, que é esta, notoriedade assistida, quando se pergunta à pessoa se conhece aquela marca e a ela diz que não, ou diz que sim. Portanto, temos esse fator que avalia a eficácia da comunicação.</p> <p>Temos outros fatores, como seja a questão das vendas. O fator vendas, que é verificar se, de facto, numa altura em que se faz uma ação de marketing ou uma ação de comunicação, há diferenças entre as vendas naquela altura e as vendas (antes) daquela ação.</p> <p>Se há uma ação de comunicação de 15 dias ou de um mês, eu vou ver como é</p>
-----------------------------	--	--	--	--

Veríssimo, Jorge			<p>que estão as vendas hoje e como é que estão 30 dias depois.</p> <p>De alguma forma as vendas também me indicam a eficácia dessa comunicação.</p> <p>Diretamente, temos esses dois elementos: o fator de notoriedade da marca, pelo seu reconhecimento. (Se) a notoriedade aumentou, significa que a comunicação foi eficaz. E ao mesmo tempo, se se pretende uma ação de vendas, se essas vendas também foram incrementadas. Se as vendas foram incrementadas (tal) significa que a ação de comunicação foi eficaz. “</p>	<p>que estão as vendas hoje e como é que estão 30 dias depois.</p> <p>De alguma forma as vendas também me indicam a eficácia dessa comunicação.</p> <p>Diretamente, temos esses dois elementos: o fator de notoriedade da marca, pelo seu reconhecimento. (Se) a notoriedade aumentou, significa que a comunicação foi eficaz. E ao mesmo tempo, se se pretende uma ação de vendas, se essas vendas também foram incrementadas. Se as vendas foram incrementadas (tal) significa que a ação de comunicação foi eficaz. “</p>
Rosário, João	<p>“Se forem as empresas a medir o que é que lhes dá mais vendas, o retorno de investimento, são fatores quantitativos. Se for num anúncio, mais bonito, a técnica mais bem feita em termos publicitários, são fatores qualitativos.”</p>		<p>“Se forem as empresas a medir o que é que lhes dá mais vendas, o retorno de investimento, são fatores quantitativos. Se for num anúncio, mais bonito, a técnica mais bem feita em termos publicitários, são fatores qualitativos.”</p>	
Rosário, João				<p>“Não há uma medida financeira em que nós sabemos que temos ali um modelo de rotação de stocks em que tudo é muito exato. Para as empresas, na prática é o que gera mais vendas, o que der mais acréscimo de vendas, é a medida, entre aspas, de qualidade.”</p>
Faustino, Paulo	<p>“Muito importante selecionar bem os indicadores – quantitativos e qualitativos – eles cruzam-se. No caso da imprensa, por exemplo, não só quantos, mas também o que lêem, onde o fazem (cafés, comboio, etc.), quanto tempo,</p>	<p>“Muito importante selecionar bem os indicadores – quantitativos e qualitativos – eles cruzam-se. No caso da imprensa, por exemplo, não só quantos, mas também o que lêem, onde o fazem (cafés, comboio, etc.), quanto tempo,</p>	<p>“Muito importante selecionar bem os indicadores – quantitativos e qualitativos – eles cruzam-se. No caso da imprensa, por exemplo, não só quantos, mas também o que lêem, onde o fazem (cafés, comboio, etc.),</p>	<p>“Muito importante selecionar bem os indicadores – quantitativos e qualitativos – eles cruzam-se. No caso da imprensa, por exemplo, não só quantos, mas também o que lêem, onde o fazem (cafés, comboio, etc.),</p>

Faustino, Paulo	como acedem, etc. – uma coisa é folhear e outra ler.”	como acedem, etc. – uma coisa é folhear e outra ler.”	quanto tempo, como acedem, etc. – uma coisa é folhear e outra ler.”	quanto tempo, como acedem, etc. – uma coisa é folhear e outra ler.”
Abreu, João	<p>“Quer dizer, nós conseguimos.... Há dados quantitativos que se podem medir. Por exemplo, na comunicação nas redes sociais, o número de pessoas alcançadas, o número de partilhas, são dados quantitativos. Um <i>site</i> quantas visualizações é que teve, naquele determinado tempo.</p> <p>Há uma campanha e imediatamente a seguir pode-se medir quantitativamente quantas pessoas é que acederam ao <i>site</i>, após a campanha. Isso são dados quantitativos que podem ser medidos, embora, por vezes, o problema depois é efetivamente o que é que estive na origem desses dados quantitativos. Eu posso ter uma campanha, que tenha um trabalho de <i>copy</i>, que o texto resulta muito bem e o sucesso da campanha pode ter a ver com o trabalho de <i>copy</i>, ou não. O trabalho de <i>copy</i> era relativamente normal, e foi a fotografia que acompanhava esse texto que fez o sucesso da campanha, ou não (graficamente).</p> <p>Como as linguagens se misturam, depois saber exatamente as razões do sucesso, implica ir avaliando permanentemente, ir fazendo</p>			

Abreu, João	experiências de alguma forma de ação / efeito.”			
Abreu, João			“São (mais) aspetos de índole qualitativa ou quantitativa aqueles que são usados para medir, para avaliar? Eu diria que são mais qualitativos.”	
Abreu, João	“Por exemplo, o jornalismo, que terá como métricas a quantidade de jornais vendidos, a publicidade que consegue atrair, etc. etc..”	“Por exemplo, o jornalismo, que terá como métricas a quantidade de jornais vendidos, a publicidade que consegue atrair, etc. etc..”		
Barros, Júlia	“Sabe que a divisão em qualitativo e quantitativo neste momento está cada vez mais a ser posta em causa. A verdade é que não pode ser nem só qualitativo, nem só quantitativo. Ou melhor, o quantitativo encerra o qualitativo. E cada vez mais tenho esta noção. Isto é, ao quantitativo não podemos fugir dele, mas é tanto mais rico quanto nós tivermos elementos qualitativos para o entender.”	“Sabe que a divisão em qualitativo e quantitativo neste momento está cada vez mais a ser posta em causa. A verdade é que não pode ser nem só qualitativo, nem só quantitativo. Ou melhor, o quantitativo encerra o qualitativo. E cada vez mais tenho esta noção. Isto é, ao quantitativo não podemos fugir dele, mas é tanto mais rico quanto nós tivermos elementos qualitativos para o entender.”	“Sabe que a divisão em qualitativo e quantitativo neste momento está cada vez mais a ser posta em causa. A verdade é que não pode ser nem só qualitativo, nem só quantitativo. Ou melhor, o quantitativo encerra o qualitativo. E cada vez mais tenho esta noção. Isto é, ao quantitativo não podemos fugir dele, mas é tanto mais rico quanto nós tivermos elementos qualitativos para o entender.”	“Sabe que a divisão em qualitativo e quantitativo neste momento está cada vez mais a ser posta em causa. A verdade é que não pode ser nem só qualitativo, nem só quantitativo. Ou melhor, o quantitativo encerra o qualitativo. E cada vez mais tenho esta noção. Isto é, ao quantitativo não podemos fugir dele, mas é tanto mais rico quanto nós tivermos elementos qualitativos para o entender.”
Eiró-Gomes, Mafalda				“ <i>Return of investment...</i> Nós trabalhamos em sentido estrito de definição profissional. Nós trabalhamos com intangíveis. Trabalhamos com reputação.”
Rando, Martina	“A imagem que os compradores recebem é essencial e, por isso, se mensura a comunicação, quer quantitativa, quer qualitativa, sendo ambas importantes.”	“A imagem que os compradores recebem é essencial e, por isso, se mensura a comunicação, quer quantitativa, quer qualitativa, sendo ambas importantes.”	“A imagem que os compradores recebem é essencial e, por isso, se mensura a comunicação, quer quantitativa, quer qualitativa, sendo ambas importantes.”	“A imagem que os compradores recebem é essencial e, por isso, se mensura a comunicação, quer quantitativa, quer qualitativa, sendo ambas importantes.”

Rando, Martina			“Começa na escolha das palavras, mas a digitalização veio aumentar a complexidade.”	
Barros, João		“Medir métricas tem de ser feito por grupos específicos porque assim se conseguem fazer análises mais ricas e precisas.”		“Medir métricas tem de ser feito por grupos específicos porque assim se conseguem fazer análises mais ricas e precisas.”
Barros, João	<p>“O estudo das medidas de performance não se restringe ao meio universidade/academia. É mais fácil analisar métricas quantitativas do que qualitativas, mas é sempre uma <i>mix</i> das duas. Vg:</p> <ul style="list-style-type: none"> - quantitativas – vendemos 100 unidades de - qualitativas – 40% gostaram... O que é “gostar”? <p>É sempre importante analisar métricas quantitativas e qualitativas.”</p>		<p>“O estudo das medidas de performance não se restringe ao meio universidade/academia. É mais fácil analisar métricas quantitativas do que qualitativas, mas é sempre uma <i>mix</i> das duas. Vg:</p> <ul style="list-style-type: none"> - quantitativa – vendemos 100 unidades de... Qualitativas – 40% gostaram... O que é “gostar”? <p>É sempre importante analisar métricas quantitativas e qualitativas.”</p>	
Barros, João	<p>“(O tema das métricas) tem ganho relevância. Quanto mais não seja pela entrada do meio digital. Com a entrada dos meios digitais isto ganhou muita relevância. Porquê? Porque tudo o que é feito via Internet, nas redes sociais, onde quer que seja, pode ser seguido até à exaustão. Nós conseguimos saber tudo. De que <i>site</i> a pessoa veio, em que página é que entrou, onde é que clicou, quando é que abandonou. Quanto tempo é que lá esteve. Por isso, é possível medir muito mais, diria que, com o</p>	<p>“(O tema das métricas) tem ganho relevância. Quanto mais não seja pela entrada do meio digital. Com a entrada dos meios digitais isto ganhou muita relevância. Porquê? Porque tudo o que é feito via Internet, nas redes sociais, onde quer que seja, pode ser seguido até à exaustão. Nós conseguimos saber tudo. De que <i>site</i> a pessoa veio, em que página é que entrou, onde é que clicou, quando é que abandonou. Quanto tempo é que lá esteve. Por isso, é possível medir muito mais, diria que, com o</p>	<p>“(O tema das métricas) tem ganho relevância. Quanto mais não seja pela entrada do meio digital. Com a entrada dos meios digitais isto ganhou muita relevância. Porquê? Porque tudo o que é feito via Internet, nas redes sociais, onde quer que seja, pode ser seguido até à exaustão. Nós conseguimos saber tudo. De que <i>site</i> a pessoa veio, em que página é que entrou, onde é que clicou, quando é que abandonou. Quanto tempo é que lá esteve. Por isso, é possível medir muito mais, diria que, com o crescimento do ambiente digital, naturalmente também cresceu o foco,</p>	<p>“(O tema das métricas) tem ganho relevância. Quanto mais não seja pela entrada do meio digital. Com a entrada dos meios digitais isto ganhou muita relevância. Porquê? Porque tudo o que é feito via Internet, nas redes sociais, onde quer que seja, pode ser seguido até à exaustão. Nós conseguimos saber tudo. De que <i>site</i> a pessoa veio, em que página é que entrou, onde é que clicou, quando é que abandonou. Quanto tempo é que lá esteve. Por isso, é possível medir muito mais, diria que, com o crescimento do</p>

Barros, João	crescimento do ambiente digital, naturalmente também cresceu o foco, mesmo que não tenha sido propositadamente, neste controlo, neste uso dos números. Há outra coisa que também faz isso acontecer, que é o crescimento desta consciência da importância da análise dos dados, perceber os comportamentos do consumidor, das suas atitudes. O uso do que se chama <i>Big data</i> . Tudo o que é números está muito presente.”	crescimento do ambiente digital, naturalmente também cresceu o foco, mesmo que não tenha sido propositadamente, neste controlo, neste uso dos números. Há outra coisa que também faz isso acontecer, que é o crescimento desta consciência da importância da análise dos dados, perceber os comportamentos do consumidor, das suas atitudes. O uso do que se chama <i>Big data</i> . Tudo o que é números está muito presente.”	mesmo que não tenha sido propositadamente, neste controlo, neste uso dos números. Há outra coisa que também faz isso acontecer, que é o crescimento desta consciência da importância da análise dos dados, perceber os comportamentos do consumidor, das suas atitudes. O uso do que se chama <i>Big data</i> . Tudo o que é números está muito presente.”	ambiente digital, naturalmente também cresceu o foco, mesmo que não tenha sido propositadamente, neste controlo, neste uso dos números. Há outra coisa que também faz isso acontecer, que é o crescimento desta consciência da importância da análise dos dados, perceber os comportamentos do consumidor, das suas atitudes. O uso do que se chama <i>Big data</i> . Tudo o que é números está muito presente.”
Bonacho, Fernanda			“A nossa preocupação é sempre muito qualitativa em termos de ciência da comunicação.”	
Bonacho, Fernanda	“Em termos de medição, já tem alguns anos. Os estudos de comunicação implicam sempre uma análise quantitativa ou podem incluir análises quantitativas e análises qualitativas. E normalmente o que fazem os estudos da comunicação são opção dos investigadores. Há análises sociológicas, por exemplo, que têm os dois elementos, que fazem um estudo mais pormenorizado dessas duas valências. Mas também há estudos que fazem apenas análise quantitativa ou análise de discurso, análise crítica de discurso. Mas não é algo de todo recente, pois já tem alguns anos. Temos os teóricos da análise crítica do discurso como	“Em termos de medição, já tem alguns anos. Os estudos de comunicação implicam sempre uma análise quantitativa ou podem incluir análises quantitativas e análises qualitativas. E normalmente o que fazem os estudos da comunicação são opção dos investigadores. Há análises sociológicas, por exemplo, que têm os dois elementos, que fazem um estudo mais pormenorizado dessas duas valências. Mas também há estudos que fazem apenas análise quantitativa ou análise de discurso, análise crítica de discurso. Mas não é algo de todo recente, pois já tem alguns anos. Temos os teóricos da análise crítica do discurso como	“Em termos de medição, já tem alguns anos. Os estudos de comunicação implicam sempre uma análise quantitativa ou podem incluir análises quantitativas e análises qualitativas. E normalmente o que fazem os estudos da comunicação são opção dos investigadores. Há análises sociológicas, por exemplo, que têm os dois elementos, que fazem um estudo mais pormenorizado dessas duas valências. Mas também há estudos que fazem apenas análise quantitativa ou análise de discurso, análise crítica de discurso. Mas não é algo de todo recente, pois já tem alguns anos. Temos os teóricos da análise crítica do discurso como Foucault e outros como ele, já bastante antigos, a tratar exatamente disso.	“Em termos de medição, já tem alguns anos. Os estudos de comunicação implicam sempre uma análise quantitativa ou podem incluir análises quantitativas e análises qualitativas. E normalmente o que fazem os estudos da comunicação são opção dos investigadores. Há análises sociológicas, por exemplo, que têm os dois elementos, que fazem um estudo mais pormenorizado dessas duas valências. Mas também há estudos que fazem apenas análise quantitativa ou análise de discurso, análise crítica de discurso. Mas não é algo de todo recente, pois já tem alguns anos. Temos os teóricos da análise crítica do discurso como Foucault e outros como ele, já bastante antigos, a tratar exatamente disso.

<p>Bonacho, Fernanda</p>	<p>Foucault e outros como ele, já bastante antigos, a tratar exatamente disso.</p> <p>Portanto, todos os estudos de comunicação depois refletem exatamente essa vertente qualitativa. Portanto, não é de todo recente essa avaliação qualitativa.”</p>	<p>Foucault e outros como ele, já bastante antigos, a tratar exatamente disso.</p> <p>Portanto, todos os estudos de comunicação depois refletem exatamente essa vertente qualitativa. Portanto, não é de todo recente essa avaliação qualitativa.”</p>	<p>Portanto, todos os estudos de comunicação depois refletem exatamente essa vertente qualitativa. Portanto, não é de todo recente essa avaliação qualitativa.”</p>	<p>Portanto, todos os estudos de comunicação depois refletem exatamente essa vertente qualitativa. Portanto, não é de todo recente essa avaliação qualitativa.”</p>
<p>Rosário, João</p>			<p>“No marketing, teríamos que ver os preços, as características do produto, etc., a qualidade, em termos da comunicação publicitária, tudo o que quiser arranjar, desde as coisas mais institucionais, mesmo relações públicas, relatórios do Estado, relatórios e contas das empresas e tudo o resto, há uma coisa que a qualidade refere. Por exemplo, no relatório e contas de uma empresa, aqueles concursos para o tornar mais, entre aspas, “bonito”. O que é avaliado não é a qualidade daquela parte mais chata, que vem no final, o conteúdo. A qualidade da informação, isso são os auditores que vêem, aquelas páginas a preto e branco, muito “secas”, que é o conteúdo financeiro, mas são avaliadas pelo grau de agradabilidade de ler, da facilidade de perceber a informação, como é que misturam cores, design, grafismo, tabelas de números, tudo o que faça com que nós possamos ler facilmente e compreender o que lá está escrito.</p> <p>Estou a falar do relatório e contas, que não é bem publicidade, daquela</p>	

<p>Rosário, João</p>			<p>primeira parte dos relatórios, nem dos anexos financeiros. Isso aí, não conta sequer.</p> <p>Mas há o formato dos relatórios e contas. Antigamente quando era físico, ... agora também é, mas o formato da capa, os materiais usados, tudo isso conta para a qualidade. Mas tudo depende do que acharmos que é qualidade.</p> <p>Na publicidade, nós os dois podíamos pedir um anúncio e um de nós acha que é muito bonito e de qualidade e o outro não. Como é que se mede a qualidade? Cada vez mais não há medidas de qualidade. O que se mede praticamente é o ROI, nessa campanha publicitária, o que deu em termos de venda tendo em conta o que se investiu.”</p>	
<p>Barros, João</p>	<p>“As que são usadas são mais as quantitativas, quando nós pensamos em termos de publicidade. A publicidade tem um problema, que ao mesmo tempo não o é.</p> <p>Costumo dizer aos meus alunos que nós temos uma coisa que é um problema e que é uma grande vantagem: não conseguimos controlar completamente as pessoas. Graças a Deus! Se assim não fosse, elas fariam tudo o que nós queríamos e isso significava que nós, enquanto pessoas, não tínhamos liberdade de escolha. E a publicidade dá-nos uma coisa que é</p>	<p>“As que são usadas são mais as quantitativas, quando nós pensamos em termos de publicidade. A publicidade tem um problema, que ao mesmo tempo não o é.</p> <p>Costumo dizer aos meus alunos que nós temos uma coisa que é um problema e que é uma grande vantagem: não conseguimos controlar completamente as pessoas. Graças a Deus! Se assim não fosse, elas fariam tudo o que nós queríamos e isso significava que nós, enquanto pessoas, não tínhamos liberdade de escolha. E a publicidade dá-nos uma coisa que é</p>	<p>“As que são usadas são mais as quantitativas, quando nós pensamos em termos de publicidade. A publicidade tem um problema, que ao mesmo tempo não o é.</p> <p>Costumo dizer aos meus alunos que nós temos uma coisa que é um problema e que é uma grande vantagem: não conseguimos controlar completamente as pessoas. Graças a Deus! Se assim não fosse, elas fariam tudo o que nós queríamos e isso significava que nós, enquanto pessoas, não tínhamos liberdade de escolha. E a publicidade dá-nos uma coisa que é a quantidade de variáveis, que é isto, eu não consigo isolar todas as variáveis.</p>	<p>“As que são usadas são mais as quantitativas, quando nós pensamos em termos de publicidade. A publicidade tem um problema, que ao mesmo tempo não o é.</p> <p>Costumo dizer aos meus alunos que, nós temos uma coisa que é um problema e que é uma grande vantagem: não conseguimos controlar completamente as pessoas. Graças a Deus! Se assim não fosse, elas fariam tudo o que nós queríamos e isso significava que nós, enquanto pessoas, não tínhamos liberdade de escolha. E a publicidade dá-nos uma coisa que é a quantidade de variáveis, que é isto, eu não consigo isolar todas as variáveis.</p>

<p>Barros, João</p>	<p>a quantidade de variáveis, que é isto, eu não consigo isolar todas as variáveis.</p> <p>Há tantas variáveis à volta de um processo de compra que é difícil isolar todas – <i>vg</i>: a sua história, a sua relação histórica com aquelas marcas. Nunca se consegue saber se foi especificamente aquela campanha que provocou aquela compra. [...]. Eu sei que coloquei um anúncio e alguém clicou no <i>banner</i>, no <i>site</i> e foi direto à minha loja <i>online</i> e comprou, mas se calhar também comprou não só porque clicou no <i>banner</i>, mas também pela relação que já tinha sido estabelecida com a marca, durante não sei quantos anos e que também já o fazia estar recetivo à mesma.</p> <p>Se nós em termos psicológicos levarmos isto até ao fim, fica muito difícil isolar e chegar à conclusão. O que é que nós conseguimos medir? Conseguimos medir quantas pessoas é que viram o anúncio e se gostaram, obviamente, embora “se gostaram” seja mais qualitativo. No entanto, os dados acabam por ser mais quantitativos.</p> <p>Em que sítio é que vamos colocar um anúncio? O normal, se calhar, é o domínio dos fatores quantitativos, ou seja, a quantas pessoas é que ele chega, etc..</p>	<p>a quantidade de variáveis, que é isto, eu não consigo isolar todas as variáveis.</p> <p>Há tantas variáveis à volta de um processo de compra que é difícil isolar todas – <i>vg</i>: a sua história, a sua relação histórica com aquelas marcas. Nunca se consegue saber se foi especificamente aquela campanha que provocou aquela compra. [...]. Eu sei que coloquei um anúncio e alguém clicou no <i>banner</i>, no <i>site</i> e foi direto à minha loja <i>online</i> e comprou, mas se calhar também comprou não só porque clicou no <i>banner</i>, mas também pela relação que já tinha sido estabelecida com a marca, durante não sei quantos anos e que também já o fazia estar recetivo à mesma.</p> <p>Se nós em termos psicológicos levarmos isto até ao fim, fica muito difícil isolar e chegar à conclusão. O que é que nós conseguimos medir? Conseguimos medir quantas pessoas é que viram o anúncio e se gostaram, obviamente, embora “se gostaram” seja mais qualitativo. No entanto, os dados acabam por ser mais quantitativos.</p> <p>Em que sítio é que vamos colocar um anúncio? O normal, se calhar, é o domínio dos fatores quantitativos, ou seja, a quantas pessoas é que ele chega, etc..</p>	<p>Há tantas variáveis à volta de um processo de compra que é difícil isolar todas – <i>vg</i>: a sua história, a sua relação histórica com aquelas marcas. Nunca se consegue saber se foi especificamente aquela campanha que provocou aquela compra. [...]. Eu sei que coloquei um anúncio e alguém clicou no <i>banner</i>, no <i>site</i> e foi direto à minha loja <i>online</i> e comprou, mas se calhar também comprou não só porque clicou no <i>banner</i>, mas também pela relação que já tinha sido estabelecida com a marca, durante não sei quantos anos e que também já o fazia estar recetivo à mesma.</p> <p>Se nós em termos psicológicos levarmos isto até ao fim, fica muito difícil isolar e chegar à conclusão. O que é que nós conseguimos medir? Conseguimos medir quantas pessoas é que viram o anúncio e se gostaram, obviamente, embora “se gostaram” seja mais qualitativo. No entanto, os dados acabam por ser mais quantitativos.</p> <p>Em que sítio é que vamos colocar um anúncio? O normal, se calhar, é o domínio dos fatores quantitativos, ou seja, a quantas pessoas é que ele chega, etc..</p> <p>Quando eu começo logo a definir um número alvo e segmentá-lo, eu tenho fatores que são mais quantitativos, mas tenho outros que são de índole mais psicológica. Se gosta de cãesinhos, se</p>	<p>Há tantas variáveis à volta de um processo de compra que é difícil isolar todas – <i>vg</i>: a sua história, a sua relação histórica com aquelas marcas. Nunca se consegue saber se foi especificamente aquela campanha que provocou aquela compra. [...]. Eu sei que coloquei um anúncio e alguém clicou no <i>banner</i>, no <i>site</i> e foi direto à minha loja <i>online</i> e comprou, mas se calhar também comprou não só porque clicou no <i>banner</i>, mas também pela relação que já tinha sido estabelecida com a marca, durante não sei quantos anos e que também já o fazia estar recetivo à mesma.</p> <p>Se nós em termos psicológicos levarmos isto até ao fim, fica muito difícil isolar e chegar à conclusão. O que é que nós conseguimos medir? Conseguimos medir quantas pessoas é que viram o anúncio e se gostaram, obviamente, embora “se gostaram” seja mais qualitativo. No entanto, os dados acabam por ser mais quantitativos.</p> <p>Em que sítio é que vamos colocar um anúncio? O normal, se calhar, é o domínio dos fatores quantitativos, ou seja, a quantas pessoas é que ele chega, etc..</p> <p>Quando eu começo logo a definir um número alvo e segmentá-lo, eu tenho fatores que são mais quantitativos, mas tenho outros que são de índole mais psicológica. Se gosta de cãesinhos, se</p>
----------------------------	--	--	---	---

<p>Barros, João</p>	<p>Quando eu começo logo a definir um número alvo e segmentá-lo, eu tenho fatores que são mais quantitativos, mas tenho outros que são de índole mais psicológica. Se gosta de cãesinhos, se tem preocupações ambientais. Coisas que já não serão tão quantitativas.</p> <p>Por outro lado, há coisas que são importantes de índole qualitativa. Há sempre uma maior fixação das empresas nos quantitativos, porque são mais objetivos, ou seja, porque são menos passíveis de erro. Eu digo a alguém, eles gostaram da nossa marca, eles viram o nosso anúncio. Quantas pessoas viram a nossa marca? É muito ou pouco. É mais imediato. Portanto, dir-lhe-ia que há mais foco nos quantitativos. Não deixa de ser muito importante. Eu penso que as marcas também têm essa consciência dos fatores qualitativos.”</p>	<p>Quando eu começo logo a definir um número alvo e segmentá-lo, eu tenho fatores que são mais quantitativos, mas tenho outros que são de índole mais psicológica. Se gosta de cãesinhos, se tem preocupações ambientais. Coisas que já não serão tão quantitativas.</p> <p>Por outro lado, há coisas que são importantes de índole qualitativa. Há sempre uma maior fixação das empresas nos quantitativos, porque são mais objetivos, ou seja, porque são menos passíveis de erro. Eu digo a alguém, eles gostaram da nossa marca, eles viram o nosso anúncio. Quantas pessoas viram a nossa marca? É muito ou pouco. É mais imediato. Portanto, dir-lhe-ia que há mais foco nos quantitativos. Não deixa de ser muito importante. Eu penso que as marcas também têm essa consciência dos fatores qualitativos.”</p>	<p>tem preocupações ambientais. Coisas que já não serão tão quantitativas.</p> <p>Por outro lado, há coisas que são importantes de índole qualitativa. Há sempre uma maior fixação das empresas nos quantitativos, porque são mais objetivos, ou seja, porque são menos passíveis de erro. Eu digo a alguém, eles gostaram da nossa marca, eles viram o nosso anúncio. Quantas pessoas viram a nossa marca? É muito ou pouco. É mais imediato. Portanto, dir-lhe-ia que há mais foco nos quantitativos. Não deixa de ser muito importante. Eu penso que as marcas também têm essa consciência dos fatores qualitativos.”</p>	<p>tem preocupações ambientais. Coisas que já não serão tão quantitativas.</p> <p>Por outro lado, há coisas que são importantes de índole qualitativa. Há sempre uma maior fixação das empresas nos quantitativos, porque são mais objetivos, ou seja, porque são menos passíveis de erro. Eu digo a alguém, eles gostaram da nossa marca, eles viram o nosso anúncio. Quantas pessoas viram a nossa marca? É muito ou pouco. É mais imediato. Portanto, dir-lhe-ia que há mais foco nos quantitativos. Não deixa de ser muito importante. Eu penso que as marcas também têm essa consciência dos fatores qualitativos.”</p>
<p>Rezola, Marina</p>			<p>“100% verdade.”</p>	
<p>Barros, Júlia</p>			<p>“A grande questão da qualidade é saber quem é que a define. [...] são as empresas que querem bons profissionais, são elas que definem quem são os bons profissionais com qualidade ou... são os académicos a pensar? É um tema bastante interessante, que está presente em todos os cursos.”</p>	<p>“A grande questão da qualidade é saber quem é que a define. [...] são as empresas que querem bons profissionais, são elas que definem quem são os bons profissionais com qualidade ou... são os académicos a pensar? É um tema bastante interessante, que está presente em todos os cursos.”</p>

Rodrigues, Carla				“Qualidade da comunicação é clareza, adequar o que se diz à audiência (pensando em formação e idade), palavras simples, avaliar a audiência, bom tom de voz, etc..”
Faustino, Paulo	“Na área da comunicação televisiva com a TVI e a SIC, qual tinha maior <i>share</i> ? A medição inicialmente era feita pela Markttest e depois pela GRK. Também as sondagens. Hoje a comunicação com o papel da Internet, com <i>websites</i> , etc., tudo fica registado.”	“Na área da comunicação televisiva com a TVI e a SIC, qual tinha maior <i>share</i> ? A medição inicialmente era feita pela Markttest e depois pela GRK. Também as sondagens. Hoje a comunicação com o papel da Internet, com <i>websites</i> , etc., tudo fica registado.”		
Rezola, Marina			“Para avaliar a qualidade da comunicação não utilizaria a questão das audiências, ou os clics de leitura dos <i>sites</i> . Eu penso que para se aferir essa qualidade se devem estabelecer conceitos, funções, o que queiram, para a avaliar. E ela depois pode ser aferida contratando especialistas e não especialistas, públicos diferentes, grupos etários e meios socioculturais. Vai depender daquilo que queremos aferir. Se é um conteúdo informativo, se é um conteúdo lúdico. Eu penso que há um outro conjunto de recursos para aferir corretamente a qualidade da informação que é passada. “	

Como se compreenderá com os dados agora apresentados, procurou-se ilustrar, mais do que repetir (que era facilmente possível com a recolha efetuada) outros pontos de vista com uma seleção de respostas.

10.5. OUTROS ASPETOS

10.5.1. Dificuldades de comunicação

Antes de mais importa distinguir “entre a qualidade do que se comunica e do comunicador” (Barros, Júlia - 2021).

Estas colocam-se em diversos planos:

- Empresas: “Facilmente se usam nas empresas instrumentos – vg: correio eletrónico, correio digital, etc., mas não dialogam.” (Faustino, Paulo - 2021)
- Por outro lado, “uma dificuldade é a separação das variáveis – o estudo *ceteris paribus* seria excelente, mas não se consegue fazer – não se conseguem isolar as variáveis.” (Barros, João - 2021)
- Alunos: “Como se compreende as dificuldades de comunicação ocorrem também com os estudantes, na escuta e nas apresentações.” (Rodrigues, Carla - 2021) e eles, cada vez mais, “antes de entregarem os trabalhos ou trabalho ao professor, se for um texto, mesmo a tese, passam pelo revisor ortográfico do Word que corrige tudo o que está mal. [...] Se os alunos souberem usar as ferramentas metem os textos no revisor do português e nós nunca saberemos de onde é que eles viram.” (Rosário, João - 2021)
- “No caso do jornalismo o português é crítico” (Barros, João - 2021) e “nesta licenciatura existe mesmo uma cadeira de português.” (Rosário, João - 2021)

10.5.2. Especificidades da comunicação

“Nós costumamos fazer a diferenciação entre aquilo que é o resultado, o impacto imediato e o resultado ou impacto a médio e longo prazo. A diferença entre o *output* e o *outcome*. Isto é, eu consigo ter, imaginemos, um alcance imediato em que há 100 pessoas que fazem “gosto” na minha página, ou há 200 pessoas que foram ao meu evento, ou eu sei que enviei o meu comunicado de imprensa para 10 meios de comunicação social. Isto é um resultado.

Mas quando nós falamos em comunicação e entendendo-a como um processo intencional, a partir do qual se pretende ter um determinado impacto, ou provocar um determinado resultado ou efeito, se nós quisermos assim, não me chega para eu avaliar. Eu preciso, uma vez que estou a trabalhar com conhecimentos, atitudes e comportamentos, a médio e longo prazo, aferir qual é que foi o resultado ou o verdadeiro impacto que eu tive daqueles “gostos”, daquele evento, daqueles comunicados que eu enviei.

E aí entro na rede do *outcome* que é de saber qual foi o verdadeiro efeito. Qual é que foi a mudança de comportamento efetiva que eu consegui a médio e longo prazo. Se aquela publicação era para os alunos do Politécnico de Lisboa utilizarem mais o *e-mail* institucional, eles fizeram “gosto” e acharam piada à publicação, mas será que efetivamente passaram a usá-lo?

Se eu tinha um evento em que o objetivo era apresentar uma nova plataforma que dentro do IPL ia ser utilizada, é importante saber se os colaboradores a utilizam convenientemente hoje em dia. Funcionam efetivamente com ela? Porque a questão está na consequência, que era, como dizia, em termos de auditoria, em que há um levantamento daquilo que se precisa de alterar, comunica-se, mas depois efetivamente altera-se? Muda-se? Eu acho que é por aí que deve ir a avaliação em comunicação. Assumir que tratando-se da mudança de comportamentos tem que existir um processo, um caminho para que ela exista e irmos acompanhando ao longo do tempo, recorrendo a estas métricas mais de *output*, mais imediatas, até chegar mais às de *outcome*, para nós percebermos a real mudança que existe.” (Raposo, Ana - 2021)

Importa ter presente o “jargão da publicidade: 50% aproveita-se, os outros 50% não. Mas qual é a parte que se perde?” (Faustino, Paulo - 2021)

Por outro lado, por exemplo, “é [necessário] dizer aquilo que se sabe com o mínimo de palavras, o mais conciso e fatural possível, para evitar precisamente as multiplicidades de interpretações. [...]. No fundo é transversal, digamos assim, às várias licenciaturas que a ESCS tem.” (Veríssimo, Jorge - 2021)

“Às vezes as marcas estão muito focadas naquilo que se chama a sua notoriedade. Se as pessoas a conhecem ou não e ficam contentíssimas se 80% a conhecem. Isto pode não servir de nada, porque eu posso não ter 100% da população.” (Barros, João - 2021)

Por fim, importa ter em conta a especificidade do mercado. Por exemplo, “Itália é, no turismo, um país capilar, mas ao contrário, Portugal focaliza-se mais em algumas zonas.” (Rando, Martina - 2021)

É preciso não ignorar que “o impacto da publicidade é grande, mas o seu estudo permite controlar as pessoas (devassa)” (Barros, João - 2021)

10.5.3. Recolha de dados

Entre outras formas, “recorre-se a questionários/sondagens. São feitas por amostragens devidamente estruturadas / métodos estatísticos, que são barómetros: Usam-se equipamentos – audímetros – utilizados para os *media*.” (Faustino, Paulo - 2021)

Em Portugal existe a Comissão de Análise e Estudo de Meios (CAEM) – entidade sem fins lucrativos, que visa fornecer aos seus associados as informações que eles necessitem para a avaliação do estudo dos meios (abrangendo televisão, imprensa, rádio, internet, publicidade exterior e cinema).

Ao nível da imprensa é conhecida a Associação Portuguesa de Controlo de Tiragens. Também no nosso país empresas certificadas privadas realizam sondagens, credenciadas pela Entidade Reguladora para a Comunicação Social (ERC), para permitir, por exemplo, identificar situações como “adorei o anúncio, mas se não compra...” (Rodrigues, Carla - 2021)

Em Espanha, foi criada em 1964 a *Oficina de Justificación de la Difusión*, cujo nome foi alterado em 2004 para *Información y Control de Publicaciones*, SA (INTROL) com três divisões.

Tudo isto resultou da necessidade de informação precisa para efeitos de planificação da publicidade tendo já antes levado à criação, em 1914, nos EUA, do *Audit Bureau of Circulation*, que serviu de modelo a entidades semelhantes noutros países.

No fundo, questionado a Rezola, Maria (2021), se sem essas aferições não colhemos todos os benefícios de algo e não temos um *feedback* de como é que a mensagem está a chegar? A resposta foi: “Exatamente”.

10.5.4. Auditoria à comunicação

Como se imagina, “nós fazemos auditorias de comunicação. Normalmente é um trabalho que tem um misto de qualitativo e quantitativo. [...]. Começa normalmente por um questionário, da maneira mais simples, e depois um trabalho de entrevista, com uma

avaliação de conteúdo, no sentido de um trabalho mais explicativo. O quantitativo para identificar problemas e depois o qualitativo para aprofundar as questões.” (Eiró-Gomes, Mafalda - 2021).

10.6. MÉTRICAS

Antes de mais importa atender a que “as métricas variam com o tipo de comunicação e sempre foram uma preocupação,” (Faustino, Paulo - 2021) e “a temática das métricas em comunicação é relevante, mas tem ganho ainda mais com o “meio digital” / “ambiente digital”, que faculta miríades de elementos na forma de “grandes dados” para análise – é possível analisar tudo em grande pormenor.” (Barros, João - 2021) – serve de exemplo Caldeira (2012) e Oliveira (2019).

Sendo que, “performance é tudo o que é medido, produz valor, tem notoriedade, sentimento criado, valores associados à marca”, (Rodrigues, Carla - 2021) e “consoante a área, nós temos indicadores diferentes, mas eles tendem todos a analisar as mesmas questões, as mesmas coisas.” (Rodrigues, Ricardo - 2021)

É, todavia, importante entender que, por exemplo, “qualidade e indicador de performance em jornalismo é diferente. Aspetos como aderência e recetividade são importantes.” (Lopes, Anabela - 2021)

É reconhecido que “as métricas na comunicação têm vindo a ganhar ainda mais importância nomeadamente com as transformações da sociedade – com as novas tecnologias e mais concorrência” (Faustino, Paulo - 2021). Por outro lado, “algumas métricas apresentam limitações, vg: notoriedade – quantas pessoas conhecem / não conhecem o nosso produto, mas...” (Barros, João - 2021)

“Usam-se medidas de *performance* para avaliar a função comunicação” (Barros, João - 2021), ainda que, em alguns casos: vg: “*media* e digital, o grande problema é defini-las.” (Faustino, Paulo - 2021)

“... Naturalmente a comunicação comercial é cada vez mais importante.” (Rando, Martina - 2021)

Tendo por base as respostas recolhidas, é possível apresentar o seguinte quadro síntese:

Quadro 33
Matrizes
síntese das entrevistas – KPIs’ – Comunicação

	DOCENTE	KEY PERFORMANCE INDICATORS						
		QUANTITATIVOS		QUALITATIVOS				
		UTILIZ?	IMPORT?	UTILIZ?	IMPORT?			
I	Barros, João	SIM						
II	Barros, João		SIM					
III	Barros, João			SIM				
IV	Barros, João					SIM		
V	Rodrigues, Ricardo					SIM	1	
VI	Rodrigues, Ricardo					SIM	2	
VII	Rodrigues, Ricardo	SIM						
VIII	Lopes, Anabela				SIM		SIM	
IX	Lopes, Anabela	SIM	SIM		SIM		SIM	
X	Rodrigues, Carla	SIM	SIM		SIM		SIM	
XI	Rodrigues, Carla	SIM						
XII	Raposo, Ana						SIM	3
XIII	Veríssimo, Jorge				SIM	4	SIM	
XIV	Rosário, João	SIM	5		SIM			
XV	Rosário, João						SIM	6
XVI	Faustino, Paulo	SIM	7	SIM	SIM		SIM	
XVII	Abreu, João	SIM	8					
XVIII	Abreu, João				SIM	9		
XIX	Abreu, João	SIM		SIM				
XX	Barros, Júlia	SIM	10	SIM	SIM		SIM	
XXI	Eiró-Gomes, Mafalda						SIM	
XXII	Rando, Martina	SIM	11	SIM	SIM		SIM	
XXIII	Rando, Martina				SIM			
XXIV	Barros, João			SIM			SIM	
XXV	Barros, João	SIM	12		SIM			
XXVI	Barros, João	SIM	13	SIM	SIM		SIM	
XXVII	Bonacho, Fernanda				SIM	14		
XXVIII	Bonacho, Fernanda	SIM	15	SIM	SIM		SIM	
XXIX	Rosário, João				SIM			
XXX	Barros, João	SIM	16	SIM	SIM		SIM	
XXXI	Rezola, Marina				SIM			
XXXII	Barros, Júlia				SIM	17	SIM	
XXXIII	Rodrigues, Carla						SIM	18
XXXIV	Faustino, Paulo	SIM		SIM				
XXXV	Rezola, Marina				SIM			

Fonte: Produção própria

Como se compreenderá, também aqui, nos dados agora apresentados, procurou-se ilustrar, mais do que repetir (que era facilmente possível com a recolha efetuada), outros pontos de vista com uma seleção de respostas.

Servem de exemplo frases como:

- (1) – “... a qualidade é uma métrica muito difícil medir...”
- (2) – “... a existência de indicadores depende do produto de multimédia...”
- (3) – “... nós costumamos dizer que a questão da qualidade não é a quantidade em comunicação...”
- (4) – “...em publicidade é imediatamente...”
- (5) – “... se forem as empresas a medir...”
- (6) – “...para as empresas, na prática, o que gere mais vendas, o que der mais acréscimo de vendas. Essa é a medida, entre aspas, da qualidade...”
- (7) – “... muito importante selecionar bem os indicadores – quantitativos e qualitativos – eles cruzam-se...”
- (8) – “... por exemplo, na comunicação das redes sociais, o número de pessoas alcançadas, o número de partilhas...”
- (9) – “... são mais os aspetos de índole qualitativa...”
- (10) – “... a divisão entre qualitativo e quantitativo, neste momento, está cada vez mais posta em causa...”
- (11) – “... a imagem que os compradores recebem é essencial e, por isso mesmo, se mensura a comunicação, quer quantitativa, quer qualitativa, sendo ambas importantes...”
- (12) – “... são mais fáceis métricas quantitativas do que as qualitativas, mas é sempre uma *mix* das duas...”
- (13) – “... o tema das métricas tem ganho relevância...”
- (14) – “... a nossa preocupação é sempre muito qualitativa em termos de ciência da comunicação...”
- (15) – “... os estudos de comunicação implicam sempre uma análise quantitativa, ou podem incluir também estudos que fazem análises quantitativas e qualitativas...”
- (16) – “... as que são usadas são mais as quantitativas quando pensamos em publicidade... Conseguimos medir quantas pessoas viram o anúncio e se gostaram... embora, “se gostaram”, seja mais qualitativo...”

(17) – “... a grande questão da qualidade é saber quem a define...”

(18) – “... qualidade de comunicação é clareza, adequar o que se diz à audiência...”

É evidente a demonstração da utilização e da importância de *key performance indicators* de índole quantitativa e qualitativa na comunicação, sendo que se procurou evitar repetições.

10.7. SÍNTESE

“É engraçado que a minha formação de base não seja comunicação. Isto que vou dizer pode-se aplicar a outras áreas. Pode ser reivindicado por outras áreas. Eu penso que todas as licenciaturas deveriam ter uma disciplina de comunicação. Pelo menos uma. Porque é muito importante para a engenharia, arquitetura, auditoria, contabilidade, etc.. Eu penso ser fundamental. Mas essa noção só surge depois. Quando estudei, aos 18 anos, não sentia falta disto. E agora, já posso dizer, se calhar fazia bem.” (Sendin, André -2021)

10.8. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

Procurando sistematizar os dados apresentados neste ponto e tendo por base o resultado das diversas entrevistas realizadas, foi/foram:

- apresentada uma introdução ao tema da comunicação a que se acresceram elementos complementares;
- caracterizados brevemente os estudantes das licenciaturas (em termos de comunicação);
- reanalisada a temática da comunicação verbal (escrita e oral) e não verbal;
- referenciados os laboratórios e as especificidades a eles associadas. É a área onde os estudantes das diversas licenciaturas em Comunicação se preparam nesta temática;
- aflorados diversos casos particulares identificados e
- apresentada uma síntese selecionada das respostas relativas aos *KPIs*, cujo tema foi previamente analisado.

As respostas propriamente ditas focalizaram-se nas medidas quantitativas – se se usam e se são importantes – e qualitativas – uma vez mais, se se usam e se são importantes.

Por fim, são referidas noutros pontos: (i) as dificuldades de comunicação (distinguindo entre empresas e alunos), (ii) as especificidades da comunicação, (iii) a recolha de dados,

(iv) a auditoria à comunicação, (v) a atribuição à comunicação verbal (escrita e oral) e não verbal de graus iguais de atenção pelos Docentes do Ensino Superior dos cursos de mestrado e de licenciatura em comunicação, embora existam variantes entre os diversos ramos das licenciaturas, (vi) a exposição dos alunos à comunicação verbal oral que tem sido mantida, (vii) o acordo ortográfico não dificulta a parte de comunicação dos alunos da ESCS e (viii) conclusões, destacando a comunicação como elemento que deveria ser incluído em todos os cursos.

11. DADOS-BASE – AUDITORIA – AVALIAÇÃO QUALITATIVA

Esta parte abarca a apresentação dos resultados obtidos com base na metodologia (qualitativa) definida, repartida pelas entrevistas com *CAEs*’, membros das comissões de auditoria – neste caso via *survey* – e com os docentes, com a segmentação agora referida.

11.1. *CAEs*’

11.1.1. Introdução

Foi usado como ponto de partida o conjunto das entrevistas realizadas a um grupo diversificado de 10 *CAEs*’ de entidades relevantes, que foi ajustado tendo em conta as disponibilidades dos mesmos – ver quadro 34:

Quadro 34
Entidades e respetivos *CAEs*’

Entidade	Nome
Auchan	Luís Fonseca
Caixa Geral de Depósitos	Luís Cartaxeiro
CIMPOR	Nuno Oliveira
CTT	Dulce Pires
Gabinete de AI Seg. Social	Célia Silva
Hospital Garcia da Orta	Vítor Massena
Petrogal	Laura Carvalho
Segurança Social	Maria M. Ferraz
Tabaqueira	Vítor Massena
TAP	Fátima Geda

Fonte: Produção própria

Observações:

- a) Tal como em 10., mais do que repetir opiniões coincidentes, procuraram-se destacar algumas delas, sem desprimor dos entrevistados;

- b) As respostas obtidas são formalmente opiniões pessoais, não vinculando as entidades a que os entrevistados aparecem associados;
- c) No caso dos CTT, “o Banco de Portugal exige legislação para auditoria interna das instituições bancárias, que são perfeitamente independentes. Foi obrigatório que fosse independente da auditoria interna do Grupo. Para fazermos uma optimização dos recursos, [...] desenhámos uma prestação de serviços à auditoria interna do banco.” (Pires, Dulce - 2021)

11.1.2. Especificidade

Como se pode facilmente deduzir, são distintas as especificidades da amostra, já que inclui entidades: (i) nacionais e internacionais, (ii) do sector público ou privado, (iii) de diversas áreas de negócio e (iv) com uma equipa de auditoria interna variável entre 79 e 2 técnicos (respectivamente CGD e CIMPOR).

Adicionalmente, a internacionalização – vg: casos da CIMPOR, Turquia e da Tabaqueira, Espanha e Reino Unido – coloca desde logo diferenças culturais próprias.

Mesmo sem a barreira do idioma “enquanto responsável de auditoria do Hospital Garcia de Orta, tinha a facilidade de reportar em português e era fundamental a forma como se escrevia, tendo em conta que a área da saúde é uma com profissionais muito suscetíveis e sensíveis à forma como se escreve e àquilo que se diz.” (Massena, Vítor - 2021)

11.1.3. Comunicação verbal

Fonseca, Luís	“São todas importantes, são todas relevantes, dependendo do contexto.”
Cartaxeiro, Luís	“Uma comunicação escrita tem uma carga formal e fica registada. É um documento que quando é fechado, não é vivo, é morto. Mas é um registo, um legado de uma informação que foi escrita num determinado tempo, com um determinado contexto e com uma função. Tudo isso tem que ficar registado na aplicação escrita. A comunicação verbal oral e não verbal, já as considero mais interligadas. Estão interligadas, porque eu consigo dizer que sim e ao mesmo tempo abanar com a cabeça e dizer que estamos a ter uma mensagem incorreta. Por isso, eu diria que do ponto de vista da relevância, do conteúdo e da repercussão, a comunicação escrita estará num patamar mais relevante, nesta função. Do ponto de vista do dia-a-dia e da forma como é a nossa postura, ou seja, da forma como comunicamos com os outros, esse registo, <i>online</i> , por exemplo, acaba por ter muita relevância. Nós temos que ser muito coerentes na forma como nos expressamos oralmente e, também através da comunicação não verbal. As coisas têm que estar interligadas. Por isso, eu diria que, no dia-a-dia, na interação com o outro, com outros <i>stakeholders</i> , essas duas tipologias de comunicação são muito relevantes. Do ponto de vista, histórico, formal, a comunicação escrita tem outra relevância.”
Carvalho, Laura	“Eu dou muita importância à comunicação verbal escrita e também à verbal oral.”
Geada, Fátima	“A comunicação verbal oral é muito importante e a escrita também. São dois aspectos muito relevantes.”
Oliveira, Nuno	“Damos bastante importância. E se calhar, também fruto do tempo que temos. Porque, no último ano e meio, temos estado muito mais em comunicação com a imagem. [...] De facto a imagem e a voz não substituem o contacto direto e presencial. Mas isso leva-nos a uma realidade de: o tipo de comunicação mais assertivo ou menos assertivo, mais frio ou menos frio, conjugado com a língua inglesa. Porque eu, em português, posso tentar ser assertivo sem magoar, mas quando convertemos isso para uma língua que não é a nossa e que também não é a língua de quem nos ouve, pode ser mal interpretado. E aí, há um cuidado adicional. De facto, a Turquia tem, eu não conhecia esta cultura, alguns detalhes particulares, na forma de estar. Existem diferenças, não quero dizer na assertividade, mas sermos muito mais diretos ou menos diretos. Agora, por exemplo, na Costa do Marfim, falávamos em inglês e em francês. O francês não é a minha língua mãe e eles não falavam inglês. Acaba por ser muito mais difícil estar a manter uma conversa em francês [...] e depois converter tudo isto para turco. A cultura pode ser uma barreira. Não tem sido porque temo-nos entendido no patamar da auditoria, que é uma linguagem que tentamos que seja mais ou menos universal.”
Geada, Fátima	“P - Entende que, ao longo do tempo, se manteve uma constância da qualidade ou houve uma evolução para o lado positivo ou negativo? R - Se calhar houve uma evolução diferente, relativamente à comunicação verbal oral e à comunicação verbal escrita. Com maior grau no que diz respeito à comunicação verbal oral. P - Melhoria? R - Melhoria, exactamente.”
Oliveira, Nuno	“Escrever e falar em português é fácil ou é-nos fácil a nós, mas quando partilhamos essa informação numa língua que não é a nossa língua mãe, e cujo leitor também não é fluente, ou tão fluente, às vezes, como nós, em inglês, acarreta também problemas de entendimento e de garantir que estamos a escrever aquilo que queremos que o outro leia efectivamente da maneira correcta. É um bom desafio.”
Ferraz, Maria	“É da comunicação verbal oral que muitas vezes, tal como na escrita, nós também aqui conseguimos um conjunto de informação. Não fazendo um relatório oral, mas passando/fazendo um conjunto de linhas mestras, digamos assim, de um relatório. Não é no corredor. Nós temos canais próprios para isso, para apresentação oral dos resultados e isso acontece, normalmente, no final da nossa visita ao serviço auditado.”
Oliveira, Nuno	“Conseguimos criar uma cultura de uma única equipa de auditoria, multipaís, neste momento, mas que não quero chamar já multinacional porque não estamos nesse patamar, mas temos, de facto, uma equipa, apesar de estarem em duas geografias. Tentamos trabalhar como uma equipa com uma linguagem comum e estamos a consolidar esses passos. É difícil, mas estamos a conseguir fazê-lo. Eles na Turquia são três homens, e aqui sou eu e uma senhora, que poderia levar a alguns problemas de paridade, em termos de como é que tratamos uma senhora no meio de 4 senhores. Eles são pessoas de uma geração mais nova. Acabamos por nos conseguir entender. Estão mais do lado europeu.”

11.1.4. Comunicação verbal escrita

Nome	Afirmação
Oliveira, Nuno	<p>“Cada vez mais a vejo com o maior, não só preocupação, mas com maior interesse. Porquê? Porque, para além daquilo que é o nosso trabalho presencial, aquilo que depois fica para o futuro, fundamentalmente para a gestão, são os documentos escritos. E isto porquê? Porque no dia-a-dia, no decurso do trabalho nós temos a proximidade com o patamar mais operacional, com quem executa, com quem podemos partilhar, explicar, ter um papel pedagógico sobre como fazer e porque deve ser feito daquela maneira. Claro que isto não isenta, nem torna desnecessário, que haja um relato escrito para que acima deste patamar operacional quem toma decisões e quem tem poder executivo o possa compreender de uma forma clara, factual e, se quiser dar a atenção e tomar decisões do ponto de vista prático, também o possa fazer com legitimidade. Portanto, como o auditor não é omnipresente, faz o seu trabalho durante um período de tempo e depois segue a sua vida, deve deixar esse relato escrito. Para facilitar, por um lado, que quem não está presente, possa ter uma imagem daquilo que acontece. Depois, acima de tudo, deixar um trabalho para o futuro, com orientações muito claras sobre o que é que não está correcto em termos do <i>finding</i> e qual é que é a forma de corrigir, para que a entidade possa melhorar. É sempre esse o nosso objetivo, do ponto de vista do controlo interno, se for apenas isso que seja a preocupação, que possa haver uma melhoria para ter menos erros e uma melhor eficiência dos processos. Portanto, vejo com muito cuidado e cada vez com mais cuidado, porque acho que é aí que está verdadeiramente a diferença entre um bom trabalho e um trabalho normal.”</p>
Cartaxeiro, Luís	<p>“Nós já passámos por ter relatórios muito extensos, e hoje em dia, [...], tendemos para uma outra forma de comunicar. Ou seja, relatórios mais objetivos, concisos e com poucos advérbios e mais orientados para a ação, que é isso que interessa. Ao fim e ao cabo, no final do dia, identificamos algo que interessa corrigir o mais depressa possível, para evitar males maiores. [...] Alguém dizia que passou quase a ditar as apresentações. Ou seja, numa reunião, por exemplo, de apresentação de resultados era enviado o ficheiro [...] por parte de quem fez o trabalho, antecipando o registo que ficava no relatório. Não propriamente o relatório escrito. Mesmo isso é possível depois transferir para o repositório escrito. Isso pode ser uma tendência [...] ainda arrojada. Esse é um dos aspetos que eu já vi e que, eventualmente, pode acontecer. E outra coisa, até que ponto é que fará sentido fazer um documento <i>word</i> quando nós num documento em <i>powerpoint</i> conseguimos dar uma retrospectiva de tudo aquilo que fizemos? Outro aspeto, que já pensei em tempos: Porque é que não se conseguem fazer os resultados de uma auditoria num <i>factsheet</i>? Ou seja, algo devidamente arrumado e em duas páginas digo tudo aquilo que é preciso. É um desafio, mas pode fazer sentido, sobretudo na época em que vivemos [...] e até do tipo de periféricos com que se visualizam as informações.”</p>
Ferraz, Maria	<p>“A comunicação escrita, um relatório, digamos assim, é a apresentação de um resultado da ação da auditoria realizada e tem aqui, sim, uma importância tremenda. A forma como nós escrevemos, a forma como apresentamos esse resultado, daquilo que estivemos a fazer, é logo um meio caminho andado, [...], para o sucesso ou insucesso daquilo que estivemos a fazer. Efetivamente, digamos, que é a mais-valia, é o “comprar” o exercício e retirar daqui alguma mais-valia para um destinatário, porque o relatório de auditoria não é para a equipa de auditoria. O relatório de auditoria, sobretudo quando falamos de auditoria interna, é para o serviço auditado, independentemente de também ser uma fonte de informação para o órgão de gestão, como é óbvio. Mas, acima de tudo e em primeiro lugar, é para o serviço auditado. E o serviço auditado tem que o ver como uma mais-valia, como um trabalho sério, como um trabalho profundo, e, efetivamente, está tudo espelhado no relatório. Portanto, a forma como o escrevemos, [...], faz toda a diferença.”</p>

Massena, Vítor	“A comunicação verbal escrita, estamos a falar de relatórios, é absolutamente fundamental, quer enquanto modo como nós comunicamos, como também, depois da perspectiva de como implementar as medidas que propomos. Enquanto responsável de auditoria da Tabaqueira, era particularmente difícil, porque tinha que reportar em duas línguas diferentes. Tinha que reportar em inglês e castelhano, o que, por vezes, poderia gerar algumas dissonâncias na forma como se escreviam os dois relatórios. Era absolutamente fundamental ter os termos apropriados e escrever de forma correta e de forma justa, face aos factos que eram apurados.”
Silva, Célia	“A comunicação escrita, da forma como eu a vejo, é fundamental, porque nós vamos auditar, no fundo, os nossos colegas e é muito importante que a comunicação seja clara e eficaz e todos saibamos o que é que está em causa.”
Carvalho, Laura	“Nós temos 3 <i>managers</i> , como coordenadores, que fazem uma primeira análise. Todos os relatórios que saem da nossa Direcção são lidos também por mim. De facto, eu dou muita importância não só à mensagem que está na comunicação, como também à própria aparência do documento. [...] [Este] mais ou menos <i>sexy</i> , faz toda a diferença para quem recebe e quem lê. Portanto, temos uma primeira revisão por parte da equipa de coordenação e, depois ainda, temos uma segunda revisão por mim. Antes de seguir como <i>draft</i> .”
Pires, Dulce	“Um tema que eu penso que na auditoria interna está muito pouco trabalhado e que é um desafio muito grande para o CAE: o que comunicar e como comunicar com as comissões de auditoria. Porque nós vemo-nos confrontados com a necessidade de resumir e dar informação de qualidade. Ela tem que ser muito sintética e tal contraria a natureza do nosso trabalho, porque nós somos pessoas detalhadas, com pormenor, com conteúdo e percebo que isto não tenha sido um problema até recentemente, mas nos tempos que correm a urgência do resumo da informação e do consumo rápido, a auditoria interna tem que [...] conseguir ser sintética.”

11.1.5. Comunicação verbal oral

Massena, Vítor	“P – De qualquer forma considera importante a comunicação verbal oral em qualquer das duas organizações? R – Fundamental.”
Massena, Vítor	“No Hospital Garcia de Orta o trabalho, tipicamente, era realizado de uma forma muito reservada e a comunicação verbal oral era feita em reuniões em que estavam lá pessoas relevantes [...] e irrelevantes para o trabalho. E nelas [...] com imenso formalismo, pouco se discutia e o risco de haver dissonância era menor porque [...] eram prévias à apresentação do relatório.”
Pires, Dulce	“Muitos [dos auditores internos] ambicionam poder pôr em prática as apetências que adquiriram na faculdade. Eles também dão muito valor à apresentação.”
Massena, Vítor	“Se falarmos ao nível da Tabaqueira, estamos a falar de quase fazer um relatório prévio, em que as pessoas, à medida que o trabalho ia sendo desenvolvido, iam fazendo perguntas. Portanto, teríamos que não responder ou responder de forma alinhada com aquilo que depois iria surgir no relatório, para não haver grandes dissonâncias face àquilo que se dizia <i>versus</i> aquilo que se concluía. Por isso, a maior parte das respostas seriam: Logo veremos! Precisamente, para não criar aí nenhuma dissonância cognitiva, que poderia ser contraproducente, não só para o departamento, mas também para as pessoas da equipa.”

11.1.6. Comunicação não verbal

Geada, Fátima	“No que diz respeito às atuações, do ponto de vista de auditoria, e naquilo que são as reuniões, quer de abertura, quer de fecho de trabalhos, quer de discussão dos <i>findings</i> de auditoria, a comunicação não verbal é sem dúvida significativa e importante.”
Massena, Vítor	“De facto, é fundamental a comunicação não verbal. Enquanto responsável de auditoria da Tabaqueira, porque estávamos a falar de uma empresa espanhola, com um núcleo de gestão espanhol, mas uma empresa, essencialmente, europeia com pessoas de todos os países da Europa. [...] tínhamos que ter a noção de com quem é que estávamos a falar e tentar adequar um pouco a comunicação ao interlocutor. Podíamos estar a falar com pessoas de várias nacionalidades, pessoas de vários níveis hierárquicos, desde Diretores a pessoas que trabalhavam no armazém. Naturalmente, colocávamos questões, precisávamos de respostas e tínhamos que adequar a comunicação. [...] Quando as pessoas nos respondiam, não podíamos mostrar perplexidade, ou espanto, ou o que fosse. Tínhamos que manter uma postura perfeitamente adequada. A comunicação não verbal é tão importante como a comunicação verbal.”
Carvalho, Laura	“P - Que importância é que dá, em auditoria interna, à comunicação não verbal? R – Muitíssima.”
Massena, Vítor	“Sim. Isso era particularmente difícil muitas vezes. Por exemplo, quando íamos fazer determinado tipo de trabalhos, alguns eram feitos nas ilhas espanholas. Porque, de facto, dentro de Espanha, há muitas regiões diferentes. O trabalho desenvolvido na Catalunha é completamente diferente de um produzido na Galiza ou na Andaluzia. Até isso tínhamos que ter em conta para termos de facto a postura mais adequada. Era de esperar mais efusividade num trabalho na Andaluzia, do que um trabalho em Bilbao. Teríamos, naturalmente, que ter isso em conta.”
Carvalho, Laura	“Eu diria que, genericamente, as pessoas estão relativamente sensíveis à comunicação não verbal. Até inclusive, às vezes, num trabalho de auditoria [...] há coisas que percebemos que não estão bem, que temos que fazer ali uma maior investigação de um determinado tópico, basicamente por essa comunicação não verbal. A comunicação para com os auditados, eu diria que sim, que a generalidade deles (auditores internos) têm sensibilidade para este tema.”
Ferraz, Maria	“Nós até já, inclusivamente, tivemos aqui uma sessão de comunicação não verbal para os auditores. Exactamente, porque entendemos que é importante a sua postura. [Ela] que, no nosso entender, não deve ser rígida, tradicional, de chegar e de se fechar num gabinete e simplesmente não falar a ninguém. Mas, por outro lado, também “não pode ser muito à vontade”, como se costuma dizer. Portanto, a postura comportamental é extremamente importante. Deve efetivamente ter-se aqui um guião de conduta, para além da obediência ao código de ética do próprio Instituto. Tem depois a observância de todas aquelas normas e princípios, das normas internacionais de auditoria interna e que nós passamos para todos os auditores. Até naquela linha do que efetivamente agora se vem fazendo, não é o estar fechado num gabinete, até inclusivamente o estar lado a lado com os colegas da área do auditado, porque também se sabe muita informação relevante de obtenção direta, que também se recolhe por essa via. Portanto, não é uma postura rígida por contraponto ao muito à vontade, mas uma postura adequada e, sobretudo, ao nível da competência daquilo que se está a fazer.”

11.1.7. Primeira síntese parcial

Fonseca, Luís	“A comunicação verbal escrita, é o que fica para a história, não é? E é o que é comunicado aos diversos interessados. A [comunicação] verbal é muito importante no decurso da auditoria, e a não verbal, a postura, o comportamento, a linguagem corporal, tudo isso, é muito importante no decurso da auditoria e, também, na apresentação dos resultados da auditoria aos auditados. Aí, é fundamental. O pragmatismo, a forma construtiva, o cuidado, o respeito pelos auditados, a ética, tudo isso é fundamental e a comunicação acaba por ser o veículo da informação, tanto verbal, como não verbal.”
---------------	---

11.1.8. Acordo ortográfico

Falando em termos de relevância:

Fonseca, Luís	“Eu diria que não é um tema de grande relevância porque é igualmente aceite, pela minha preceção, tanto antes como após o acordo. Desde que exista coerência e desde que, de facto, o texto revele os factos e esteja feito de forma cuidada.”
Cartaxeiro, Luís	“[O tema] está ultrapassado. Nós aderimos e usamos. Eu diria que no Grupo em si não, porque temos outras geografias, e é aí que nós temos esse, não diria conflito, mas esse desafio adicional de escrever “actual” com “c”, por exemplo, ou atualização. Mas internamente, foi aceite e penso que não temos ninguém, na auditoria interna, que não use o novo acordo.”
Massena, Vítor	“Teve ainda impacto no trabalho, [...], especialmente por mim. Apendi a escrever de uma determinada forma e, com o novo acordo ortográfico, muitas vezes, era estranho a forma como escrevia. Portanto, sim, dava um trabalho adicional, mas está ultrapassado.”

Todavia:

Carvalho, Laura	“Os nossos relatórios são emitidos praticamente todos em inglês. Portanto, não se coloca exactamente a questão.”
Oliveira, Nuno	“P - Qual foi o impacto do acordo ortográfico feito? R – Zero. Não aplicável, porque os nossos documentos não são feitos em português.”

11.1.9. Formação

Fonseca, Luís	“O IPAI é uma referência. Geralmente, quando os auditores iniciam funções recorremos bastante ao IPAI. Mas na área comportamental, como na comunicação, como a oferta é bastante vasta, também se recorre a outras empresas, nomeadamente em cursos de comunicação, de liderança e, até, de formação de formadores, para fazer as apresentações. São cursos com bastante interesse para esta área.”
Geada, Fátima	“Houve sempre essa preocupação ao longo dos tempos. Sim na TAP, não só para os técnicos de auditoria, eram transversais. Sem dúvida, houve várias ações de formação nessa área de comunicação.”
Pires, Dulce	“Os que são certificados têm as 20 horas de formação, onde temos vários temas e tentando cobrir várias temáticas. Andam à volta das 20/25.”
Silva, Célia	“Eu não tive até agora conhecimento, [de cursos de comunicação não verbal], mas sim de liderança. Sobre [esta], pelo menos está previsto para o ano de 2022.”

Cartaxeiro, Luís	<p>“Neurolinguística, sim. A própria instituição, tivemos aqui há alguns anos, das denominadas <i>soft skills</i>. Sim. Neurolinguística teve um curso, quando entrei para esta função, em 2012/3. Houve vários a nível da gestão, ou seja, direção, coordenação, que estiveram presentes nesse curso. A nível de liderança, também. Não era ainda coordenador. Depois passei para a direção.</p> <p>Tivemos cursos na AESE, para funções de dirigentes, com esse nível de desafio. Ou seja, <i>role play</i>, olhar para a organização, para muitas facetas da gestão, visão de futuro, proatividade, ou seja, tudo isto também. Gestão do tempo, também. Sentido crítico e análise, também são outros temas que por norma são tratados. E também a nível da Comunicação. Como escrever em português, como elaborar apresentações de <i>PowerPoint</i>, mais atrativas e mais comunicativas.”</p>
Geada, Fátima	<p>“Não lhe consigo dizer qual é que era o tempo. O que sei é que todos os anos tínhamos ações de formação e, simultaneamente, um aspecto positivo, é que, com a minha ligação ao IPAI, também facultava várias ações (conferências e fóruns), em que eles estavam naturalmente presentes.”</p>
Pires, Dulce	<p>“P – Essa formação que referiu, que cobre a componente da comunicação, digamos assim, é uma formação inicial que é dada aos novos colaboradores. Qual é a duração dessa formação?</p> <p>R – Ela cobre diferentes aspectos da auditoria. Tudo. A parte da comunicação cola um bocadinho com o código de ética. Ela é referida quando é feita a introdução aos códigos de ética do IIA e aos princípios da auditoria interna. E dentro da comunicação, eu diria, uma hora, duas horas, nessa primeira abordagem.”</p>
Carvalho, Laura	<p>“Na GALP, de forma transversal, não são coisas específicas para a auditoria interna. Nós temos muita formação neste tipo de componentes, vamos-lhe chamar <i>soft</i>. Sim. Liderança, comunicação e <i>pushback</i>. Na empresa, de forma transversal, temos bastante formação nesse tipo de competências não técnicas e acaba por se sentir necessidade para criar algo específico para os auditores.”</p>
Pires, Dulce	<p>“P – Essa formação [em PNL] é feita por técnicos dos CTT ou é “comprada fora”?</p> <p>R – Comprada fora.”</p>
Fonseca, Luís	<p>“P – E coisas como o <i>body language</i>, ou curso de comunicação não verbal, tem também realizado?</p> <p>R – Sim, não especificamente sobre esse tema, mas com este tema incluído em outro tipo de formações, como comunicação e liderança. Principalmente o de formação de formadores, linguagem corporal e comunicação, são bastante treinados.”</p>
Pires, Dulce	<p>“Eu penso que são fundamentais. Essa preocupação conseguimos endereçar quando eles {auditores internos juniores} chegam ao nosso departamento onde temos uma formação inicial e onde a parte da comunicação é muito trabalhada – a questão da assertividade, da abordagem, das evidências, obviamente e toda essa parte da comunicação.</p> <p>É um tema que nos preocupa porque percebemos que é crucial no sucesso que depois tem na implementação das recomendações que a auditoria preconiza para melhorar a organização.”</p>
Cartaxeiro, Luís	<p>“Sim. Liderança, a gestão em si, toda ela, foi acordada entre a Direção e a Coordenação. Por norma, sim. E há essa preocupação com essas <i>soft skills</i>. Temos um conjunto de ações que calendarizamos todos os anos para esses temas.</p> <p>P – Isso significa que a Caixa tem vindo a comprar este tipo de formação?</p> <p>R – Sim.”</p>
Pires, Dulce	<p>“Ela é de uma vertente diferente. Agora, as formações que se apresentam estão mais na Programação neurolinguística. [...] Ela vai buscar algumas destas questões, alguma caracterização da personalidade do outro, mas não se foca tanto nas expressões físicas.”</p>
Cartaxeiro, Luís	<p>“Eu tive um há pouco tempo, [...] até foi dado por um ator. Foi há um ano e pouco. Efectivamente, fizemos gravações e ele corrigiu a nossa postura, como falar perante uma câmara.”</p>

Massena, Vítor	“Sim. Fizemos algumas formações internas e fizemos também uma coisa que eu fazia questão, inspirado por um professor [...] de auditoria interna que tive.”
Carvalho, Laura	“Temos formação. Nós damos aulas de inglês para ajudar a desenvolver essas competências ou acelerar o desenvolvimento dessas competências.”
Silva, Célia	“[Comunicação verbal escrita e oral] Aqui onde trabalho não tem acontecido.”
Pires, Dulce	“Bom. Temos tido uma larga experiência nesse campo. Temos recebido e formado, também, ajudado a acabar a formação de alguns jovens. O que eu noto é que necessitam um bocadinho de perceber como é que funcionam verdadeiramente as empresas.”
Silva, Célia	P – “Em termos de formação [...] tem havido formação na comunicação não verbal? R – Não.”
Pires, Dulce	“Quando conseguimos alguma permanência, o que existe, já numa perspetiva mais de formação externa, sobre assertividade, gestão de tempo e condução de reuniões. São os três aspetos que focamos depois no seguimento do conteúdo programático da formação.”
Geada, Fátima	“Eu penso que é muito relevante. A forma como hoje em dia qualquer estudante, desde o primeiro ano, tem que fazer a apresentação e defesa de trabalhos, acaba por lhe dar uma capacidade e uma fluência de apresentação, em público ou eventualmente em reuniões mais circunscritas, completamente diferente do que há 20/30 anos atrás onde não era tão usual esse tipo de atuação.”
Silva, Célia	“Eu, aqui, na minha área, o que vejo que é mesmo premente é a formação dos meus recursos. Porque noto grandes fragilidades. São pessoas que não têm formação em auditoria, nunca fizeram auditoria, nunca escreveram um relatório de auditoria, [...]. Há aqui uma grande lacuna ao nível da formação.”
Ferraz, Maria	“Já tivemos uma formação específica na elaboração de relatórios de auditoria. E depois temos sessões específicas. Comunicar os resultados das ações de auditoria, também já tivemos uma formação nesse sentido. E, ao longo destes anos, temos tido formações pontuais a esse nível ou no âmbito da matéria de auditoria. Depois existem outras que não tão diretamente relacionadas, mas que também os auditores podem frequentar. Estou a lembrar-me de uma: “Comunicar eficazmente para grupos”. Mas isso já entra dentro do plano de formação aqui do Instituto em que nós depois identificamos quais é que consideramos que sejam relevantes, neste caso, para os auditores. P – Normalmente, quantas horas são dedicadas à formação por pessoa? R – Em regra, nós temos um objetivo, aqui do Instituto, de dar, por ano, pelo menos, 35 horas de formação.”

11.1.10. *KPIs*²²²

11.1.10.1. Introdução

Fonseca, Luís	“É uma forma de comunicar a importância e o valor acrescentado que a auditoria traz. Só os relatórios ficarem com os auditados e interessados é insuficiente. Deve haver uma cultura em que, quando a auditoria seja necessária, as pessoas saibam do que é que se trata e, portanto, também o topo da gestão deve poder avaliar, de uma forma objetiva, se a auditoria acrescentou ou não valor.”
Fonseca, Luís	P – Por isso posso dizer que utilizam medidas performance? R – Claro que sim.”
Pires, Dulce	P – Permita-me que eu agora fale de indicadores de performance. O departamento de auditoria interna tem indicadores de performance que apresenta? R – Tem.”

²²² Não são usados apenas numa das entidades referidas.

Oliveira, Nuno	<p>“Temos duas dimensões. Temos um plano anual de auditoria previsto e depois temos um conjunto de indicadores, parte deles diretamente ligados ao desempenho da atividade de auditoria interna, face aos quais nós somos avaliados. E digo que é em duas dimensões, porquê? Porque no exercício de avaliação de desempenho do trabalhador, [...] somos avaliados não só pelo desempenho da equipa de auditoria interna, objetivos de equipa, depois um objetivo individual de cada um de nós, mas também para efeitos de avaliação anual, que é disto que acaba depois por se tratar, um conjunto de outros indicadores de desempenho da própria empresa, que não decorrem exclusivamente da nossa atividade, que permitem chegar ao final do ano e avaliar-nos e dar-nos uma compensação.</p> <p>Porque é que isto é importante? A atividade de auditoria interna é, pode-se dizer, em muitos casos, acrescentar valor, ou melhorarmos o sistema de controlo interno. É difícil de medir e também nós temos que procurar criar métricas para quem possa avaliar o nosso trabalho e tal possa ser feito de forma sustentada. Portanto, por um lado, nós temos os indicadores objetivos, número de auditorias efectuadas, que não é apenas o número de auditorias previstas no plano, porque ele é passível de ser ajustado e, no nosso caso, acaba por ser ajustado trimestralmente. Há uma revisão do plano trimestral, para garantir que aquilo que vamos efectuar no trimestre seguinte continua válido, ou se há necessidade de postecipar ou antecipar alguma coisa.</p> <p>Numa outra dimensão, há trabalhos adicionais que nos vão sendo solicitados por parte da Administração, ou porque entendemos que há um facto novo que nos deve levar à ação. E aí, sim, o plano que nós tínhamos inicial deixa de fazer totalmente sentido e tem de ser atualizado. Portanto, o plano e o número de ações que lá estão para executar fazem parte dos nossos <i>KPIs</i>’ mas, não menos importante, neste momento, são as ações que nós recomendamos e que depois são, ou não, implementadas.</p> <p>Isso eu diria que, para um auditor interno, é, se calhar, neste momento, dos mais importantes. Porque o nosso trabalho só faz sentido se conseguirmos “levar a carta totalmente a Garcia”, e tal não é só apontar o erro, dizer o que é que tem de ser feito, é sensibilizar, influenciar de forma positiva para que a empresa, ou a entidade, possa corrigir e possa implementar as ações. Portanto, nós, a cada trimestre, também temos um <i>report</i> que fazemos junto das áreas auditadas e que depois reportamos ao nosso <i>stakeholder</i> com o ponto de situação de todas as ações que nós recomendámos e qual é que é ponto de implementação àquela data: se implementado, em curso, ou não iniciado.</p> <p>Para quê? Para chegarmos ao final do ano e podermos fazer uma súmula das ações e também poder dizer: implementaram-se 70%, ou 80%, (uma determinada percentagem) do número das que nós propusemos. Isto é um <i>KPI</i> que também temos. Também temos <i>KPIs</i>’ relacionados com a nossa própria formação e depois temos mais um outro, que é um projeto especial, que cada um de nós é desafiado/propõe em cada ano. E considero, sinceramente, que é uma forma interessante. Primeiro, avaliar o contributo de cada um dos elementos para o esforço e para o sucesso da auditoria e depois avaliar face aos objetivos da organização. Termos trabalho sem acrescentar nada, pouco serve.”</p>
Pires, Dulce	<p>“Sempre existiu. Eu quando ingressei na auditoria interna nos CTT, como técnica, essa prática já existia. Já existiam indicadores implementados. Já existia a preocupação de haver um relatório, na altura, anual, com a medição da performance da auditoria interna. Como nós temos uma parte comercial muito forte e temos uma parte de produção muito forte, acabamos por ter necessidade de ter <i>KPIs</i>’ que medem coisas diferentes. E eu achei que fazia ali algum sentido sermos um bocadinho mais detalhados na medição da performance das diferentes áreas. Então, em conjugação com essas pessoas, definimos e repensámos um bocadinho os <i>KPIs</i>’ da atividade, que versam, sobretudo, sobre a componente do apuramento do controlo, com o cumprimento do plano, dos planos de ações e do grau de cobertura de unidades auditadas.</p>

Pires, Dulce	Isto na parte que auditamos redes, redes com unidades. Temos também indicadores que nos permitem perceber o grau de concretização das recomendações cruzado com o <i>follow up</i> em que elas são concretizadas, isto na parte da componente da atividade. E temos obviamente os <i>KPIs'</i> de custos. Depois, no ano passado, implementámos os questionários de <i>feedback</i> dos auditados. E tem sido muito interessante perceber e trabalhar. Temos tido boas surpresas e às vezes desilusões. Mas faz parte. Não foi fácil implementar, porque mesmo da parte dos auditores havia um receio de nós irmos perguntar a quem avaliamos se gostaram de ser avaliados, mas temos tido boas surpresas.”
Silva, Célia	“Sim. Temos que ter. Aqui no nosso Instituto temos o <i>balance scorecard</i> . Nesse âmbito, o principal aqui é a taxa de conclusão do plano anual de auditoria.”
Geada, Fátima	“Não só para auditoria, mas em termos globais para todos os técnicos superiores da empresa.”

11.1.10.2. Modelos

Oliveira, Nuno	“P – Isso significa que há uma folha, um standard, uma norma que define esses vários indicadores? R – Exactamente. Um excel.”
Cartaxeiro, Luís	“O questionário direto que a comissão preenche, alinhado com o próprio <i>IIA</i> , em que nos atribuem uma nota. No fundo, é completamente autónomo, independente. O questionário nós sabemos qual é. Tem quatro hipóteses de respostas e eles vão respondendo. Depois dá o <i>score</i> . Esse é cooptado para efeitos de <i>KPIs'</i> .”
Ferraz, Maria	“Posso-lhe dizer que é uma <i>check list</i> que está dividida. Tem uma [primeira] parte em termos de estrutura com um conjunto de requisitos que nós entendemos que seriam os adequados. E uma segunda relacionada com o conteúdo. [...] Não é uma <i>check list</i> que tenha sido feita apenas pelos dirigentes, mas foi feita em conjunto com os auditores internos, que resultou aqui de um consenso face àquilo que vai ser avaliado em termos de parâmetro da qualidade.”
Geada, Fátima	“P – O <i>IIA</i> possui um modelo. O que a TAP utilizava era algo parecido, igual ou era outro específico? R – Era muito parecido e até mais detalhado em alguns campos.”
Cartaxeiro, Luís	“P – Esse questionário é reservado? R – Se for ao site do <i>IIA</i> tem o questionário.”
Silva, Célia	“É mais um ponto de situação face ao que estava planeado e o que foi executado.”

11.1.10.3. Destinatários e periodicidade

Massena, Vítor	“Tínhamos que reportar ao <i>Audit Committee</i> do <i>Imperial Tobacco Group</i> , que é uma entidade cotada em bolsa, que por sua vez tinha o nível de <i>report</i> adequado e tínhamos que reportar <i>KPIs'</i> , perfeitamente alinhados face ao Grupo, face ao país e face ao negócio, em concreto, que estávamos a tratar. Porque tínhamos vários negócios, desde a importação e venda do tabaco, até ao retalho alimentar, farmacêutica, enfim, várias coisas.”
Geada, Fátima	“O <i>report</i> com o conselho era semanal e com a comissão de auditoria era uma vez por mês. Agora, mais recentemente, passou a quinzenal.”
Carvalho, Laura	“Formalmente anual, depois acompanhamos trimestralmente junto das pessoas. Porque vamos recebendo <i>feedback</i> projeto a projeto, ao longo do ano. Portanto, trimestralmente, vamos acompanhando o desenvolvimento das pessoas, olhando para aquilo que eram os <i>KPIs'</i> que estavam definidos e como é que eles foram cumpridos. Especialmente, os qualitativos e as <i>soft skills</i> .”

Silva, Célia	“Semestral.”
Carvalho, Laura	“Anual.”
Cartaxeiro, Luís	“Sim, é tudo comunicado à Comissão de Auditoria.”

11.1.10.4. Natureza quantitativa e qualitativa

Carvalho, Laura	<p>“Em termos daquilo que são os <i>Key Success Factors</i> do auditor, é absolutamente essencial. Eles muitas vezes são qualitativos, porque é difícil ter esta avaliação com indicadores muito quantitativos sem ficarmos demasiado presos e reféns de andarmos a correr atrás do número. No nosso caso eles são tipicamente qualitativos, relacionados precisamente com a comunicação, com a empatia e com a qualidade dos trabalhos.</p> <p>O impacto que as recomendações que surgiram dos trabalhos tiveram, o <i>feedback</i> que recebemos do auditado e mais precisamente sobre o trabalho que foi desenvolvido. Portanto, são indicadores genericamente qualitativos.</p> <p>Depois, temos também o cumprimento dos prazos, mas esses aí, nós já temos umas métricas quantitativas. Eu pessoalmente tenho alguma aversão a demasiados <i>KPIs</i>, porque acho que eles se podem tornar perversos, até por que eles podem virar-se contra nós. Passamos o ano a correr atrás do número e não necessariamente a refletir sobre o que é que realmente importa.</p> <p>Os <i>KPIs</i> da direção, nós definimos alguns, nomeadamente o cumprimento do plano e o <i>feedback</i> que recebemos. Eu sou algo conservadora na definição de <i>KPIs</i>, precisamente por sentir que demasiados vão desfocar a nossa atenção, não na efetiva supervisão da organização e fiscalização da organização, mas no correr atrás de um número com vista a um potencial a pensar na avaliação de desempenho.”</p>
Massena, Vítor	<p>“Na Tabaqueira, sim. Tínhamos <i>Keys Performance Indicators</i>, quer quantitativos, quer qualitativos.”</p>
Fonseca, Luís	<p>“São ambas. A seguir a todas as auditorias é enviado um questionário. A partir daí, não só se conseguem tirar ilações sobre o que há a melhorar e sobre outros temas que deverão ser auditados, mas também avaliar quantitativamente as auditorias, o número de constatações, a gravidade que elas tiveram, o grau de implementação e a duração dos planos de ação. Conseguem-se retirar, depois deles implementados, quanto é que os riscos foram minimizados e a sua evolução. Tudo isso são indicadores bastante importantes.”</p>
Cartaxeiro, Luís	<p>“P – Isso significa, portanto, que a CGD reconhece que quer indicadores quantitativos, quer indicadores qualitativos, são relevantes? R – Certo.”</p>
Massena, Vítor	<p>“Sempre que possível [na Tabaqueira], tentávamos que fossem quantitativos. Mas havia aspetos que não era possível mensurar e, aí, íamos para os qualitativos. Tentávamos sempre [...] fazer coisas o mais objetivas possível.”</p>
Ferraz, Maria	<p>“P – É atribuída igual importância quer a indicadores de natureza quantitativa, quer de natureza qualitativa? R – Exacto. Para nós tanto é relevante, por exemplo, o número de auditorias que fazemos (é um indicador de eficácia), como, por exemplo, o cronograma associado a cada ação de auditoria, o prazo que cada uma demora, que é um indicador de eficiência. Mas temos também um indicador de qualidade que tem a ver com uma <i>check list</i>, que foi elaborada por todos em conjunto em que fizemos uma reflexão preliminar: o que é para nós a qualidade num relatório de auditoria? Chegámos a um consenso. Temos uma <i>check list</i> e cada relatório de auditoria tem preenchimento nessa <i>check list</i>. O que significa que cada auditor, e também o respetivo dirigente, sabe de antemão a avaliação da qualidade daquele relatório. Tem uma evidência, não é subjetivo. É objetivo face ao resultado e nós conseguimos avaliar.”</p>

Carvalho, Laura	<p>“P – Nos <i>KPIs</i>’ não individuais, mas do departamento de auditoria interna, também aí a maior relevância é para os de natureza qualitativa ou quantitativa?</p> <p>R – Temos um <i>mix</i>. Quantitativos, nomeadamente, na percentagem de cumprimento do plano e na sua taxa de execução. Mas também temos qualitativos. E por qualitativos entenda-se a pertinência dos trabalhos que são realizados, a qualidade do <i>output</i> que surge, a forma como é comunicado, aquilo que nós percebemos, e é bastante qualitativo. Podemos tentar pôr métricas quantitativas, mas tornam-se subjectivas. É bastante qualitativo o impacto que estes trabalhos tiveram no desenvolvimento e na melhoria no ambiente de controlo interno da organização. Portanto, eu diria que nós temos um <i>mix</i>.”</p>
Cartaxeiro, Luís	<p>“Há um questionário que é feito todos os anos, em que somos avaliados do ponto de vista qualitativo e preenchido pelos administradores não executivos. Isso é um exemplo de uma avaliação qualitativa da função. Outros itens: temos o grau de cumprimento num ano, temos <i>service level agreements (SLAs)</i>’ também internos que temos que cumprir, emissão de relatórios e revisão de deficiências. Temos também indicadores de formação.</p> <p>P – Essa medição envolve o departamento de auditoria no global, ou cada um dos seus membros?</p> <p>R – Eu diria que, já foi assim, mas hoje em dia não. Acho que vai voltar a ser assim, mas hoje em dia não, só ao nível da função.”</p>
Massena, Vítor	<p>“Tínhamos que ter <i>KPIs</i>’, muito numa lógica, por um lado, na qualidade do trabalho de auditoria e, por outro, da efetividade das propostas que nós fazíamos. Porque não chegava concluir face àquilo que correu mal, ou poderia correr melhor. Tínhamos que fazer também propostas de melhoria, sempre numa ótica de <i>value for money</i>, ou seja, as nossas propostas tinham que acrescentar valor à organização. Caso contrário não estávamos a desenvolver um bom trabalho. Esses <i>KPIs</i>’ estavam <i>linkados</i> não só ao meu prémio, enquanto responsável de auditoria, como ao prémio de toda a equipa. Portanto, nós tínhamos um nível de exigência muito alto, isto enquanto responsável da Tabaqueira.”</p>
Cartaxeiro, Luís	<p>“P – Usam medidas de performance quantitativas, qualitativas ou ambas?</p> <p>R – Ambas.”</p>
Fonseca, Luís	<p>“P – Considera que medidas de performance e indicadores performance são, quer em termos de medidas quantitativas, quer em termos de medidas qualitativas, elementos relevantes para avaliar a função da auditoria interna?</p> <p>R – Claro que sim.”</p>
Ferraz, Maria	<p>“Temos avaliação de qualidade e avaliação de quantidade. Fazemos uma avaliação do desempenho, ao nível dos instrumentos de gestão do próprio Instituto, que a área tem. Depois são desdobrados em cascata até ao nível do SIADAP. Dentro do processo de auditoria interna, nós temos diferentes tipos de indicadores de eficiência, de eficácia e de qualidade. Tentamos de alguma forma fazer o acompanhamento mensal desses indicadores e, depois, no final de cada ano, é elaborado um relatório de avaliação.”</p>
Carvalho, Laura	<p>“Eu não tenho. Isto porquê? Essa avaliação é feita num <i>survey</i>, ou seja, a nossa avaliação qualitativa é feita num <i>survey</i> muito simples. Penso que até é demasiado simples, feita pelos meus <i>stakeholders</i> para a Direcção. E a quantitativa é basicamente a taxa de execução do plano, o número de recomendações que são emitidas, que eu acho que tem pouca relevância. Eu não tenho propriamente um documento agregado que consiga resumir tudo.”</p>
Silva, Célia	<p>“Sim. Todos quantitativos, ou seja, a taxa de execução do plano, ou o cumprimento da taxa de resposta a pedidos, ou mesmo ao nível da tutela e do Tribunal de Contas, prazo de resposta dentro daquilo que nós definimos, ou do que é definido por eles. Sim. É tudo quantitativo.”</p>

11.2. COMISSÕES DE AUDITORIA

Como referido, dada a impossibilidade de recolher diretamente as opiniões dos *audit committees* de *CAEs*’ entrevistados, optou-se pelo recurso a um levantamento recentemente realizado.

São, em síntese, 5 os pontos-chave que resultam do trabalho da Deloitte (2020) junto de um grupo restrito e altamente qualificado de membros seniores de comissões de auditoria de entidades líderes globais que, reconhecendo o progresso feito pela auditoria interna nos últimos anos, assumem que as alterações das condições e crescentes expectativas, pedem que ela se mantenha e se torne mais rápida:

- incrementar o trabalho de consultoria em detrimento do de *asseguração*;
- alavancar a tecnologia para conseguir manter orçamentos sem incrementos;
- incrementar as equipas de auditoria com *skills* não tradicionais e complementares;
- fomentar a confiança e manter comunicações abertas e
- alertar os *stakeholders* para preocupações emergentes, antes delas atingirem uma dimensão crítica e capacidade para colaborar e comunicar com impacto real.

Numa análise mais detalhada:

11.2.1. Incrementar o trabalho de consultoria em detrimento do de *asseguração*

Ações a empreender:

- apresentar nas reuniões recorrentes com *stakeholders*, para discussão aberta, riscos emergentes, problemas e oportunidades visando ajudar a organização a melhorar;
- divulgar as melhores práticas internas e externas à organização;
- emitir recomendações alcançáveis nos relatórios ou, de uma forma mais informal, apresentando tendências, visões, problemas e potenciais preocupações de uma forma tempestiva;
- incorporar nas suas recomendações soluções digitais que permitam antecipar o risco, tais como avaliações dinâmicas de risco e visualização de dados;

- envolver-se em projetos de transformação e apoiar na conceção de medidas de controlo, sem esperar pelos problemas identificados na sua fase posterior de implementação;
- otimizar, com cada grupo envolvido, o alinhamento das chamadas 3 linhas de defesa com claras expectativas e responsabilidades;
- considerar cada relatório não como um fim em si mesmo, mas antes como início de um processo de alavancagem para concretizar ações e implementar soluções;
- utilizar metodologias ágeis e apresentar problemas e preocupações, mesmo antes de eles estarem totalmente analisados ou testados e
- focalizar-se menos no que correu mal e mais no que se pode fazer para ficar melhor.

Estatísticas de relevo dos respondentes:

- 70% dos respondentes afirmaram-no e
- 92% querem que os auditores partilhem visões e ajudem a preparar para riscos emergentes.

Citação: “dá-me um grande conforto saber que a nossa Auditoria Interna analisa as situações procurando solucioná-las e não as encarando como problemas incómodos a evitar”. (Membro de uma comissão de auditoria de uma multinacional da área da energia).

11.2.2. Alavancar a tecnologia para conseguir manter orçamentos sem incrementos

Ações a empreender:

- desafiar o *status quo* e reavaliar a abordagem seguida no trabalho de auditoria;
- parar certas atividades que tenham impacto limitado;
- procurar soluções mais automatizadas para trabalhos de assecuração e que libertem tempo para outros de aconselhamento de valor acrescentado, antecipando tarefas;
- focalizar-se menos em relatórios e consagrar mais tempo a aconselhamento pró-ativo antecipando atividades;
- abraçar uma mentalidade inovadora e uma abordagem criativa e

- adotar metodologias de auditoria interna ágeis para reduzir os custos e tempo e para fornecer melhor qualidade.

Estatística de relevo dos respondentes:

- apenas 9% considerou que os orçamentos são uma barreira para aumentar o impacto da auditoria interna.

Citação: “Penso que não há barreiras que impeçam a auditoria interna de alcançar os seus objetivos”. (Membro de uma comissão de auditoria de uma organização da área da americana da saúde).

11.2.3. Incrementar as equipas de auditoria com *skills* não tradicionais e complementares

Ações a empreender:

- recrutar “águias” e não pessoas com o perfil tradicional;
- investir não apenas em *skills* técnicos, mas também em “*soft skills*” vg: pessoas impactantes e com capacidade de influência, competências sociais, capacidade de comunicação, apresentação, negociação, liderança, integridade e conhecimento generalizado de gestão, tendo em vista que, como membro de uma equipa, possa com sucesso navegar no mundo da consultoria e da auditoria interna e
- adotar a abordagem designada de 4 pilares do talento:
 - identificar os *skills* e capacidades necessários;
 - realizar uma análise relativamente às necessidades;
 - seleccionar e implementar métodos para preencher as necessidades e
 - recrutar, premiar e reter os talentos necessários.

Estatística de relevo dos respondentes:

- 96% referiu que o auditor interno necessita ampliar os seus *skills*.

Citação: “A minha preocupação é a desigual qualidade dos auditores internos. Se tem uma equipa que não está devidamente treinada e não possui uma experiência completa na gestão atual de programas, ela tende a ser mais orientada para o processo e menos para a vida real”. (Membro canadiano de uma comissão de auditoria de uma organização do sector público).

11.2.4. Fomentar a confiança e manter comunicações abertas

Ações a empreender:

- contribuir para o desenvolvimento de uma atmosfera de verdade, uma cultura de partilha de valores e para a aceitação de uma crítica construtiva;
- focalizar os relatórios nas melhorias, sendo parte da solução, reconhecendo o que não correu bem, mas enfatizando a aprendizagem;
- trabalhar perto da gestão no processo de tomada de decisões através de reuniões regulares com os executivos, em especial junto do *CEO* e *Chief Financial Officer (CFO)*;
- elucidar os gestores sobre os riscos e controlos – chave, ajudá-los a mitigar e gerir tais riscos; e apoiá-los na autoidentificação das áreas onde os controlos devam ser melhorados no início de cada trabalho de auditoria;
- partilhar *feedback* construtivo com os gestores, dando-lhes crédito pela autoidentificação dos problemas;
- ajudar a desenvolver incentivos para os gestores comunicarem necessidades de melhoria de controlos, anomalias ou novos riscos, sem receio de retaliações ou consequências desfavoráveis e
- considerar a utilização de um sistema dual de estrutura de relatórios (ambiente de controlo) para refinar uma cultura de risco e controlo e para reconhecer atitudes positivas suportadas por uma escala definida de mérito.

Estatística de relevo dos respondentes:

- 80% indicou que os gestores são encorajados a apresentar problemas e descobertas à comissão de auditoria mas, barreiras institucionais, muitas vezes, impedem que tal ocorra.

Citação: “Os gestores devem ser encorajados a reportar sobre os riscos e falhas de controlo e propor os seus planos de ação e a comissão de auditoria e o *CAE* devem claramente demonstrar apoio, confiança e reconhecimento”. (Membro de uma comissão de auditoria de uma multinacional da área da energia).

11.2.5. Alertar os *stakeholders* para preocupações emergentes, antes delas atingirem uma dimensão crítica e capacidade para colaborar e comunicar com impacto real

Ações a empreender:

- contar uma história – transmitir de uma forma concisa e atraente, ajustada à audiência. Incluir histórias de sucesso, formas de ultrapassagem de problemas, antecipar questões e progresso alcançado;
- ajustar o relatório – focar nos pontos prioritários e propor recomendações. Nos destinados à comissão de auditoria, ir à raiz dos problemas, com elementos visuais, destacando mensagens-chave, ajustadas aos destinatários;
- ir ao essencial – iniciar o relatório com um sumário executivo com muitos elementos visuais. Conduzir a atenção dos destinatários para os pontos-chave, enfatizando a informação mais relevante;
- antecipar – referir os riscos emergentes, referindo o que se espera e o porquê da sua criticidade. Ter a confiança de emitir uma opinião com apenas 80% dos elementos recolhidos, sem esperar pelos 100%, mas não o escondendo;
- reforçar a segurança psicológica – considerar o impacto psicológico de cada relatório, tendo em conta a linguagem, avaliação dos riscos e escalonamento dos problemas na decisão de dar atenção ao apresentado;
- assumir os relatórios como um ponto de partida e não como um ponto final;
- fornecer o essencial – ir rapidamente ao essencial, poupando detalhes técnicos (a colocar em anexos ou a fornecer, se solicitado);
- ir além do texto escrito – procurar a melhor forma de apresentar a informação, com suporte visual e
- não esperar pelo relatório – definir momentos de reunião com a comissão de auditoria e administração, alertando-os para o que vai sendo identificado.

Estatísticas de relevo dos respondentes:

- 63% referiu que a auditoria interna deve ser mais rápida a reportar os resultados dos seus trabalhos e

- múltiplas pessoas entrevistadas mencionaram que gostariam que ocorressem melhorias nas mensagens reportadas, nas apresentações, na acessibilidade e na interatividade.

Citações:

- “as pessoas recordam não o relatório, mas a conversa sobre ele”;
 - “o ritmo das mudanças no contexto empresarial exige que a auditoria interna reporte informação atualizada aos executivos e à administração quase em tempo real”;
 - “ir ao essencial, torna os relatórios menos densos e coloca mais rapidamente os factos em frente da comissão de auditoria” e
 - “ter uma opinião!”
- (Múltiplos membros de comissões de auditoria)

Em síntese, dados os riscos agregados que as organizações hoje enfrentam, pede-se à auditoria interna que tenha a capacidade de colaborar e comunicar com impacto real, por outras palavras, como se a continuação do seu emprego daí resulte.

Citação: “Equilíbrio é parte mais crucial da auditoria interna. Se ela apenas executa *assurance* e não *consulting*, está perdida”.

11.3. DOCENTES DE AUDITORIA

11.3.1. Introdução

Foram realizadas entrevistas a um conjunto diversificado de 8 docentes de diferentes unidades do Ensino Superior em Portugal, que foi sendo ajustado tendo em conta a disponibilidade dos mesmos e as cadeiras por eles lecionadas – ver Quadro 32. Também aqui, e tal como em 11.1.1., mais do que repetir opiniões coincidentes, procuraram-se, pela sua particularidade, realçar algumas delas, sem desprimor dos entrevistados.

De uma forma geral, os docentes entrevistados estão associados a mestrados em Institutos Politécnicos onde a auditoria interna é maioritariamente estudada. Em alguns casos ingressam neles “alunos que até lhes falta uma cadeira ou duas para acabar a licenciatura”. (Trigacheiro, Carlos - 2021)

Em termos de docentes, alguns são, simultaneamente, “do mestrado e da licenciatura”. (Serra, Sara - 2021)

Normalmente existe apenas uma única turma, sendo as aulas dadas à noite, em certos casos “à sexta-feira à noite e ao sábado” (Trigacheiro, Carlos - 2021) que normalmente ocorrem no segundo semestre do 1º ano (salvo Instituto Politécnico do Cávado – 1º semestre).

Os cursos de mestrado têm a duração de 2 anos, sendo cada cadeira semestral.

Os alunos apresentam regularmente trabalhos (ao longo dos semestres). Não existem (normalmente) provas orais, mas têm de elaborar e defender a dissertação.

O segundo ano é dedicado em exclusivo à elaboração da dissertação (com um custo de propinas inferior – vg: ISCAL).

Duração do semestre

Docente	Afirmação
Trigacheiro, Carlos	“30 horas”
Teixeira, José	“30 horas”
Morais, Georgina	“Três horas, durante dez semanas.”
Serra, Sara	“Nós, no caso de mestrado temos 40 horas. Eu tento dar as normas de auditoria, aquelas que acho que são mais importantes. Complemento com casos práticos, mas o ideal seria complementar mesmo com <i>software</i> . Nós, no caso do mestrado de auditoria, temos uma disciplina que é auditoria assistida por computador. E eu no final tento organizar sempre um seminário, mostrar o <i>software</i> , como é que ele funciona. Embora estejamos a dizer que são teórico-práticas, é muito difícil tentar reproduzir a realidade de uma auditoria numa sala de aulas.”
Miranda, Maria	“Três aulas de 1h20 por semana. Todavia, como cada semestre corresponde a cerca de 13 semanas, das quais 10 são dedicadas a aulas e as restantes a apresentações de grupos e teste de avaliação contínua, o total líquido de horas é: $3 \times 1h20 \times 10 = 40$ horas”
Serra, Sara	“No mestrado nós damos por módulos. Normalmente, as aulas são de quatro horas seguidas e, no limite, até poderia acontecer terem numa semana de oito horas.”

Número de alunos

Miranda, Maria	“Este ano ainda não sei, mas o ano passado andava entre os 25 e os 30. Normalmente, temos limite de vagas e felizmente temos preenchido sempre o limite.”
Serra, Sara	“No caso, por exemplo, do mestrado de auditoria o nosso limite de vagas é 30, mas pode ir até aos 40 numa única turma.”

Controlo Interno

Miranda, Maria	<p>“P – Existindo a cadeira de controlo interno, tal permite passar uma parte da matéria que seria dada em auditoria interna para ela? R – Sim.”</p>
Inácio, Helena	<p>“Como profissionais, [os alunos] vão para as empresas e têm um papel importante também nesta sensibilidade de controlo interno. Este deve estar presente independentemente de qualquer tipo de auditoria, interna ou externa. Nessa medida, damos uma perspetiva dos vários tipos de auditoria, damos depois a parte da auditoria e do controlo interno, teórico e depois a aplicação com casos práticos. Fazemos a abordagem da ligação entre a auditoria interna e externa.”</p>

Mestrados originários dos PALOPs’

Trigacheiro, Carlos	<p>“Têm alguma dificuldade, em obter os vistos... Chegam já tarde (em novembro, dezembro), perdem matérias para recuperar e é muito complicado. É um fenómeno que não ocorre infelizmente só em Tomar.”</p>
---------------------	---

11.3.2. Comunicação – geral

Miranda, Maria	<p>“Eu diria que a componente mais forte é a comunicação escrita.”</p>
Morais, Georgina	<p>“A toda a hora (o auditor interno) está a comunicar. Nesse aspecto eu dou muito enfoque e depois tenho o capítulo dos relatórios. Aliás, também está no nosso livro. Tudo aquilo que são as boas práticas para elaboração de relatórios que no fundo é a comunicação formal verbal escrita.”</p>
Miranda, Maria	<p>“Sobre a comunicação, o que eu tenho aqui no plano é uma aula. Mas depois a comunicação acaba por ser falada noutras. Abordando outros assuntos, nomeadamente quando se fala no relatório, volta-se a referir um pouco a questão da comunicação, a forma de escrever o relatório. Acaba por ser abordada noutras sessões, associando a outros temas.”</p>
Trigacheiro, Carlos	<p>“Abordo a questão da comunicação verbal oral e da comunicação verbal escrita. Na auditoria interna, há outros tipos de relatórios, outro tipo de <i>stakeholders</i>, portanto dou muita importância à comunicação escrita, à forma como passa a mensagem, mas também na comunicação oral, exactamente pelas reuniões em que tem que participar, pela importância que tem, até pelo posicionamento do auditor interno na própria entidade.”</p>
Miranda, Maria	<p>“Há sempre algumas alterações que se vão fazendo. Aliás, uma alteração que fiz foi precisamente no módulo, vamos-lhe chamar assim, relativo à comunicação (seguindo as suas sugestões). Relativamente à comunicação não verbal, houve alguns ajustamentos. Depois, também fiz alguns ajustamentos na componente dos <i>key risk indicators</i>, porque é uma matéria que eu acho que faz muito sentido.”</p>
Dias, Alcina	<p>“No desempenho do papel do auditor é fundamental uma boa comunicação. A comunicação com os trabalhadores, saber dirigir-se, saber falar, saber ter o discurso adequado a cada pessoa com quem vai falar. Portanto, abordo muito a área da comunicação. P – Comunicação, portanto, verbal escrita e verbal oral? R – Comunicação escrita e oral.”</p>
Teixeira, José	<p>“Fica sempre deficitário em termos de comunicação. Porque a comunicação nós falamos no início. Em termos de clareza ou daquilo que é a recomendação estrutural da auditoria interna, quer da carta de auditoria interna, quer de todas as outras comunicações que são feitas.</p>

Teixeira, José	Depois voltamos a focar no final a estratégia de comunicação. A partilha de relatórios com os auditados, a partilha ou não de papéis de trabalho e de <i>findings</i> e abordamos muito a densidade dos relatórios, [vg:] se devem ser extensos, ou se devem ser resumidos. Se devemos usar <i>flowcharts</i> para sistematizar o entendimento dos processos. Eu diria que nós falamos de comunicação ao todo cerca de 4 horas. No início, na carta, no levantamento da necessidade de clarificação de entendimento, e aí é um ponto que visamos bastante em termos de aula. E depois no final, em termos de <i>report</i> .”
Dias, Alcina	“Fazemos muitos seminários sobre este tema. Temos um Mestrado em Comunicação Empresarial.”
Miranda, Maria	“A comunicação costuma ser, digamos, uma aula. Uma hora e meia (incluindo o intervalo). P – Para a comunicação no seu todo? R – Para a comunicação no seu todo.”

11.3.3. Comunicação – visão específica

Comunicação verbal escrita

Morais, Georgina	“A comunicação é aqui focada com grande detalhe, inclusive passo exercícios de formas de redigir, em termos de comunicação escrita e passo também daqueles, em termos de exercícios de expressão, relativamente à questão da comunicação.”
Serra, Sara	“Nos mestrados cada vez mais eu noto que há muita heterogeneidade e temos pessoas que vêm de outras áreas, que são muito transversais e isso coloca alguma dificuldade.”
Teixeira, José	“Este ano estou com uma turma em que tem pessoas que estão a trabalhar na PwC e outras a trabalhar noutras empresas de auditoria. [...] A nível da licenciatura, os alunos são mais imaturos. Noto alguma dificuldade em termos de redação.”
Morais, Georgina	“Costumo fazer, portanto, redação em termos de escrita e relatórios, como deve ser e, também, em termos de discussão de casos, como deve ser o comportamento. No fundo, está muito ligado à vertente aqui também comportamental e à própria assertividade na comunicação. Portanto, dou aqui grande enfoque.”
Teixeira, José	“Tenho uma regra: que qualquer grupo me pode enviar a documentação e eu vou corrigi-la, desde que seja à frente de todos os colegas e que a informação seja igual para todos. Portanto, durante esse processo há aqui um trabalho de comunicação.”
Inácio, Helena	“Claro! Temos muita coisa para dar e não nos podemos estender muito, mas identificando os aspetos principais e tipos de relatório de auditoria interna. Eu posso ter relatórios anuais, que agregam todo o trabalho e fazem, de alguma forma, uma autoavaliação da própria função. E tenho os relatórios específicos por cada trabalho que é feito. Posso ter ainda os relatórios intermédios que vão dando notícias, no fundo, fazendo o ponto da situação em cada momento. Portanto, tendo essas noções, depois falando em alguns aspetos de cuidados que tem que se ter com a escrita muito maior do que com o que acontece na auditoria financeira, claro está. Facilita um bocadinho, porque estes têm tudo muito mais <i>standardizado</i> . Depois (estes de auditoria financeira) têm outro problema. Todos os relatórios são iguais e pouca informação depois se consegue extrair. Mas na auditoria interna, chamando a atenção de algumas expressões, palavras, que não são as mais adequadas e obrigá-los a fazer alguma coisa. Digamos que há alguns cuidados de escrita que também são necessários e que são importantes para transmitir a ideia.”

Miranda, Maria	“O relatório – em termos da certificação legal de contas, 80% das matérias, os temas mais relevantes de auditoria, estão standardizados. Na auditoria interna, esse <i>standard</i> não existe, ou se existe não atua da mesma forma com vários temas. Portanto, há sempre muito mais. Aliás, recorda-me que quando estava a trabalhar em auditoria, eu tinha um colega que costumava dizer que chamava um nome à folha em branco. Isto é, quando começava a escrever um relatório havia sempre ali um certo temor que ele tinha da própria folha que não tinha nada escrito. Ele dizia que era uma condicionante que se colocava no início do trabalho. Depois, quando aquilo já tinha lá 3 ou 4 palavras a coisa já fluía. Mas a folha em branco é que aterrorizava.”
Serra, Sara	“Temos sempre seis ou sete orientandos, até porque nós no mestrado não temos muita gente a poder orientar. Porque nem sequer são remunerados por isso. Antigamente, há muitos anos, as orientações contavam como horas de serviço. Hoje em dia não. O que nós ganhamos com isso é o currículo, são as publicações que daí podem resultar. Infelizmente, a taxa de conclusão dos mestrados é muito baixa. Começamos com trinta alunos no primeiro ano. Desses, às vezes avançam 20 para o segundo ano, ou seja, já perdemos 10. E depois, desses, se calhar acabam 4. Está a ver, 4 em 30, pouco mais é que 10%.”
Trigacheiro, Carlos	“Tenho muita pena de não lhe dizer que tem vindo a melhorar, mas tenho alguma dificuldade em dizê-lo.”
Miranda, Maria	“O tema dos relatórios não chega a ser uma aula, porque surge no âmbito de um módulo, que é a ação de execução da auditoria, que trata de vários assuntos. [...] Falar dos relatórios será para aí, quanto muito, meia hora. Não será mais do que isso.”
Trigacheiro, Carlos	“Eu explico-lhes. O nosso produto é o relatório, que nós entregamos e é inconcebível que um auditor entregue um com erros, porque é a própria imagem. Sou muito exigente e tenho muita pena ter que lhe dizer que não noto melhoria.”

Comunicação verbal oral

Serra, Sara	“P - E como é a capacidade de verbalização por parte dos alunos? Têm dificuldades? R – Em termos de verbalização não acho que [os alunos] tenham muita dificuldade. O que eles têm dificuldade é de sistematização. Sistematizar as ideias, sintetizar o que é importante. Quando eu lhes digo que eles têm 10 minutos para apresentar eles trazem 30 diapositivos. Isso não pode ser. Eles não têm essa capacidade, é o que lhes digo: se vocês num trabalho de 30 páginas trazem 30 diapositivos, quando vão chegar ao final, e só vão ter 20 minutos para apresentar 15/20, como é que vocês vão fazer? Ou seja, eles não têm essa capacidade de filtrar, de sistematizar, de saber o que é que é importante.”
Miranda, Maria	“Não me parece que tenha havido assim uma evolução muito significativa. As coisas não estão muito diferentes. Nestes anos não fui encontrando muitas diferenças ao longo do tempo. Encontramos diferenças sempre grandes entre alunos. Há os que têm facilidade em se expressar tanto do ponto de vista escrito, como do ponto de vista oral, que fazem boas apresentações, que as defendem bem e que também escrevem bem. Normalmente coincide uma coisa com a outra. Depois temos aqueles que nas apresentações se limitam a ler o que têm ou a ler os <i>PowerPoints</i> . Agora isso é facilitado uma vez que fazem as apresentações também online, estão a ver o <i>PowerPoint</i> .”
Trigacheiro, Carlos	“Quer em financeira, quer em interna, há um trabalho de grupo. Há uma apresentação, discussão. Inclusivamente o trabalho é enviado para toda a turma, para motivar que os outros grupos também participem na discussão.”

Inácio, Helena	<p>“Curiosamente, eu acharia que eles teriam mais facilidade, ou deveriam ter mais facilidade atualmente do que tinham no passado. Mas sinceramente não consigo ver.</p> <p>Há exceções, como sempre. Mas não considero que tenha havido nesse campo grandes melhorias na capacidade expositiva dos alunos.</p> <p>Eu vejo-os na mesma, em termos verbais. Eu vejo-os muito agarrados ao <i>PowerPoint</i> e pouco libertos, pouco autônomos e, digamos, com limitada capacidade verbal.”</p>
Trigacheiro, Carlos	<p>“P – Há pouco falou-me que os alunos tinham que fazer apresentações orais. Como é que avalia a capacidade das apresentações que os alunos realizam?</p> <p>R – Eu diria que que é um bocadinho constante. Os nossos alunos têm alguma dificuldade em fazer uma exposição oral. Em alguns é um bocadinho a lógica de levar os slides e de os ler. Há uma coisa que eu costumo dizer, e é sincero, quando eles terminam a exposição: se vocês terminarem aqui o vosso curso e vos convidarem para dar umas aulas, não perguntem quanto é que recebem e vão logo a correr. Porque a experiência de falar em público é uma coisa que é impagável e só se consegue de facto com treino.”</p>
Miranda, Maria	<p>“Por grupos, cada um apresenta. Eu faço alguns comentários sobre os trabalhos e coloco algumas questões de uma maneira geral. Questões que vão em dois sentidos, quanto à forma do próprio trabalho, até porque eu entendo o trabalho um bocadinho como preparação para a elaboração da dissertação. E depois algumas questões técnicas que possam ressaltar. Normalmente procuro não colocar muitas questões. Coloco sempre duas ou três, para que cada um dos alunos responda a, pelo menos, uma pergunta.”</p>

Comunicação não verbal

Inácio, Helena	<p>“A posição do auditor interno é um bocadinho mais difícil. Deve ser amigável, mas não pode ser companheiro porque depois não é independente. Tem esta dicotomia aqui um bocadinho difícil de conciliar, mas tem que ter essa abordagem. Tem que ter capacidade para, simultaneamente, não ser o “mau da fita”, nem ser o “companheiro de férias e de copos”. Se não, não consegue o distanciamento que necessita. Mas muito mais que isso não consigo ir, porque depois não consigo ter tempo [para dar todo o programa].”</p>
Teixeira, José	<p>“A título de exemplo, eu tenho um hábito que é, quando numa reunião, [...] colocar as mãos à mostra. Porque há um efeito da comunicação não verbal.”</p>
Morais, Georgina	<p>“Em <i>MBAs</i>’ recorremos a pessoas externas para dar formação em comunicação não verbal.”</p>
Teixeira, José	<p>“Em termos da aula de auditoria interna não abordamos esse tópico. Mesmo em termos de algo que poderia ser abordado que eram Técnicas de entrevista. Se era o entrevistado, a comunicação verbal deste, deve induzir a nossa técnica de entrevista. É algo que não abordamos. Lá está, 30 horas não permitem que isso seja abordado.”</p>
Inácio, Helena	<p>“Que eu saiba não. Isto é, em termos pedagógicos, tentamos depois que haja sempre apresentações orais, etc., mas não abordamos a comunicação não verbal.”</p>
Miranda, Maria	<p>“No caso da comunicação não verbal, para que eles despertem um pouco a atenção para as expressões, para a forma que se traduzem na comunicação não verbal, que nós, normalmente, nem notamos, não pensamos nisso. É feito de uma forma natural.”</p>
Borrvalho, João	<p>“Na parte das entrevistas, falamos como é que deve preparar, mas é apenas uma introdução.”</p>

Morais, Georgina	“Há aqui outro aspecto que é mencionado e que está relacionado com comunicação. É a comunicação não verbal. Também faço exercícios com eles, inclusive para ver qual é o grau de comportamento. Na comunicação não verbal dou grande enfoque aos gestos e atitudes, porque este é um aspeto que eu, por acaso, envolvo muito aqui na auditoria interna, que é toda a vertente da comunicação quer seja verbal oral, não verbal e por escrito. É o que eu lhes digo, o auditor está sempre a comunicar.”
Serra, Sara	“P – Em termos de comunicação não verbal, não sei se no Instituto onde a professora é responsável, se há pessoas externas, por exemplo, que realizam palestras [sobre o tema]? R – Não, mas julgo que o ano passado, a nível do gabinete de psicologia, fizeram alguma formação sobre isso. Alguns seminários, <i>online</i> , sobre como se preparar para as entrevistas, como é que eles se deveriam portar. Nós no mestrado não.”

11.3.4. *KPIs*’

Teixeira, José	“Sim. Especificamente, partindo de um conjunto de indicadores que depois disponibilizo aos alunos, que permitem caracterizar a atuação e fazer uma avaliação de cada um dos projetos e da própria função da auditoria interna. Tento-lhes passar a mensagem da avaliação contínua, na componente de avaliação de performance e plano de carreira individual.”
Trigacheiro, Carlos	“P – Fala-se de qualidade? R – Não, porque aí teria que entrar no outro lado que é a auditoria do desempenho.”
Miranda, Maria	“É na avaliação da qualidade que eu abarco os <i>Keys Performance Indicators</i> , e os <i>Keys Risk Indicators</i> . No semestre passado, eu levei mais do que três horas.”
Dias, Alcina	“P – Vamos então aos <i>keys performance indicators</i> . Isto é de alguma maneira aflorado em alguma das cadeiras professora? R – Muitas, muitas sim. Dou uma disciplina que é Seminários Temáticos em Auditoria. Eu posso dizer que a dou só, porque normalmente seminários significa convidar pessoas de fora. Eu tenho a dualidade de esquemas. Tenho, por um lado, os seminários com pessoas do tecido empresarial, que falam sobre temas importantes para os alunos entenderem. Por outro lado, tenho um protocolo com a Universidade do Utrech, na Holanda.”
Miranda, Maria	“P – Aqui estamos mesmo a falar na referência de indicadores de performance? R– Sim. Aqui estamos a falar na identificação de indicadores de performance. Depois eu faço a passagem da auditoria operacional para a auditoria de gestão. E é aí na auditoria de gestão que caem mais esses indicadores. Eu vou fazendo esse caminho, vou percorrendo esse caminho todo com eles.”
Trigacheiro, Carlos	“P – O Professor consegue no programa de auditoria interna introduzir algum elemento que tenha a ver com indicadores de performance, ou não há hipótese de meter esse tema no programa pela sua limitação temporal? R – É como diz. De facto, há que fazer opções.”
Miranda, Maria	“P – E métricas em auditoria interna? Qualidade? Esse tema é de alguma maneira tratado? R – Sim. Qualidade sim.”

Teixeira, José	<p>“P – E aqui, quando fala de <i>Keys Success Factors</i> e <i>Keys Performance Indicators</i>, aborda aspectos de índole quantitativa ou de índole qualitativa?</p> <p>R – Quantitativa. Tipicamente, o que costumo defender é tentarmos quantificar sempre. O máximo que conseguirmos. Não produzir memorandos antes de emitir o relatório. Níveis de satisfação medidos em escala quantitativa por parte dos auditados. Número de horas de formação por cada membro da equipa de auditoria. Ou seja, sempre indicadores que sejam o mais objetivos possível dentro da subjetividade que é a profissão e a atuação.</p> <p>P – O professor entende que estes indicadores são importantes, digamos assim, para avaliar a qualidade da auditoria interna?</p> <p>R – São. Não há forma de a fazer sem esses indicadores. A não ser assim, corremos o risco de ficar subjugados à subjetividade da organização, portanto, a quem reportamos e sem indicadores objetivos, ficamos sujeitos à subjetividade da interação.”</p>
----------------	--

11.3.5. Outros aspetos

a) Convites

Borralho, João	<p>“Nós temos normalmente convites de empresas multinacionais. Eles vão a essas empresas e eu vou também. E através desses encontros, digamos, não há propriamente por essa via uma forma de fazer o <i>curriculum</i> e eles têm outros apoios da Universidade, mas há um contacto com o mundo do trabalho e, portanto, para eles sentirem também o que é que as empresas esperam deles. E há encontros desses anuais, com empresas de auditoria.”</p>
Miranda, Maria	<p>“P – Em termos de mestrado, não sei se tem ocorrido convites de pessoas externas para fazerem seminários, ou coisas equivalentes.</p> <p>R – Não. Pelo menos com a minha participação não tem havido.”</p>
Borralho, João	<p>“Mas olhe, se puder, nós normalmente convidamos pessoas do exterior, para fazer apresentações, aqui na nossa Universidade e, principalmente nestes cursos, quer na licenciatura quer no mestrado.”</p>
Teixeira, José	<p>“Eu lembro-me de uma edição em que existiu a prática dos seminários, ou seja, de pequenas aulas dadas por indivíduos não integrados no plano de carreira. “</p>

b) Acordo ortográfico

Borralho, João	<p>“P – Ocorreu em Portugal há uns anos, um novo acordo ortográfico de Língua Portuguesa. Ele trouxe complicação ou não?</p> <p>R – Não, neste momento, já não.</p> <p>P – Está absorvido?</p> <p>R – Sim, sim. Neste momento já não. Também temos alguns brasileiros, e esses têm sempre mais dificuldade na escrita.”</p>
Teixeira, José	<p>“Noto que há quem escreva de acordo com o antigo acordo ortográfico, mas naturalmente a maior parte das pessoas escrevem de acordo com o novo. Isso pelo efeito dos corretores ortográficos do Word, e das ferramentas de criação de relatórios, mas noto que, independentemente do corretor ortográfico, existe um conjunto grande de erros e de falhas nas apresentações.”</p>

11.4. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

Procurando sistematizar os dados recolhidos e apresentados, tem-se:

CAEs'

- referida as especificidades da fixação da amostra dos entrevistados;
- destacada a importância dada aos diversos tipos de comunicação;
- abordado o impacto do acordo ortográfico na comunicação verbal escrita;
- analisada a importância da formação e
- apresentada a temática dos *KPIs'* (incluindo modelos, destinatários, periodicidade e natureza quantitativa e qualitativa).

Comissões de Auditoria

Segmentados os 5 pontos-chave considerados:

- auditoria/consultoria;
- tecnologia;
- skills;
- confiança e comunicações abertas e
- alerta para preocupações emergentes.

Docentes

- identificados os aspectos genéricos dos cursos (vg: organização, duração e funcionamento);
- analisada a comunicação – visão global e por natureza e
- abordada a temática dos *KPIs'*.

Ao longo do texto ficou claro:

- o limitado tempo disponível para aulas – de cadeiras anuais para semestrais e nestes variando em termos de número de horas;
- o eventual recurso externo para cobrir matérias como comunicação não verbal e
- o reconhecimento de que alguns aspetos respeitantes à comunicação e *KPIs'* são apenas aflorados, quando tal ocorre,

o que se traduz em carência de conhecimentos com que os alunos concluem os mestrados e que têm de ser cobertos pelas entidades onde vão exercer as suas funções.

12. DADOS-BASE – AUDITORIA – AVALIAÇÃO QUANTITATIVA

Esta parte do trabalho abarca a apresentação dos resultados obtidos com base nos dois questionários – ver Anexos 23 e 24 – e metodologia (quantitativa) definida. No Anexo 25 é apresentada a síntese das respostas.

(Em toda a sua extensão foi excluída a apresentação gráfica – reconhecendo-se embora os benefícios a ela associados –, quer pela sua sobreposição, quer pelo acréscimo na dimensão formal).

12.1. QUESTIONÁRIO 1 (Q1)

12.1.1. Análise unidimensional

São aqui apresentados os resultados acumulados em termos de organização onde trabalha, colega, comunicação e utilização de *KPIs*’:

12.1.1.1. Organização onde trabalha

Quadro 35

Ano de criação da organização (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Entre 1901 e 1950	13	20	11
Após 2000	20	33	16
Entre 1951 e 2000	43	47	43
Antes de 1901	24	0	30

Fonte: Produção própria

Maioritariamente e em todos os sub-grupos (*CAEs*’ e auditores) – ver quadro 35 – a criação ocorreu na segunda parte do século passado, período relevante no desenvolvimento da auditoria, sendo que nenhum dos *CAEs*’ que respondeu desenvolve a sua atividade em entidades criadas antes do século XX ao contrário dos auditores.

Quadro 36

Natureza da atividade da organização (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Pública	46	47	46
Privada	51	53	51
Outra	3	0	3

Fonte: Produção própria

Mais de cinquenta por cento de todos os respondentes – ver quadro 36 – trabalham em entidades privadas e praticamente os restantes no sector público, não existindo quase respostas de auditores do designado 3º sector.

Quadro 37
Sector de atividade da organização (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Agrícola	0	0	0
Outro	76	80	76
Industrial	8	7	8
Comercial	16	13	16

Fonte: Produção própria

Como seria expectável, para quem acompanha a área, a segmentação por sector é cada vez menos a tradicional – ver quadro 37. Tem-se o “outro” por dominante, o mesmo é dizer serviços. De facto, este representa mais de três quartos do total de respostas, mesmo 80% no caso dos *CAEs'*, sendo o remanescente repartido na base de 2 para 1, entre comercial e industrial. Nada surge no sector agrícola, traduzindo a sua irrelevância crescente em Portugal.

Quadro 38
Número de trabalhadores da organização (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Menos de 101	0	0	0
Entre 101 e 1000	32	33	31
NS / NR	8	27	3
Entre 1001 e 5000	30	40	28
Mais de 5000	30	0	38

Fonte: Produção própria

Em termos globais, cerca de 90% dos respondentes repartem-se pelos intervalos 101 a 1000, 1001 a 5000 e mais de 5000 trabalhadores. Todavia, como expectável, entidades com maior dimensão humana terão percentualmente uma maior percentagem de *CAEs'* relativamente ao total de auditores. Regista-se o facto de 27% destes “não saberem / não responderem”, percentagem para a qual não se encontra uma explicação lógica, mas eventualmente associada à não resposta de *CAEs'* ligados às maiores organizações – ver quadro 38.

Quadro 39**Volume de atividade da organização (000€) (%) (Q1)**

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Menos 5001	0	0	0
Entre 5001 e 50000	8	13	7
NS / NR	1	7	0
Entre 50001 e 250000	22	33	19
Mais de 250000	69	47	74

Fonte: Produção própria

Uma vez mais – ver quadro 39 – e como expectável para quem acompanha o sector, é nas organizações com um maior volume de negócios que existe um maior número de auditores, destacando-se aquelas com um volume superior a 250 milhões de euros. Já no intervalo mais baixo (até 5 milhões de euros), não se identificam respostas, o que confirma a inexistência de auditoria interna nas organizações com menor volume de atividade.

Quadro 40**Mercado onde trabalha (%) (Q1)**

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Regional	12	20	10
Nacional	53	60	51
Internacional	29	13	33
União Europeia	6	7	6

Fonte: Produção própria

Mais de 50% dos respondentes – a todos os níveis – estão em organizações que atuam no mercado nacional. No caso dos *CAEs'* a percentagem sobe para 60%. O segundo grupo trabalha em organizações internacionais. O facto de 20% dos *CAEs'* – versus 10% dos auditores – referirem organizações regionais, terá a ver com a diminuta dimensão da AI nestas entidades, onde haverá, pelo menos, um responsável. (Ver quadro 40).

Quadro 41
Origem da organização (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Nacional	86	86	86
Internacional com delegação em Portugal	7	7	7
União Europeia	7	7	7

Fonte: Produção própria

Conforme se evidencia no quadro 41, esmagadoramente a origem reportada da organização é nacional. O remanescente divide-se (com a mesma percentagem) entre União Europeia e Internacional com delegação em Portugal. Este quadro e o anterior devem ser vistos à luz das respostas do quadro 37.

Quadro 42
Número de auditores internos (Q1) (%)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Menor que 3	0	0	0
Entre 3 e 5	19	13	19
NS / NR	30	53	25
Entre 6 a 15	29	27	30
Mais de 15	22	7	26

Fonte: Produção própria

Nos casos em que foi recebida resposta – ver quadro 42 –, a maior percentagem de auditores internos encontra-se entre os 6 e 15, seguindo-se, de forma decrescente o grupo com mais de 15 e, por fim, o de entre 3 e 5. De realçar ainda a inexistência de auditores em equipas com menos de 3 pessoas. Sublinha-se ainda a percentagem dos “não sabe / não responde”, em particular ao nível dos *CAEs'*. Fica também evidente a relação *CAEs'*/auditores, em departamentos com maior dimensão.

Quadro 43**Número de estabelecimentos ou locais onde desenvolve a atividade (%) (Q1)**

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Menor que 6	0	0	0
NS / NR	33	53	28
Entre 6 a 25	26	27	26
Entre 26 e 100	17	0	21
Mais 100	24	20	25

Fonte: Produção própria

Também aqui, como mostra o quadro 43, lamentavelmente, a resposta “não sabe / não responde” tem expressão, já que representa cerca de um terço do total e mesmo 53% no caso dos *CAEs'*. Por outro lado, não foi identificada qualquer resposta para menos de 6 estabelecimentos.

12.1.1.2. Colega**Quadro 44****Número de anos em que exerce a profissão (%) (Q1)**

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
0	0	0	0
NS / NR	8	13	7
De 1 a 5	28	7	33
De 6 a 9	13	20	11
Mais que 9	51	60	49

Fonte: Produção própria

Como se pode verificar – veja-se o quadro 44 –, cerca de 50% (ou mesmo 60%, no caso dos *CAEs'*) exerce a profissão há mais de 9 anos. Não foram recebidas respostas quantificadas de auditores juniores (menos de 1 ano de profissão). Em simultâneo cerca de um terço dos auditores internos têm entre 1 e 5 anos de experiência e quase 50% mais de 9 anos, indício de profissionais com carreiras mais extensas, facto que se não verifica na auditoria externa onde a proporção entre chefias (*managers* e *partners*) e restantes colaboradores é mais reduzida.

Quadro 45
Idade (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Menos de 31 anos	0	0	0
Entre 31 a 39 anos	21	7	24
NS / NR	14	20	13
Entre 40 e 49 anos	33	33	33
50 ou mais anos	32	40	30

Fonte: Produção própria

Conforme resulta do quadro 45, pode-se concluir que ninguém respondeu que tivesse menos de 31 anos e que dois terços dos respondentes têm aproximadamente idade igual ou superior a 40 anos, dos quais cerca de metade com 50 anos, ou mais. No caso dos *CAEs'* a idade igual ou superior a 40 anos excede mesmo os 70% dos respondentes. Também aqui ocorre o inverso do que sucede na auditoria externa, encarada por muitos como início da carreira e com uma elevada rotação de *staff*.

Quadro 46
Formação escolar que possui (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Secundário	0	0	0
Licenciatura	58	53	59
Mestrado	39	40	39
Doutoramento	3	7	2

Fonte: Produção própria

Verifica-se – quadro 46 – que, ao nível dos respondentes, o grau mínimo de escolaridade é a licenciatura, seguido do mestrado (hoje obrigatório para quem quer ser revisor oficial de contas). A percentagem de doutorados é ainda baixa, sendo que ao nível dos *CAEs'* ela é de 7%. Tendo em conta o número de anos de experiência e a idade dos respondentes – ver quadros 44 e 45 – fica claro que no passado o nível de formação dos auditores era o da licenciatura.

Quadro 47
Eventuais certificações que possui (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Sim	41	40	41
Não	59	60	59

Fonte: Produção própria

Constata-se que cerca de 60% (no caso dos *CAEs'* é mesmo essa a percentagem) não possui certificações, sendo portanto a resposta “Não” predominante – ver quadro 47. Daqui também o reforço realizado pelo IPAI, para que todos os seus membros as obtenham, pela importância crescente que lhes é atribuída.

Quadro 48
Ser CAE (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Sim	20	100	0
Não	80	0	100

Fonte: Produção própria

Foram15 – ver Anexo 25 – os *CAEs'* que responderam a esta questão, o que representa cerca de 20% do total de respostas. O quadro 48 evidencia ainda a relação $\frac{1}{4}$ entre as respostas recebidas de auditores e de *CAEs'*.

12.1.1.3. Comunicação

Quadro 49
Relevância que atribui à formação académica que possui (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Máxima	29	20	31
Alta	58	60	57
Média	13	20	12
Baixa	0	0	0
Nula	0	0	0

Fonte: Produção própria

Como mostra o quadro 49, no mínimo a relevância é média e a alta atinge cerca de 60%. A segunda com maior é a máxima, com valores superiores ou iguais à média, existindo algumas diferenças entre os dois grupos analisados. Tal evidencia a importância da formação na visão dos respondentes.

Quadro 50

Relevância que atribui à restante formação ao longo da vida (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Máxima	47	53	46
Alta	47	47	48
Média	6	0	6
Baixa	0	0	0
Nula	0	0	0

Fonte: Produção própria

A situação – ver quadro 50 –, é semelhante à anterior, para melhor, já que as opções máxima e alta atingem a quase totalidade e estão próximas. No caso dos *CAEs'* atingem mesmo os 100%, ficando destacada a sua importância. Também aqui não existem percentagens baixas ou nulas, falando elas por si.

Quadro 51

Relevância que atribui à comunicação verbal escrita (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Máxima	45	47	44
Alta	50	47	51
Média	5	6	5
Baixa	0	0	0
Nula	0	0	0

Fonte: Produção própria

Conforme se conclui pela análise do quadro 51, os valores apresentados estão em linha com os anteriores, ou seja, máxima e alta a representar cerca de 95% do total, com ligeira vantagem para a segunda. Ainda aqui não existem resultados baixos ou nulos. Fica assim destacada a importância atribuída à comunicação verbal escrita pelos respondentes.

Quadro 52**Relevância que atribui à comunicação verbal oral (%) (Q1)**

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Máxima	42	60	38
Alta	51	40	54
Média	7	0	8
Baixa	0	0	0
Nula	0	0	0

Fonte: Produção própria

A diferença entre estes dados – quadro 52 – e os valores para a comunicação verbal escrita – quadro anterior – é desprezível, sendo que a relevância da importância varia entre *CAEs'* e auditores, com maior peso para os primeiros. Só 8% dos auditores apontam a “média”. Não existem resultados baixos ou nulos.

Quadro 53**Relevância que atribui à comunicação não verbal (%) (Q1)**

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Máxima	19	27	16
Alta	59	67	57
Média	21	6	25
Baixa	1	0	2
Nula	0	0	0

Fonte: Produção própria

Embora no conjunto geral seja muito positiva, a relevância atribuída à comunicação não verbal – ver quadro 53 – é dos três tipos de comunicação analisados a que apresenta percentagens menos elevadas. Surge pontualmente apontada a relevância dita “baixa” (apenas ao nível dos auditores). Observam-se aqui opiniões divergentes entre as duas categorias analisadas, em que 6% dos *CAEs'* atribuem uma relevância média, *versus* 25% dos auditores.

Quadro 54**Como avalia a sua capacidade de comunicação verbal escrita (%) (Q1)**

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Máxima	11	13	10
Alta	68	67	69
Média	21	20	21
Baixa	0	0	0
Nula	0	0	0

Fonte: Produção própria

Cerca de dois terços dos dois grupos (com pequenas diferenças entre si) – ver quadro 54 – consideram possuir uma alta capacidade de comunicação verbal escrita. A percentagem remanescente distribui-se entre a “média” e a “máxima”, com a primeira representando o dobro da segunda, não havendo nenhuma avaliação baixa ou nula.

Quadro 55

Como avalia a sua capacidade de comunicação verbal oral (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Máxima	8	20	5
Alta	63	73	61
Média	29	7	34
Baixa	0	0	0
Nula	0	0	0

Fonte: Produção própria

O quadro 55, como no caso anterior, evidencia que cerca de dois terços dos dois grupos que responderam (agora com algumas diferenças entre si), consideram possuir uma alta capacidade de comunicação verbal oral. Também aqui a percentagem remanescente distribui-se entre a “média” e a “máxima”, mas em que segunda é reconhecida por 20% dos *CAEs'* e 5% dos auditores. Regista-se o não haver nenhuma avaliação baixa ou nula.

Quadro 56

Como avalia a sua capacidade de comunicação não verbal (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Máxima	5	7	5
Alta	51	47	52
Média	40	33	41
Baixa	4	13	2
Nula	0	0	0

Fonte: Produção própria

Não existem – ver quadro 56 –, avaliações nulas e cerca de 50% de *CAEs'* e auditores indicaram a opção “alta”, sendo que 33% dos primeiros e 41% dos segundos referem a “média”. Curiosamente 13% dos *CAEs'*, *versus* 2% dos auditores, apontaram a “baixa”.

Não há avaliações “nulas”. Constata-se que a relevância que é atribuída à comunicação vai decrescendo nas suas três formas – verbal escrita, verbal oral e não verbal.

Quadro 57

Nº médio anual de horas, nos últimos 5 anos, despendidas em cursos formais (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Menor ou igual a 10	0	0	0
Entre 11 e 20	20	20	20
Maior ou igual 41	50	60	47
Entre 21 e 40	20	20	20
NS/NR	10	0	13

Fonte: Produção própria

Como se evidencia no quadro 57, cinquenta por cento das respostas (no caso dos *CAEs'* atinge mesmo os 60%) referem mais do que 40 horas (que é a percentagem em linha com a legislação em vigor em Portugal). A percentagem remanescente reparte-se, em partes iguais, entre as 11 e as 20 horas e entre as 21 e as 40 horas. Como indicado, a percentagem de horas de formação dos *CAEs'* é superior à dos auditores. Os dados apurados, não sendo excelentes, estão em linha com o esperado.

Quadro 58

Nº médio anual de horas, nos últimos 5 anos, despendidas em autoformação (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Menor ou igual a 10	0	0	0
Entre 11 e 20	26	20	28
Maior ou igual 41	40	40	39
Entre 21 e 40	21	27	20
NS/NR	13	13	13

Fonte: Produção própria

Como mostra o quadro 58, cerca de 90% dos respondentes indicam fazer autoformação, sendo que 40% dedicam, em média, mais de 40 horas / ano. Valores entre as 11 e as 20 horas e entre as 21 e as 40 horas oscilam em todos os grupos entre os 20% e os 28%. De

notar o registo de respostas menos elevadas quando comparadas com as de cursos formais apresentadas no quadro 57.

Quadro 59

Nº médio anual de horas, nos últimos 5 anos, despendidas em cursos formais de comunicação (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Menor ou igual a 4	0	0	0
Entre 5 e 8	14	20	13
Maior ou igual 13	11	13	10
Entre 9 e 12	11	20	8
NS/NR	64	47	69

Fonte: Produção própria

O primeiro elemento de realce no quadro 59 é a percentagem de não respostas – cerca de dois terços. (No caso dos *CAEs'* é “apenas” de 47%). As outras repartem-se de forma mais ou menos igual entre as opções apresentadas. Fica assim menos claro o envolvimento dos respondentes em cursos formais específicos de comunicação.

Quadro 60

Nº médio anual de horas, nos últimos 5 anos, despendidas em autoformação em comunicação (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Menor ou igual a 4	0	0	0
Entre 5 e 8	16	20	15
Maior ou igual 13	6	13	5
Entre 9 e 12	8	13	6
NS/NR	70	54	74

Fonte: Produção própria

O quadro 60 evidencia, até de uma forma mais relevante, comparativamente ao anterior, a percentagem de não respostas. As recebidas centram-se num número médio de 8 horas. Os dados apresentados estão em linha com os associados a cursos formais sobre o tema.

Quadro 61

Nº médio anual de horas, nos últimos 5 anos, despendidas em cursos formais de comunicação verbal escrita (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Menor ou igual a 4	0	0	0
Entre 5 e 8	9	20	7
Maior ou igual 13	1	0	2
Entre 9 e 12	11	20	8
NS/NR	79	60	83

Fonte: Produção própria

Aplica-se aqui – ver quadro 61 –, com maior ênfase, o já referido nos dois casos anteriores. A análise conjunta deste quadro com o 59 indica que as horas formais de formação em comunicação se concentraram na componente escrita.

Quadro 62

Nº médio anual de horas, nos últimos 5 anos, despendidas em autoformação em comunicação verbal escrita (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Menor ou igual a 4	0	0	0
Entre 5 e 8	8	20	5
Maior ou igual 13	4	7	3
Entre 9 e 12	5	13	3
NS/NR	83	60	89

Fonte: Produção própria

O percentual de respostas “NS/NR” do quadro 62 impede uma análise detalhada, ficando ainda assim registado o maior empenho do *CAEs'*.

Quadro 63

Nº médio anual de horas, nos últimos 5 anos, despendidas em cursos formais de comunicação verbal oral (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Menor ou igual a 4	0	0	0
Entre 5 e 8	6	7	6
Maior ou igual 13	3	7	2
Entre 9 e 12	13	26	10
NS/NR	78	60	82

Fonte: Produção própria

Continuando a ser esmagadora a percentagem de respostas “NS/NR”, com particular destaque dos auditores – ver quadro 63 –, fica também aqui registado o maior empenho dos *CAEs'*.

Quadro 64

Nº médio anual de horas, nos últimos 5 anos, despendidas em autoformação em comunicação verbal oral (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Menor ou igual a 4	0	0	0
Entre 5 e 8	8	7	8
Maior ou igual 13	5	20	2
Entre 9 e 12	5	7	5
NS/NR	82	66	85

Fonte: Produção própria

O quadro 64 permite afirmar que se aplica aqui o indicado na análise anterior.

Quadro 65

Nº médio anual de horas, nos últimos 5 anos, despendidas em cursos formais de comunicação não verbal (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Menor ou igual a 4	0	0	0
Entre 5 e 8	5	7	5
Maior ou igual 13	4	7	3
Entre 9 e 12	7	20	3
NS/NR	84	66	89

Fonte: Produção própria

Para lá da expressão percentual do “não sei / não respondo” destacam-se as respostas dos *CAEs*’ no quadro 65.

Quadro 66

Nº médio anual de horas, nos últimos 5 anos, despendidas em autoformação em comunicação não verbal (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Menor ou igual a 4	0	0	0
Entre 5 e 8	9	13	8
Maior ou igual 13	4	13	2
Entre 9 e 12	4	7	3
NS/NR	83	67	87

Fonte: Produção própria

As percentagens apresentadas no quadro 66 estão em linha com as anteriores. A relevância do “NS/NR” nos quadros 61 a 66 pode indicar a pouca consciência dos tempos ou a menor atenção ao assunto, algo que só em entrevista se poderia apurar, mas deve funcionar como alerta.

12.1.1.4. *KPIs*'

Quadro 67

Relevância atribuída aos *KPIs*' (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Máxima	29	33	28
Alta	62	67	60
Média	8	0	10
Baixa	1	0	2
Nula	0	0	0

Fonte: Produção própria

Como se pode ver no quadro 67, cerca de dois terços das respostas referem como “alta” a relevância atribuída aos *KPIs*' , o que por si dispensa comentários. Em segunda opção aparece a máxima, sendo que ambas, no total, ultrapassam os 90%, com ênfase para os *CAEs*' . Fica pois registada a relevância do tema.

Quadro 68
Relevância dos tipos de *KPIs*' (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Quantitativos	24	13	26
Ambos têm a mesma importância	72	80	71
Qualitativos	4	7	3

Fonte: Produção própria

Em média, cerca de 72% (sendo a dos *CAEs*' de 80%), apontam para a relevância de ambos – quadro 68. Como segunda opção aparecem os *KPIs*' quantitativos, com cerca de 25%. Estes valores estão em linha com as respostas recolhidas na fase das entrevistas.

Quadro 69
Utilização de *KPIs*' (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Sim	74	67	75
Não	26	33	25

Fonte: Produção própria

Sendo esta a última pergunta para os respondentes que não usavam *KPIs*' , ficou claro que para cerca de três quartos dos respondentes a resposta é “sim”. No caso dos *CAEs*' tal percentagem cai para 67% – quadro 69.

Quadro 70
Utilização de *KPIs*' quantitativos (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Sim	98	90	100
Não	2	10	0

Fonte: Produção própria

As respostas apresentadas – quadro 70 – dispensam qualquer análise.

Quadro 71
Utilização de *KPIs*' qualitativos (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Sim	95	100	93
Não	5	0	7

Fonte: Produção própria

Como se evidencia no quadro 71, também aqui se aplica a conclusão da resposta anterior, registrando-se uma pequena alteração relativamente ao ponto de vista dos *CAEs*'. (Recorda-se, todavia, que a variação é apenas de uma pessoa).

Quadro 72
***KPIs*' apresentados pela auditoria interna (%) (Q1)**

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Sim	52	60	50
Não	48	40	50

Fonte: Produção própria

As respostas apresentadas no quadro 72 evidenciam uma repartição das opiniões, com maior percentagem de "sim" nas dos *CAEs*', mas que podem indiciar alguma falta de proatividade.

Quadro 73
***KPIs*' comentados com a auditoria interna (%) (Q1)**

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Sim	71	50	76
Não	29	50	24

Fonte: Produção própria

As opiniões dos *CAEs*' e dos restantes auditores – quadro 73 – são não coincidentes, sendo que no caso dos primeiros se repartem equitativamente e no caso dos segundos a resposta "sim" é 76% versus 24% de "não". As respostas obtidas dos *CAEs*' apontam para a atenção que o tema merece.

Quadro 74

Ano em que começou a emissão de *KPIs'* (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Até ao final de 2010	45	30	48
De 2011 até ao final de 2017	23	50	17
De 2018 em diante	32	20	35

Fonte: Produção própria

Pelas respostas recebidas, expressas no quadro 74, cerca de 45% do total é anterior a 2010. (Na opinião dos *CAEs'* é apenas de 30%). Tal confirma e releva o aparecimento algo recente deste tema.

Quadro 75

A quem é fornecida a informação sobre *KPIs'* (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Direção	36	50	32
Ambos	48	40	50
Aud. Com.	7	10	7
NS/NR	9	0	11

Fonte: Produção própria

Não sendo convergentes as respostas recebidas – resumidas no quadro 75 –, regista-se o “peso” da opção “ambos”, seguida da “Direção”. O menor *reporting* às comissões de auditoria pode indiciar o seu ainda pequeno número nas organizações.

Quadro 76

São retiradas consequências dos *KPIs'* apresentados (%) (Q1)

	TOTAL	CAEs'	AUDITORES
Poucas vezes	7	20	4
Algumas vezes	33	30	33
Sempre	30	20	33
Muitas vezes	30	30	30

Fonte: Produção própria

Não deixa de ser interessante a repartição (quase equitativa) – quadro 76 –, de respostas recebidas entre as várias opções apresentadas (excluindo o “poucas vezes”). Tal é um resultado pouco satisfatório.

12.1.2. Análise multidimensional

12.1.2.1. Respostas totais

São aqui apresentados os resultados acumulados, desdobrando as respostas em utilizar, ou não, *KPIs*'.

Tabela 1
Ano de criação da organização e *KPIs*' em organizações com ou sem CAEs' (Q1)

Organizações com ou sem CAEs'	Na sua organização utilizam <i>KPIs</i> '?		p-valor
	Não	Sim	
Ano de criação da organização			p=.154 (b)
Antes de 1901	4 (20,0%) (-0.3)	14 (25,0%) (0.2)	
Entre 1901 e 1950	0 (0,0%) (-1.6)	10 (17,9%) (1.0)	
Entre 1951 e 2000	11 (55,0%) (0.8)	22 (39,3%) (-0.5)	
Após 2000	5 (25,0%) (0.5)	10 (17,9%) (-0.3)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

O ano de criação da organização – tabela 1 –, não se associou com a utilização de *KPIs*' em organizações com ou sem CAEs' (p=.154). Não se observaram tendências crescentes ou decrescentes na utilização de *KPIs*'. Das organizações criadas antes de 1901, 25% utilizam *KPIs*'. Nas organizações criadas entre 1901 e 1950 a proporção foi de 17,9%. No caso de organizações criadas entre 1951 e 2000 os *KPIs*' estavam presentes em 39,3%. Para organizações criadas após 2000, a proporção baixa para 17,9%.

Tabela 2
Natureza da atividade da organização e *KPIs'* em organizações com ou sem *CAEs'* (Q1)

Organizações com ou sem <i>CAEs'</i>	Na sua organização utilizam <i>KPIs'</i> ?		p-valor
	Não	Sim	
Natureza da atividade da organização			p=.036 (b)
Pública	14 (70.0%) (-1.6)	21 (37.5%) (-0.9)	
Privada	6 (30.0%) (-1.3)	33 (58.9%) (0.8)	
Outra	0 (0.0%) (-0.7)	2 (3.6%) (0.4)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

A natureza da atividade da organização – tabela 2 –, associou-se de forma estatisticamente significativa com a utilização de *KPIs'* em organizações *CAEs'* e não *CAEs'* (p=.036). Nas organizações privadas foi mais evidente a utilização dos *KPIs'*, com 58,9% das organizações, onde foi observado um resíduo positivo (ri=0.8) em comparação com as organizações públicas (37,5%), onde foi observado um resíduo negativo (ri=-0.9).

Tabela 3
Sector de atividade da organização e *KPIs'* em organizações com ou sem *CAEs'* (Q1)

Organizações com ou sem <i>CAEs'</i>	Na sua organização utilizam <i>KPIs'</i> ?		p-valor
	Não	Sim	
Sector de atividade da Organização			p=.433 (b)
Industrial	0 (0.0%) (-1.3)	6 (10.7%) (0.8)	
Comercial	3 (15.0%) (-0.1)	9 (16.1%) (0.1)	
Outro	17 (85.0%) (0.4)	41 (73.2%) (-0.3)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

O sector de atividade da organização – tabela 3 –, não se associou com a utilização dos *KPIs'* em organizações *CAEs'* e não *CAEs'* (p=.433). A opção do tipo “outro” foi a mais prevalente na amostra, o que se reflete na utilização dos *KPIs'*, com 73,2% das organizações deste sector. No entanto, também foram identificadas 85,0% de organizações do tipo “outro” que não utilizam *KPIs'*.

Tabela 4
Número de trabalhadores da organização e *KPIs*' em organizações com ou sem *CAEs*' (Q1)

Organizações com ou sem <i>CAEs</i> '	Na sua organização utilizam <i>KPIs</i> '?		p-valor
	Não	Sim	
Número de trabalhadores da Organização			p=.075 (b)
Entre 101 e 1000	8 (40.0%) (0.7)	16 (28.6%) (-0.4)	
Entre 1001 e 5000	7 (35.0%) (0.4)	16 (28.6%) (-0.2)	
Mais de 5000	2 (10.0%) (-1.6)	21 (37.5%) (1.0)	
NS / NR	3 (15.0%) (1.1)	3 (5.4%) (-0.7)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

O número de trabalhadores da organização – tabela 4 –, não se associou claramente com a utilização dos *KPIs*' em organizações *CAEs*' e não *CAEs*' (p=.075). Observou-se que os *KPIs*' foram mais prevalentes naquelas com mais de 5000 trabalhadores (37,5%), com 28,6% das organizações que utilizam *KPIs*' com número de trabalhadores entre 101 e 1000 e entre 1001 e 5000.

Tabela 5
Volume de atividade da organização, ou total do orçamento, no caso de ser um Organismo e *KPIs*' em organizações com ou sem *CAEs*' (Q1)

Organizações com ou sem <i>CAEs</i> '	Na sua organização utilizam <i>KPIs</i> '?		p-valor
	Não	Sim	
Volume de atividade da Organização			p=.264 (b)
< 5001 M €	3 (15.0%) (1.1)	3 (5.4%) (-0.7)	
Entre 5001 e 50000 M €	6 (30.0%) (0.7)	11 (19.6%) (-0.4)	
Entre 50001 e 250000 M €	11 (55.0%) (-0.7)	41 (73.2%) (0.4)	
NS / NR	0 (0.0%) (-0.5)	1 (1.8%) (0.3)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

O volume de atividade da organização – tabela 5 –, não se associou com a utilização dos *KPIs*' em organizações *CAEs*' e não *CAEs*' (p=.264). A utilização dos *KPIs*' foi mais prevalente naquelas com volume de atividade entre 50001 e 250000 M € (73,2%), o que também acontece porque este volume de atividade foi o mais frequente na amostra, como também é notório pela maior proporção nas organizações que não utilizam *KPIs*' (55,0%).

Tabela 6
Mercado onde a organização opera e *KPIs*' em organizações com ou sem *CAEs*' (Q1)

Organizações com ou sem <i>CAEs</i> '	Na sua organização utilizam <i>KPIs</i> '?		p-valor
	Não	Sim	
Mercado onde a Organização opera			p=.222 (b)
Regional	4 (20.0%) (1.1)	5 (8.9%) (-0.6)	
Nacional	11 (55.0%) (0.1)	29 (51.8%) (-0.1)	
Internacional	3 (15.0%) (-1.2)	19 (33.9%) (0.7)	
União Europeia	2 (10.0%) (0.6)	3 (5.4%) (-0.4)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

O mercado onde a organização opera – tabela 6 –, não se associou com a utilização dos *KPIs*' em organizações com ou sem *CAEs*' ($p=.222$). A maior diferença detetada foi nas organizações internacionais onde apenas 15% das organizações que não utilizam *KPIs*' eram internacionais e 33,9% das que utilizam *KPIs*' também o eram.

Tabela 7
Origem da organização e *KPIs*' em organizações com ou sem *CAEs*' (Q1)

Organizações com ou sem <i>CAEs</i> '	Na sua organização utilizam <i>KPIs</i> '?		p-valor
	Não	Sim	
Origem da organização			p=.612 (b)
Nacional	19 (95.0%) (0.4)	47 (83.9%) (-0.2)	
Internacional com delegação em Portugal	0 (0.0%) (-1.1)	5 (8.9%) (0.7)	
União Europeia	1 (5.0%) (-0.3)	4 (7.1%) (0.2)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

A origem da organização onde opera – tabela 7 –, não se associou com a utilização dos *KPIs*' em organizações com ou sem *CAEs*' ($p=.612$). Uma vez que a maioria das organizações tinham origem nacional, foi nelas que se concentraram as proporções mais altas de resposta, 95,0% no grupo sem *KPIs*' e 83,9% no grupo com *KPIs*'.

Tabela 8
Número de Auditores Internos (incluindo *outsourcing*) que a organização possui e *KPIs*’ em organizações com ou sem *CAEs*’ (Q1)

Organizações com ou sem <i>CAEs</i> ’	Na sua organização utilizam <i>KPIs</i> ’?		p-valor
	Não	Sim	
Número de Auditores Internos			p=.108 (b)
3-5	4 (20.0%) (0.2)	10 (17.9%) (-0.1)	
6-15	6 (30.0%) (0.1)	16 (28.6%) (-0.1)	
>15	1 (5.0%) (-1.6)	16 (28.6%) (1.0)	
NS / NR	9 (45.0%) (1.2)	14 (25.0%) (-0.7)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

O número de auditores internos (incluindo *outsourcing*) que a organização possui – tabela 8 –, não se associou com a utilização dos *KPIs*’ em organizações com ou sem *CAEs*’ (p=.108). A maior diferença encontrada entre organizações sem utilização e com utilização de *KPIs*’ foi ao nível das que tinham mais de 15 auditores. Nas organizações que utilizam *KPIs*’, 28,6% tinham mais de 15, ao passo que nas organizações que não tinham *KPIs*’ apenas 5,0% o tinham.

Tabela 9
Número de estabelecimentos ou diferentes locais onde a organização desenvolve a sua atividade e *KPIs*’ em organizações com ou sem *CAEs*’ (Q1)

Organizações com ou sem <i>CAEs</i> ’	Na sua organização utilizam <i>KPIs</i> ’?		p-valor
	Não	Sim	
Número de estabelecimentos ou diferentes locais			p=.010 (b)
6-25	6 (30.0%) (0.3)	14 (25.0%) (-0.2)	
26-100	4 (20.0%) (0.3)	9 (16.1%) (-0.2)	
>100	0 (0.0%) (-2.2)	18 (32.1%) (1.3)	
NS / NR	10 (50.0%) (1.3)	15 (26.8%) (-0.8)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

O número de estabelecimentos ou diferentes locais – tabela 9 –, associou-se de forma estatisticamente significativa com a utilização dos *KPIs*’ em organizações com ou sem *CAEs*’ (p=.010). As diferenças foram evidentes nas organizações com mais de 100 locais de atividade, uma vez que não foi observada nenhuma organização no grupo sem *KPIs*’, ao passo que foram observadas 32,1% de organizações no grupo com *KPIs*’.

Tabela 10
Anos de exercício da profissão e KPIs' em organizações com ou sem CAEs' (Q1)

Organizações com ou sem CAEs'	Na sua organização utilizam KPIs'?		p-valor
	Não	Sim	
Anos de exercício da profissão			p=.600 (b)
1-5 anos	5 (25.0%) (-0.2)	16 (28.6%) (0.1)	
6-9 anos	2 (10.0%) (-0.4)	8 (14.3%) (0.2)	
>9 anos	10 (50.0%) (-0.1)	29 (51.8%) (0.0)	
NS / NR	3 (15.0%) (1.1)	3 (5.4%) (-0.7)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

Os anos de exercício do inquirido – tabela 10 –, não se associaram com a utilização dos KPIs' em organizações com ou sem CAEs' (p=.600). Nas que não utilizam KPIs' e nas que utilizam KPIs' os inquiridos com mais anos de exercício de profissão (>9) foram os mais frequentes, com 50,0% e 51,8%, respetivamente.

Tabela 11
Idade do inquirido e KPIs' em organizações com ou sem CAEs' (Q1)

Organizações com ou sem CAEs'	Na sua organização utilizam KPIs'?		p-valor
	Não	Sim	
Idade do inquirido			p=.852 (b)
31-39 anos	4 (20.0%) (-0.1)	12 (21.4%) (0.1)	
40-49 anos	8 (40.0%) (0.6)	17 (30.4%) (-0.3)	
>=50 anos	5 (25.0%) (-0.5)	19 (33.9%) (0.3)	
NS / NR	3 (15.0%) (0.1)	8 (14.3%) (0.0)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

A idade do inquirido – tabela 11 –, não se associou com a utilização de KPIs' em organizações com ou sem CAEs' (p=.852). A distribuição das idades dos inquiridos denotou um equilíbrio entre as faixas etárias presentes na amostra.

Tabela 12
Formação escolar do inquirido e *KPIs'* em organizações com ou sem *CAEs'* (Q1)

Com ou sem <i>CAEs'</i>	Na sua organização utilizam <i>KPIs'</i> ?		p-valor
	Não	Sim	
Formação escolar			p=.394 (b)
Licenciatura	14 (70.0%) (0.7)	30 (53.6%) (-0.4)	
Mestrado	6 (30.0%) (-0.7)	24 (42.9%) (0.4)	
Doutoramento	0 (0.0%) (-0.7)	2 (3.6%) (0.4)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

A formação escolar do inquirido – tabela 12 –, não se associou com a utilização de *KPIs'* em organizações com ou sem *CAEs'* ($p=.394$). Todos os inquiridos possuíam formação superior. A prevalência da formação pós-graduada foi mais elevada nas organizações que utilizam *KPIs'*.

Tabela 13
Possui certificação e *KPIs'* em organizações com ou sem *CAEs'* (Q1)

Organizações com ou sem <i>CAEs'</i>	Na sua organização utilizam <i>KPIs'</i> ?		p-valor
	Não	Sim	
Possui certificação			p=.329 (a)
Não	10 (50.0%) (-0.5)	35 (62.5%) (0.3)	
Sim	10 (50.0%) (0.6)	21 (37.5%) (-0.4)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

Possuir certificação – tabela 13 –, não se associou com a utilização de *KPIs'* em organizações com ou sem *CAEs'* ($p=.329$). Não obstante observou-se que a proporção de organizações com elementos sem certificações era mais elevada (62,5%) no grupo de organizações que utilizam *KPIs'*.

12.1.2.2. Respostas só de Auditores Internos

Este ponto respeita aos resultados relativos às organizações em que só as respostas dos Auditores Internos foram consideradas com ou sem a utilização de *KPIs*'.

Tabela 14
Ano de criação da organização e *KPIs*' em organizações – Só Aud. Int. (Q1)

Organizações não CAEs'	Na sua organização utilizam <i>KPIs</i> '?		p-valor
	Não	Sim	
Ano de criação da organização			p=.321 (b)
Antes de 1901	4 (26.7%) (-0.2)	14 (30.4%) (0.1)	
Entre 1901 e 1950	0 (0.0%) (-1.3)	7 (15.2%) (0.7)	
Entre 1951 e 2000	7 (46.7%) (0.2)	19 (41.3%) (-0.1)	
Após 2000	4 (26.7%) (1.0)	6 (13.0%) (-0.6)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

O ano de criação da organização – tabela 14 –, não se associou com a utilização de *KPIs*' em organizações não CAEs' (p=.321). Das organizações não CAEs' criadas antes de 1901, 30,4% utilizam *KPIs*'. Nas organizações não CAEs' criadas entre 1901 e 1950 a proporção foi de 15,2%. Para as organizações criadas entre 1951 e 2000 os *KPIs*' obtiveram uma prevalência de 41,3% e nas criadas após 2000, a proporção foi 13,0%.

Tabela 15
Natureza da atividade da organização e *KPIs*' em organizações – Só Aud. Int. (Q1)

Organizações não CAEs'	Na sua organização utilizam <i>KPIs</i> '?		p-valor
	Não	Sim	
Natureza da atividade da organização			p=.007 (b)
Pública	12 (80.0%) (1.9)	16 (34.8%) (-1.1)	
Privada	3 (20.0%) (-1.7)	28 (60.9%) (1.0)	
Outra	0 (0.0%) (-0.7)	2 (4.3%) (0.4)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

A natureza da atividade da organização – tabela 15 –, associou-se de forma estatisticamente significativa com a utilização de *KPIs*’ em organizações não *CAEs*’ ($p=.007$). Nas organizações não *CAEs*’ privadas foi mais prevalente a utilização dos *KPIs*’, com 60.9% das organizações onde foi observado um resíduo positivo ($ri=1.0$) em comparação com as organizações públicas (34.8%), onde foi observado um resíduo negativo ($ri=-1.1$).

Tabela 16
Sector de atividade da organização e *KPIs*’ em organizações – Só Aud. Int. (Q1)

Organizações não <i>CAEs</i> ’	Na sua organização utilizam <i>KPIs</i> ’?		p-valor
	Não	Sim	
Sector de atividade da Organização			$p=.249$ (b)
Industrial	0 (0.0%) (-1.1)	5 (10.9%) (0.6)	
Comercial	1 (6.7%) (-0.9)	9 (19.6%) (0.5)	
Outro	14 (93.3%) (0.8)	32 (69.6%) (-0.5)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

O sector de atividade da organização – tabela 16 –, não se associou com a utilização dos *KPIs*’ em organizações não *CAEs*’ ($p=.249$). O sector do tipo “outro” foi o mais prevalente na amostra, o que se reflete na utilização dos *KPIs*’, com 69,6% das organizações deste sector. As organizações do tipo “outro” foram ainda mais prevalentes nas organizações que não utilizam *KPIs*’ (93,3%).

Tabela 17
Número de trabalhadores da organização e *KPIs*’ em organizações – Só Aud. Int. (Q1)

Organizações não <i>CAEs</i> ’	Na sua organização utilizam <i>KPIs</i> ’?		p-valor
	Não	Sim	
Número de trabalhadores da Organização			$p=.098$ (b)
Entre 101 e 1000	6 (40.0%) (0.6)	13 (28.3%) (-0.4)	
Entre 1001 e 5000	6 (40.0%) (0.9)	11 (23.9%) (-0.5)	
Mais de 5000	2 (13.3%) (-1.5)	21 (45.7%) (0.9)	
NS / NR	1 (6.7%) (0.7)	1 (2.2%) (-0.4)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

O número de trabalhadores da organização – tabela 17 –, não se associou claramente com a utilização dos *KPIs*’ em organizações não *CAEs*’ ($p=.098$). Nas organizações que utilizam *KPIs*’, 45,7% têm mais de 5000 trabalhadores. Já no caso das organizações que não utilizam *KPIs*’ as proporções mais elevadas foram de organizações entre 101 e 1000 e entre 1001 e 5000 trabalhadores (ambas com 40,0%).

Tabela 18
Volume de atividade da organização, ou total do orçamento, no caso de ser um Organismo e *KPIs*’ em organizações – Só Aud. Int. (Q1)

Organizações não <i>CAEs</i> ’	Na sua organização utilizam <i>KPIs</i> ’?		p-valor
	Não	Sim	
Volume de atividade da Organização			p=.241 (b)
< 5001 M €	2 (13.3%) (1.0)	2 (4.3%) (-0.6)	
Entre 5001 e 50000 M €	4 (26.7%) (0.6)	8 (17.4%) (-0.3)	
Entre 50001 e 250000 M €	9 (60.0%) (-0.6)	36 (78.3%) (0.4)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

O volume de atividade da organização – tabela 18 –, não se associou com a utilização dos *KPIs*’, nas não *CAEs*’ ($p=.241$). A utilização dos *KPIs*’ foi mais prevalente nas organizações com volume de atividade entre 50001 e 250000 M € (78,3%). Nas organizações que não utilizam *KPIs*’ este volume de atividade foi ligeiramente menos prevalente (60,0%). Os volumes de atividade mais baixos tiveram uma expressão mais baixa na amostra.

Tabela 19
Mercado onde a organização opera e *KPIs*’ em organizações – Só Aud. Int. (Q1)

Organizações não <i>CAEs</i> ’	Na sua organização utilizam <i>KPIs</i> ’?		p-valor
	Não	Sim	
Mercado onde a Organização opera			p=.020 (b)
Regional	4 (26.7%) (2.1)	2 (4.3%) (-1.2)	
Nacional	7 (46.7%) (-0.2)	24 (52.2%) (0.1)	
Internacional	2 (13.3%) (-1.3)	18 (39.1%) (0.8)	
União Europeia	2 (13.3%) (1.0)	2 (4.3%) (-0.6)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

O mercado onde a organização opera – tabela 19 –, associou-se de forma estatisticamente significativa com utilização dos *KPIs*’ em organizações não *CAEs*’ ($p=.020$). As organizações nacionais foram mais prevalentes no grupo de organizações com *KPIs*’ (52,2%) em comparação com o grupo de organizações sem *KPIs*’ (46,7%). Também as organizações internacionais foram mais prevalentes no grupo de organizações com *KPIs*’ (39,1%) em comparação com o grupo de organizações sem *KPIs*’ (13,3%).

Tabela 20
Origem da organização e *KPIs*’ em organizações – Só Aud. Int. (Q1)

Organizações não <i>CAEs</i> ’	Na sua organização utilizam <i>KPIs</i> ’?		p-valor
	Não	Sim	
Origem da organização			p=.355 (b)
Nacional	15 (100.0%) (0.5)	38 (82.6%) (-0.3)	
Internacional com delegação em Portugal	0 (0.0%) (-1.0)	4 (8.7%) (0.6)	
União Europeia	0 (0.0%) (-1.0)	4 (8.7%) (0.6)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

A origem da organização onde opera – tabela 20 –, não se associou com a utilização dos *KPIs*’ em organizações não *CAEs*’ ($p=.355$). No grupo de organizações que não utilizam *KPIs*’, todos eram de origem nacional (100%). No grupo de organizações que utilizam *KPIs*’ a maior parte era de origem nacional (82,6%).

Tabela 21
Número de Auditores Internos (incluindo *outsourcing*) que a organização possui e *KPIs*’ em organizações – Só Aud. Int. (Q1)

Organizações não <i>CAEs</i> ’	Na sua organização utilizam <i>KPIs</i> ’?		p-valor
	Não	Sim	
Número de Auditores Internos			p=.133 (b)
3-5	4 (26.7%) (0.6)	8 (17.4%) (-0.3)	
6-15	4 (26.7%) (-0.2)	14 (30.4%) (0.1)	
>15	1 (6.7%) (-1.5)	15 (32.6%) (0.8)	
NS / NR	6 (40.0%) (1.2)	9 (19.6%) (-0.7)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

O número de auditores internos (incluindo *outsourcing*) que a organização possui – tabela 21 –, não se associou com a utilização dos *KPIs*’ em organizações não *CAEs*’ ($p=.133$). A maior diferença encontrada entre organizações sem utilização e com utilização de *KPIs*’ foi ao nível das que tinham mais de 15 auditores. Nas organizações que utilizam *KPIs*’, 32,6% tinham mais de 15 auditores ao passo que nas organizações que não tinham *KPIs*’ apenas 6,7% o tinham.

Tabela 22
Número de estabelecimentos ou diferentes locais onde a organização desenvolve a sua atividade e *KPIs*’ em organizações – Só Aud. Int. (Q1)

Organizações não <i>CAEs</i> ’	Na sua organização utilizam <i>KPIs</i> ’?		p-valor
	Não	Sim	
Número de estabelecimentos ou diferentes locais			p=.047 (b)
6-25	5 (33.3%) (0.5)	11 (23.9%) (-0.3)	
26-100	4 (26.7%) (0.4)	9 (19.6%) (-0.3)	
>100	0 (0.0%) (-1.9)	15 (32.6%) (1.1)	
NS / NR	6 (40.0%) (0.9)	11 (23.9%) (-0.5)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher
 Fonte: Produção própria

O número de estabelecimentos ou diferentes locais – tabela 22 –, associou-se de forma estatisticamente significativa com a utilização dos *KPIs*’ em organizações não *CAEs*’ ($p=.047$). As diferenças foram mais pronunciadas nas organizações com mais de 100 locais de atividade, uma vez que não foi observada nenhuma organização no grupo sem *KPIs*’, onde se destacou o resíduo padronizado de $r_i=-1.9$, ao passo que foram observadas 32,6% de organizações no grupo com *KPIs*’.

Tabela 23
Anos de exercício da profissão e *KPIs*' em organizações – Só Aud. Int. (Q1)

Organizações não <i>CAEs</i> '	Na sua organização utilizam <i>KPIs</i> '?		p-valor
	Não	Sim	
Anos de exercício da profissão			p=.562 (b)
1-5 anos	5 (33.3%) (0.0)	15 (32.6%) (0.0)	
6-9 anos	2 (13.3%) (0.2)	5 (10.9%) (-0.1)	
>9 anos	6 (40.0%) (-0.5)	24 (52.2%) (0.3)	
NS / NR	2 (13.3%) (1.0)	2 (4.3%) (-0.6)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

Os anos de exercício do inquirido – tabela 23 –, não se associaram com a utilização dos *KPIs*' em organizações não *CAEs*' ($p=.562$). Nas organizações que não utilizam *KPIs*' e que utilizam *KPIs*' os inquiridos com mais anos de exercício de profissão (>9) foram os mais frequentes, com 40,0% e 52,2%, respetivamente.

Tabela 24
Idade do inquirido e *KPIs*' em organizações – Só Aud. Int. (Q1)

Organizações não <i>CAEs</i> '	Na sua organização utilizam <i>KPIs</i> '?		p-valor
	Não	Sim	
Idade do inquirido			p=.602 (b)
31-39 anos	3 (20.0%) (-0.4)	12 (26.1%) (0.2)	
40-49 anos	7 (46.7%) (0.9)	13 (28.3%) (-0.5)	
>=50 anos	3 (20.0%) (-0.7)	15 (32.6%) (0.4)	
NS / NR	2 (13.3%) (0.0)	6 (13.0%) (0.0)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

A idade do inquirido – tabela 24 –, não se associou com a utilização de *KPIs*' em organizações não *CAEs*' ($p=.602$). Nas organizações que não utilizam *KPIs*', a idade mais prevalente foi a compreendida entre os 40 e 49 anos (46,7%), ao passo que nas organizações que utilizam *KPIs*' foi observado um maior equilíbrio entre os diversos grupos.

Tabela 25
Formação escolar do inquirido e *KPIs'* em organizações – Só Aud. Int. (Q1)

Organizações não <i>CAEs'</i>	Na sua organização utilizam <i>KPIs'</i> ?		p-valor
	Não	Sim	
Formação escolar			p=.519 (b)
Licenciatura	11 (73.3%) (0.7)	25 (54.3%) (-0.4)	
Mestrado	4 (26.7%) (-0.8)	20 (43.5%) (0.4)	
Doutoramento	0 (0.0%) (-0.5)	1 (2.2%) (0.3)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

A formação escolar do inquirido – tabela 25 –, não se associou com a utilização de *KPIs'* em organizações não *CAEs'* (p=.519). Nas organizações não *CAEs'* observou-se a presença de um nível escolar mais elevado, principalmente no que ao mestrado se refere, com 43,5% de inquiridos com este grau nas organizações que utilizam *KPIs'* e 26,7% nas organizações que não utilizam *KPIs'*.

Tabela 26
Possui certificação e *KPIs'* em organizações – Só Aud. Int. (Q1)

Organizações não <i>CAEs'</i>	Na sua organização utilizam <i>KPIs'</i> ?		p-valor
	Não	Sim	
Possui certificação			p=.606 (a)
Não	8 (53.3%) (-0.3)	28 (60.9%) (0.2)	
Sim	7 (46.7%) (0.3)	18 (39.1%) (-0.2)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher
 Fonte: Produção própria

Possuir certificação – tabela 26 –, não se associou com a utilização de *KPIs'* em organizações *CAEs'* e não *CAEs'* (p=.606). Não obstante observou-se que a proporção de organizações com certificação era mais elevada (60,9%) no grupo de organizações que utilizam *KPIs'*.

12.1.2.3. Respostas só de *CAEs'*

São aqui apresentados os resultados relativos às organizações em que só as respostas dos *CAEs'* foram consideradas e associações com ou sem a utilização de *KPIs'*.

Tabela 27
Ano de criação da organização e *KPIs'* em organizações – só *CAEs'* (Q1)

Organizações <i>CAEs'</i>	Na sua organização utilizam <i>KPIs'</i> ?		p-valor
	Não	Sim	
Ano de criação da organização			p=.184 (b)
Entre 1901 e 1950	0 (0.0%) (-1.0)	3 (30.0%) (0.7)	
Entre 1951 e 2000	4 (80.0%) (1.1)	3 (30.0%) (-0.8)	
Após 2000	1 (20.0%) (-0.5)	4 (40.0%) (0.4)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

O ano de criação da organização – tabela 27 –, não se associou com a utilização de *KPIs'* em organizações *CAEs'* (p=.184). Não se identificaram organizações *CAEs'* criadas antes de 1951. Nas organizações *CAEs'* criadas entre 1901 e 1950 a proporção de utilização de *KPIs'* foi de 30,0%. Para as organizações criadas entre 1951 e 2000 os *KPIs'* também obtiveram uma prevalência de 30,0% e nas criadas após 2000, a proporção foi 40,0%.

Tabela 28
Natureza da atividade da organização e *KPIs'* em organizações – só *CAEs'* (Q1)

Organizações <i>CAEs'</i>	Na sua organização utilizam <i>KPIs'</i> ?		p-valor
	Não	Sim	
Natureza da atividade da organização			P0 = .990 (b)
Pública	2 (40.0%) (-0.2)	5 (50.0%) (0.2)	
Privada	3 (60.0%) (0.2)	5 (50.0%) (-0.1)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

A natureza da atividade da organização – tabela 28 –, não se associou com a utilização de *KPIs'* em organizações *CAEs'* (p>.990). Nas organizações *CAEs'* que não utilizam *KPIs'* a natureza foi pública de 40,0% e privada de 60,0%. Nas organizações *CAEs'* que utilizam *KPIs'* a distribuição foi de 50% para organizações públicas e privadas.

Tabela 29
Sector de atividade da organização e *KPIs*' em organizações – só *CAEs*' (Q1)

Organizações <i>CAEs</i> '	Na sua organização utilizam <i>KPIs</i> '?		p-valor
	Não	Sim	
Sector de atividade da Organização			p=.095 (b)
Industrial	0 (0.0%) (-0.6)	1 (10.0%) (0.4)	
Comercial	2 (40.0%) (1.6)	0 (0.0%) (-1.2)	
Outro	3 (60.0%) (-0.5)	9 (90.0%) (0.4)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

O sector de atividade da organização – tabela 29 –, não se associou claramente com a utilização dos *KPIs*' em organizações *CAEs*' (p=.095). O sector do tipo “outro” foi o mais prevalente na amostra, o que se reflete na utilização dos *KPIs*', com 90,0% das organizações deste sector. As organizações do tipo “outro” estavam menos presentes nas organizações que não utilizam *KPIs*' (60,0%).

Tabela 30
Número de trabalhadores da organização e *KPIs*' em organizações – só *CAEs*' (Q1)

Organizações <i>CAEs</i> '	Na sua organização utilizam <i>KPIs</i> '?		p-valor
	Não	Sim	
Número de trabalhadores da Organização			p=.517 (b)
Entre 101 e 1000	2 (40.0%) (0.3)	3 (30.0%) (-0.2)	
Entre 1001 e 5000	1 (20.0%) (-0.7)	5 (50.0%) (0.5)	
NS / NR	2 (40.0%) (0.6)	2 (20.0%) (-0.4)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

O número de trabalhadores da organização – tabela 30 –, não se associou com a utilização dos *KPIs*' em organizações *CAEs*' (p=.517). Nas organizações que utilizam *KPIs*', 50,0% tinham entre 1001 e 5000 trabalhadores.

Tabela 31
Volume de atividade da organização, ou total do orçamento, no caso se ser um Organismo e KPIs' em organizações – só CAEs' (Q1)

Organizações CAEs'	Na sua organização utilizam KPIs'?		p-valor
	Não	Sim	
Volume de atividade da organização			p>.990 (b)
< 5001 M €	1 (20.0%) (0.4)	1 (10.0%) (-0.3)	
Entre 5001 e 50000 M €	2 (40.0%) (0.3)	3 (30.0%) (-0.2)	
Entre 50001 e 250000 M €	2 (40.0%) (-0.2)	5 (50.0%) (0.2)	
NS / NR	0 (0.0%) (-0.6)	1 (10.0%) (0.4)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

O volume de atividade da organização – tabela 31 –, não se associou com a utilização dos KPIs' em organizações CAEs' (p>.990). A utilização dos KPIs' foi mais prevalente nas organizações com volume de atividade entre 50001 e 250000 M € (50,0%). Nas organizações que não utilizam KPIs', o volume de atividade foi ligeiramente mais baixo (40,0%), mas igual nos dois escalões indicados: 5001 M€ a 50 000 M€ e 50 001 M€ a 250 000 M€.

Tabela 32
Mercado onde a organização opera e KPIs' em organizações – só CAEs' (Q1)

Organizações CAEs'	Na sua organização utilizam KPIs'?		p-valor
	Não	Sim	
Mercado onde a Organização opera			p=.706 (b)
Regional	0 (0.0%) (-1.0)	3 (30.0%) (0.7)	
Nacional	4 (80.0%) (0.6)	5 (50.0%) (-0.4)	
Internacional	1 (20.0%) (0.4)	1 (10.0%) (-0.3)	
União Europeia	0 (0.0%) (-0.6)	1 (10.0%) (0.4)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

O mercado onde a organização opera – tabela 32 –, não se associou com utilização dos KPIs' em organizações CAEs' (p=.706). As organizações nacionais foram mais prevalentes no grupo de organizações com KPIs' (50,0%) e principalmente no grupo de organizações sem KPIs' (80,0%).

Tabela 33
Origem da organização e *KPIs*' em organizações – só *CAEs*' (Q1)

Organizações <i>CAEs</i> '	Na sua organização utilizam <i>KPIs</i> '?		p-valor
	Não	Sim	
Origem da organização			p=.571 (b)
Nacional	4 (80.0%) (-0.2)	9 (90.0%) (0.1)	
Internacional com delegação em Portugal	0 (0.0%) (-0.6)	1 (10.0%) (0.4)	
União Europeia	1 (20.0%) (1.2)	0 (0.0%) (-0.8)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

A origem da organização onde opera – tabela 33 –, não se associou com a utilização dos *KPIs*' em organizações *CAEs*' (p=.571). No grupo de organizações que não utilizam *KPIs*' e que utilizam *KPIs*' a maior parte eram de origem nacional, 80,0% e 90,0%, respetivamente.

Tabela 34
Número de Auditores Internos (incluindo *outsourcing*) que a organização possui e *KPIs*' em organizações – só *CAEs*' (Q1)

Organizações <i>CAEs</i> '	Na sua organização utilizam <i>KPIs</i> '?		p-valor
	Não	Sim	
Número de Auditores Internos			p=.851 (b)
3-5	0 (0.0%) (-0.8)	2 (20.0%) (0.6)	
6-15	2 (40.0%) (0.6)	2 (20.0%) (-0.4)	
>15	0 (0.0%) (-0.6)	1 (10.0%) (0.4)	
NS / NR	3 (60.0%) (0.2)	5 (50.0%) (-0.1)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

O número de auditores internos (incluindo *outsourcing*) que a organização possui – tabela 34 –, não se associou com a utilização dos *KPIs*' em organizações *CAEs*' (p=.851). Nestas organizações a maior parte das respostas foi do tipo NS/NR.

Tabela 35
Número de estabelecimentos ou diferentes locais onde a organização desenvolve a sua atividade e KPIs' em organizações – só CAEs' (Q1)

Organizações CAEs'	Na sua organização utilizam KPIs'?		p-valor
	Não	Sim	
Número de estabelecimentos ou diferentes locais			p=.385 (b)
6-25	1 (20.0%) (-0.3)	3 (30.0%) (0.2)	
>100	0 (0.0%) (-1.0)	3 (30.0%) (0.7)	
NS / NR	4 (80.0%) (0.8)	4 (40.0%) (-0.6)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

O número de estabelecimentos ou diferentes locais – tabela 35 –, não se associou com a utilização dos *KPIs'* em organizações *CAEs'* (p=.385). Nas organizações *CAEs'* a maior parte das respostas foi do tipo NS/NR, principalmente em organizações que não utilizam *KPIs'* (80,0%).

Tabela 36
Anos de exercício da profissão e KPIs' em organizações – só CAEs' (Q1)

Organizações CAEs'	Na sua organização utilizam KPIs'?		p-valor
	Não	Sim	
Anos de exercício da profissão			p=.706 (b)
1-5 anos	0 (0.0%) (-0.6)	1 (10.0%) (0.4)	
6-9 anos	0 (0.0%) (1.0)	3 (30.0%) (0.7)	
>9 anos	4 (80.0%) (0.6)	5 (50.0%) (-0.4)	
NS / NR	1 (20.0%) (0.4)	1 (10.0%) (-0.3)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

Os anos de exercício do inquirido – tabela 36 –, não se associaram com a utilização dos *KPIs'* em organizações *CAEs'* (p=.706). Nas organizações que não utilizam *KPIs'* e que utilizam *KPIs'* os inquiridos com mais anos de exercício de profissão (>9) foram os mais frequentes, com 80,0% e 50,0%, respetivamente.

Tabela 37
Idade do inquirido e *KPIs*' em organizações – só *CAEs*' (Q1)

Organizações <i>CAEs</i> '	Na sua organização utilizam <i>KPIs</i> '?		p-valor
	Não	Sim	
Idade do inquirido			p=.750 (b)
31-39 anos	1 (20.0%) (1.2)	0 (0.0%) (-0.8)	
40-49 anos	1 (20.0%) (-0.5)	4 (40.0%) (0.4)	
>=50 anos	2 (40.0%) (0.0)	4 (40.0%) (0.0)	
NS / NR	1 (20.0%) (0.0)	2 (20.0%) (0.0)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

A idade do inquirido – tabela 37 –, não se associou com a utilização de *KPIs*' em organizações *CAEs*' (p=.750). Nas organizações os que não utilizam *KPIs*' a idade mais prevalente foi categoria igual ou superior a 50 anos (40,0%), enquanto que nas organizações que os utilizam, para além da categoria de idade igual ou superior a 50 anos (40,0%) também se destaca, com a mesma percentagem, a categoria entre os 40 e 49 anos.

Tabela 38
Formação escolar do inquirido e *KPIs*' em organizações – só *CAEs*' (Q1)

Organizações <i>CAEs</i> '	Na sua organização utilizam <i>KPIs</i> '?		p-valor
	Não	Sim	
Formação escolar			p>.990 (b)
Licenciatura	3 (60.0%)	5 (50.0%)	
Mestrado	2 (40.0%)	4 (40.0%)	
Doutoramento	0 (0.0%)	1 (10.0%)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher

Fonte: Produção própria

A formação escolar do inquirido – tabela 38 –, não se associou com a utilização de *KPIs*' em organizações *CAEs*' (p>.990). Nas organizações *CAEs*' a distribuição do nível escolar foi equilibrada entre as organizações que utilizam e não utilizam *KPIs*'.

Tabela 39
Possui certificação e KPIs' em organizações – só CAEs' (Q1)

Organizações CAEs'	Na sua organização utilizam KPIs'?		p-valor
	Não	Sim	
Possui certificação			p=.287 (a)
Não	2 (40.0%) (-0.6)	7 (70.0%) (0.4)	
Sim	3 (60.0%) (0.7)	3 (30.0%) (-0.5)	

Resultados apresentados no formato n (%) (resíduo padronizado); (a) teste qui-quadrado; (b) teste Fisher
 Fonte: Produção própria

Possuir certificação – tabela 39 –, não se associou com a utilização de KPIs' em organizações CAEs' (p=.287). Nas organizações CAEs' que utilizam KPIs' a proporção de auditores certificados foi inferior (30,0%) à das organizações que não utilizam KPIs' (60,0%).

12.2. QUESTIONÁRIO 2 (Q2)

(Nota: QUEST 2 apresenta as respostas obtidas no questionário 2 e VAR Q 1 evidencia a variação relativa às respostas do questionário 1). Os quadros 77 a 90, a seguir apresentados, resultam da necessidade de se terem utilizado 2 questionários. A ser um só ele seria muito extenso e de resposta “menos apelativa”. Sendo o 2º apenas destinado aos membros do IPAI que utilizam KPIs', havia necessidade de identificar e evidenciar eventuais diferenças entre os respondentes de ambos).

12.2.1. Organização onde trabalha

Quadro 77
Ano de criação da organização (%)

		TOTAL	CAEs'	AUDITORES
QUEST 2	Entre 1901 e 1950	8	10	8
	Após 2000	17	30	14
	Entre 1951 e 2000	45	50	43
	Antes de 1901	30	10	35
VAR. Q 1	Entre 1901 e 1950	-5	-10	-3
	Após 2000	-3	-3	-2
	Entre 1951 e 2000	2	3	0
	Antes de 1901	6	10	5

Fonte: Produção própria

Com uma concentração de respondentes em entidades criadas na 2ª metade do século 20, ou antes dele, a alteração relativa ao questionário 1, ocorre no maior “envelhecimento” das organizações com a passagem da 1ª metade do século passado para o anterior – ver quadro 77.

Quadro 78

Natureza da atividade da organização (%)

		TOTAL	CAEs'	AUDITORES
QUEST 2	Pública	32	30	32
	Privada	60	70	57
	Outra	8	0	11
VAR. Q 1	Pública	-14	-17	-14
	Privada	9	17	6
	Outra	5	0	8

Fonte: Produção própria

É nítido, como se observa no quadro 78, o aumento percentual, neste 2º questionário, quer *de CAEs'*, quer de auditores, por transferência do sector público para o privado, que predomina e seria expectável, já que este está (em Portugal) normalmente avançado relativamente ao outro.

Quadro 79

Sector de atividade da organização (%)

		TOTAL	CAEs'	AUDITORES
QUEST 2	Agrícola	0	0	0
	Outro	64	60	65
	Industrial	6	10	5
	Comercial	30	30	30
VAR. Q 1	Agrícola	0	0	0
	Outro	-12	-20	-11
	Industrial	-2	3	-3
	Comercial	14	17	14

Fonte: Produção própria

Mantendo-se a relevância dos respondentes dos serviços (outro), regista-se a sua diminuição, com transferência para o comercial, em especial ao nível dos *CAEs'*. O sector agrícola continua a apresentar resultados nulos – ver quadro 79.

Quadro 80
Número de trabalhadores da organização (%)

		TOTAL	CAEs'	AUDITORES
QUEST 2	Menos de 101	0	0	0
	Entre 101 e 1000	26	40	22
	NS / NR	8	10	8
	Entre 1001 e 5000	39	40	38
	Mais de 5000	28	10	32
VAR Q 1	Menos de 101	0	0	0
	Entre 101 e 1000	-6	7	-9
	NS / NR	0	-17	5
	Entre 1001 e 5000	9	0	10
	Mais de 5000	-2	10	-6

Fonte: Produção própria

O quadro 80 mostra que ocorreu uma redução dos “NS / NR” ao nível dos CAEs’, concentrando-se em entidades superiores a 101 trabalhadores.

Quadro 81
Volume de atividade da organização (000 €) (%)

		TOTAL	CAEs'	AUDITORES
QUEST 2	Menos 5001	0	0	0
	Entre 5001 e 50000	6	10	5
	NS / NR	3	0	3
	Entre 50001 e 250000	21	40	16
	Mais de 250000	70	50	76
VAR Q 1	Menos 5001	0	0	0
	Entre 5001 e 50000	-2	-3	-2
	NS / NR	2	-7	3
	Entre 50001 e 250000	-1	7	-3
	Mais de 250000	1	3	2

Fonte: Produção própria

Mantem-se – ver quadro 81 –, o peso percentualmente relevante de auditores que prestam serviços a entidades com um elevado volume de negócios (as respostas recebidas reforçam essa leitura).

Quadro 82
Mercado onde trabalha (%)

		TOTAL	CAEs'	AUDITORES
QUEST 2	Regional	8	20	5
	Nacional	45	40	46
	Internacional	36	40	35
	União Europeia	11	0	14
VAR. Q 1	Regional	-4	0	-5
	Nacional	-8	-20	-5
	Internacional	7	27	2
	União Europeia	5	-7	8

Fonte: Produção própria

A principal alteração, como se pode observar pela análise do quadro 82, é a redução percentual de auditores em entidades de índole nacional. Este grupo, ainda assim, com a maioria relativa, seguida das internacionais.

Quadro 83
Origem da organização (%)

		TOTAL	CAEs'	AUDITORES
QUEST 2	Nacional	83	90	81
	Internacional com delegação em Portugal	11	10	11
	União Europeia	6	0	8
VAR Q 1	Nacional	-3	4	-5
	Internacional com delegação em Portugal	4	3	4
	União Europeia	-1	-7	1

Fonte: Produção própria

Reconhecidamente – ver quadro 83 –, a origem das organizações onde os respondentes trabalham é nacional (atingindo os 90% nos CAEs' e 83% no global), aumentando até a concentração do 1º para o 2º questionário.

Quadro 84
Número de auditores internos (%)

		TOTAL	CAEs'	AUDITORES
QUEST 2	Menor que 3	0	0	0
	Entre 3 e 5	32	50	27
	NS / NR	19	30	16
	Entre 6 a 15	19	10	22
	Mais de 15	30	10	35
VAR Q 1	Menor que 3	0	0	0
	Entre 3 e 5	13	37	8
	NS / NR	-11	-23	-9
	Entre 6 a 15	-10	-17	-8
	Mais de 15	8	3	9

Fonte: Produção própria

Um primeiro comentário vai para a redução de respostas – “NS / NR” – que mesmo assim, no agregado, permanecem ligeiramente abaixo dos 20%. Mantem-se o não recebimento de respostas em que o número de auditores na organização seja inferior a três, registrando-se a maior percentagem entre 3 e 5 auditores (abrangendo 50% dos *CAEs'*) – ver quadro 84.

Quadro 85
Número de estabelecimentos ou locais onde desenvolve a atividade (%)

		TOTAL	CAEs'	AUDITORES
QUEST 2	Menor que 6	0	0	0
	NS / NR	23	30	22
	Entre 6 a 25	26	30	24
	Entre 26 e 100	19	20	19
	Mais 100	32	20	35
VAR Q 1	Menor que 6	0	0	0
	NS / NR	-10	-23	-6
	Entre 6 a 25	0	3	-2
	Entre 26 e 100	2	20	-2
	Mais 100	8	0	10

Fonte: Produção própria

Também aqui se registra, relativamente ao 1º questionário, a redução de respostas “NS / NR”. Todavia, no conjunto, atingem os 23%, que chega a 30% no caso dos *CAEs'*. O quadro 85 evidencia ainda uma certa distribuição das respostas pelas opções dadas, com relevo para os de mais de 100 estabelecimentos.

12.2.2. Colega

Quadro 86

Número de anos em que exerce a profissão (%)

		TOTAL	CAEs'	AUDITORES
QUEST 2	0	0	0	0
	NS / NR	2	0	2
	De 1 a 5	15	20	14
	De 6 a 9	23	30	22
	Mais que 9	60	50	62
VAR Q 1	0	0	0	0
	NS / NR	-6	-13	-5
	De 1 a 5	-13	13	-19
	De 6 a 9	10	10	11
	Mais que 9	9	-10	13

Fonte: Produção própria

Sendo as respostas provenientes (em 50% ou mais) de auditores com mais de 9 anos de profissão, – como mostra o quadro 86 –, as percentagens vão-se reduzindo em linha com os menores anos de experiência. Também desta vez não foram recebidas repostas de auditores juniores.

De destacar ainda as alterações contrárias das percentagens de *CAEs'* e de auditores.

Quadro 87

Idade (%)

		TOTAL	CAEs'	AUDITORES
QUEST 2	Menos de 31 anos	0	0	0
	Entre 31 a 39 anos	25	20	27
	NS / NR	0	0	0
	Entre 40 e 49 anos	43	40	43
	50 ou mais anos	32	40	30
VAR Q 1	Menos de 31 anos	0	0	0
	Entre 31 a 39 anos	4	13	3
	NS / NR	-14	-20	-13
	Entre 40 e 49 anos	10	7	10
	50 ou mais anos	0	0	0

Fonte: Produção própria

Três quartos das respostas recebidas no 2º inquérito são de auditores com mais de 39 anos (80% se analisarmos as dos *CAEs'*) – ver quadro 87. Registe-se que, como no 1º inquérito, também agora não foram recebidas respostas de pessoas com menos de 31 anos, mas todos os respondentes revelaram as suas idades.

Quadro 88
Formação escolar que possui (%)

		TOTAL	CAEs'	AUDITORES
QUEST 2	Secundário	0	0	0
	Licenciatura	55	30	62
	Mestrado	40	50	38
	Doutoramento	5	20	0
VAR. Q 1	Secundário	0	0	0
	Licenciatura	-3	-23	3
	Mestrado	1	10	-1
	Doutoramento	2	13	-2

Fonte: Produção própria

As percentagens de respostas referentes a formação escolar – ver quadro 88 –, permaneceram, de um modo geral, inalteradas, salvo no caso dos *CAEs'* em que se registou um “*up grade*” das habilitações dos respondentes.

Quadro 89
Eventuais certificações que possui (%)

		TOTAL	CAEs'	AUDITORES
QUEST 2	Sim	45	30	49
	Não	55	70	51
VAR Q 1	Sim	4	-10	8
	Não	-4	10	-8

Fonte: Produção própria

No global – ver quadro 89 –, diminuiu em 10% a percentagem dos *CAEs'* certificados relativamente ao 1º inquérito, compensado parcialmente (8%) pelos auditores internos que responderam.

Quadro 90
Ser CAE (%)

		TOTAL	CAEs'	AUDITORES
QUEST 2	Sim	21	100	0
	Não	79	0	100
VAR Q 1	Sim	1	0	0
	Não	-1	0	0

Fonte: Produção própria

As alterações evidenciadas no quadro 90 são imateriais.

12.2.3. KPIs' - Totais

O quadro seguinte (91) apresenta uma síntese global da totalidade das respostas recebidas ao conjunto de afirmações colocadas pelos membros das comissões de auditoria auscultados – o detalhe é apresentado nos Anexos 26 a 28.

Quadro 91
Síntese (%) (Q2)

ORIGEM DAS RESPOSTAS	Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Poucas vezes	Nunca	NS/ NR
CAE'S	20,3	42,0	20,0	7,1	0,3	10,0
AUDITORES	9,9	22,3	15,5	11,1	4,3	37,1
MÉDIA	12,1	26,5	16,4	10,2	3,4	31,4

Fonte: Produção própria

Alguns elementos podem, desde já, ser destacados:

- a não coincidência de opiniões dos dois grupos que responderam que exige análises separadas;
- o peso dos “NS/NR” ao nível dos auditores internos, eventual sinal do seu afastamento sobre o tema;
- a expressão muito pequena do “nunca” e
- os 42% de “muitas vezes” indicados pelos CAEs’.

Não considerando o “NS/NR”, se as opiniões expressas forem agrupadas em três classes: (i) “sempre” e “muitas vezes” (+), (ii) “algumas vezes” () e (iii) “poucas vezes” ou “nunca” (-) – quadro 92 –, tem-se:

Quadro 92
Síntese agregada - (%) (Q2)

	+		-
CAEs’	62,3	20,0	7,4
Auditores Internos	32,2	15,5	15,4
Média	38,6	16,4	13,6

Fonte: Produção própria

É nítida percentualmente a relevância das respostas positivas ao nível dos *CAEs*’.

Em simultâneo, importa ter em conta que: (i) sempre” e “nunca” são valores absolutos e (ii) as restantes alternativas (“muitas”, “algumas”, ou “poucas vezes”) não são quantificáveis. Faltam dados, por isso, para fundamento, facultando uma margem de discricionariedade a quem responde.

Até ao momento foram apresentados valores globais que naturalmente carecem, como indicado, de ser desdobrados. As 3 figuras seguintes (41 a 43) correspondem aos Anexos 26 a 28 (já referenciados), em que a pergunta 16 foi desdobrada (o que alargou em 3 o número aparente de respostas analisadas).

Figura 41
Visão global – (%) (Q2)

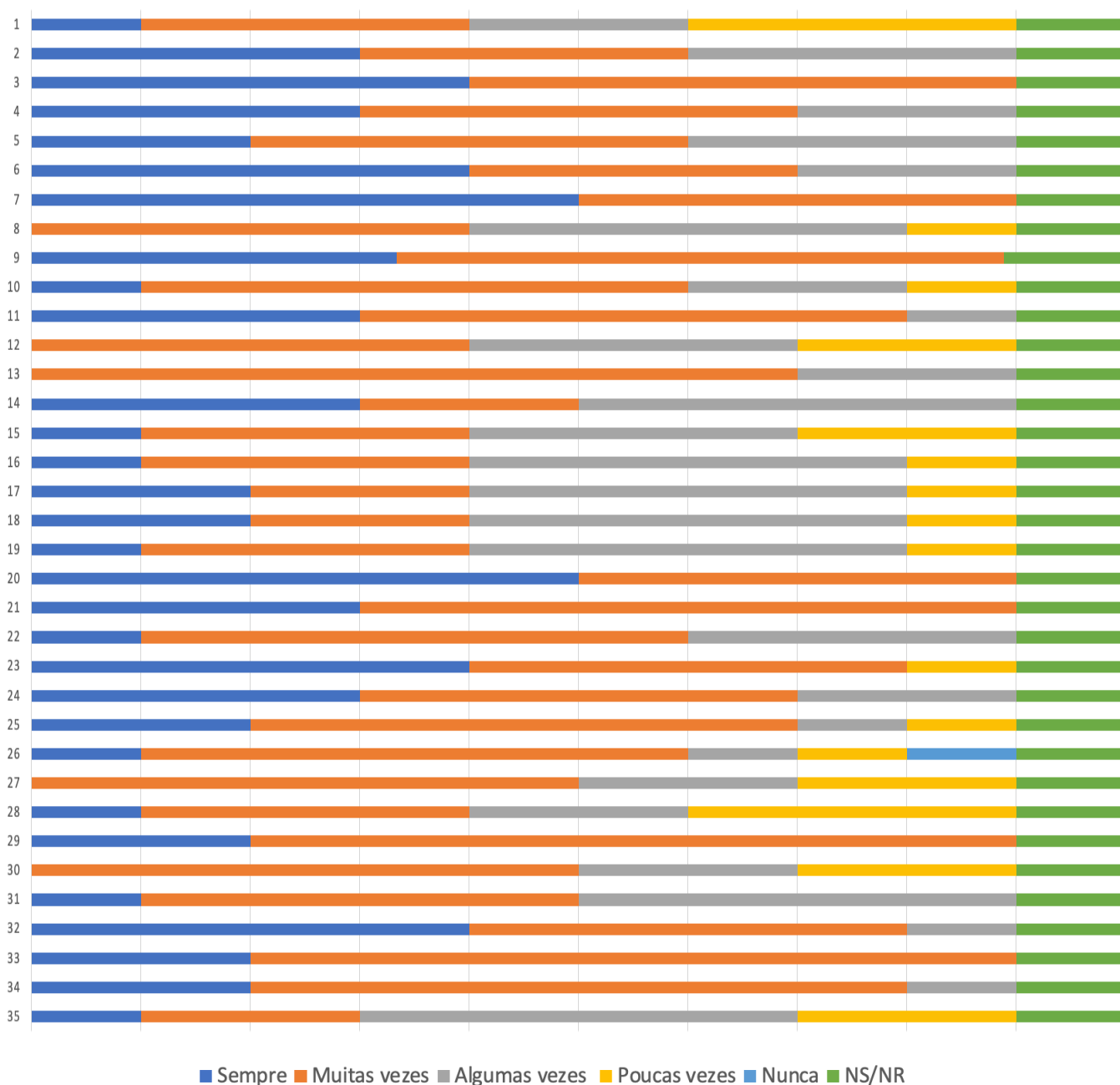


Fonte: Produção própria

A visão da figura 41 é demasiado global, carecendo de um primeiro desdobramento por tipo de respondente, ficando destacado, desde já, por uma simples análise visual: (i) a “NS/NR” e (ii) a variedade por pergunta.

Nessa linha, apresenta-se de seguida o desdobramento do quadro anterior por CAEs’ e Auditores Internos (figuras 42 e 43).

Figura 42
Visão CAEs’ – (%) (Q2)

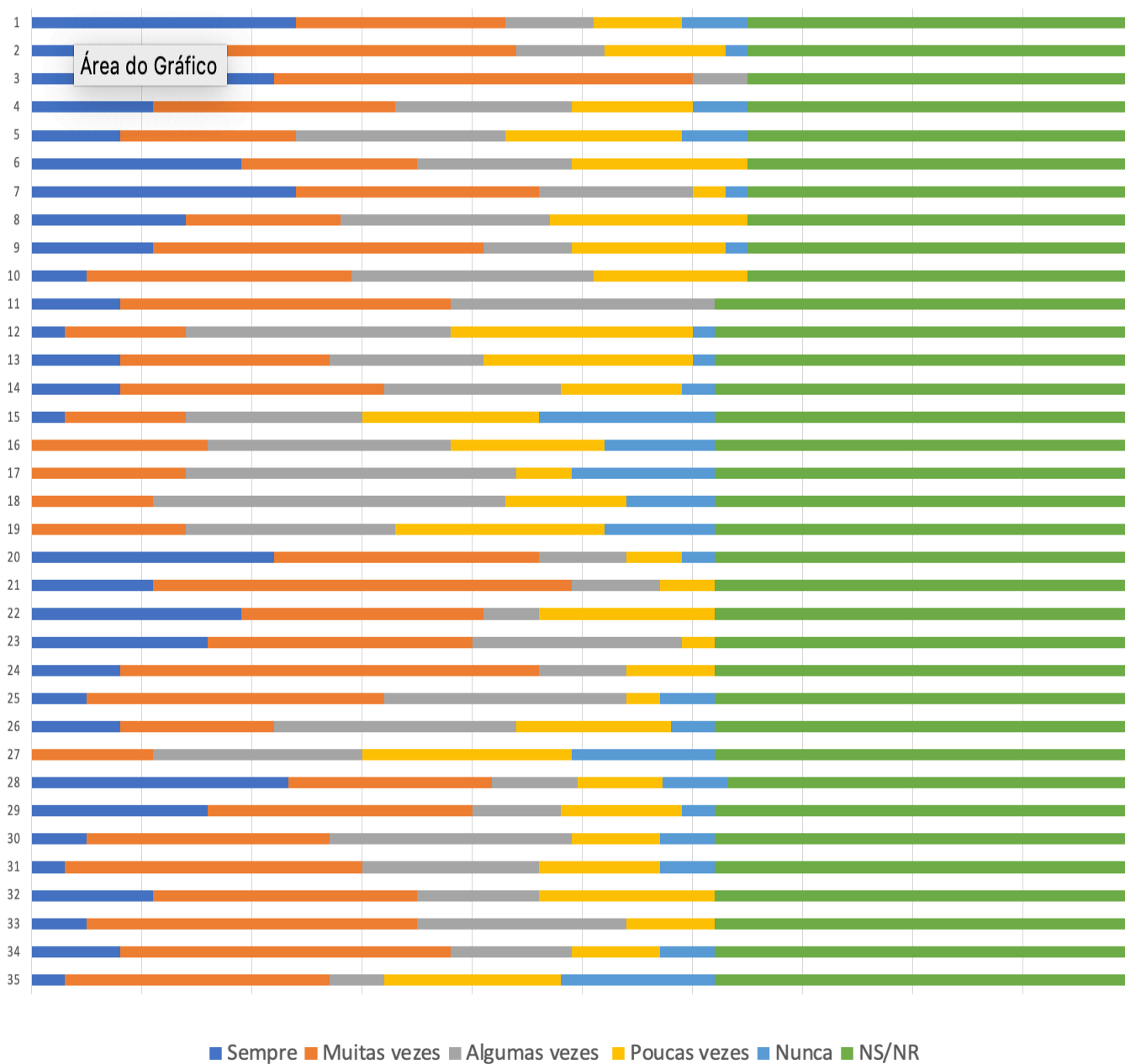


Fonte: Produção própria

No que aos CAEs' se refere – figura 42 –, fica desde logo visível a redução dos “NS/NR”, por oposição ao “muitas vezes” e, em certos casos, ao “sempre”, já explicitado no quadro 92.

No que respeita ao subconjunto dos auditores internos – ver figura 43 –, tem-se:

Figura 43
Visão auditores internos - (%) (Q2)



Fonte: Produção própria

A mudança – ver figura 43 –, apenas em termos de imagem visual, embora não surpreendente pelo anteriormente indicado, é nítida – grande incremento dos “NS/NR” compensado pelo decréscimo das outras opções, em especial pelo “sempre”.

Feita esta primeira abordagem global (por tipo de respondente) e dado o número de hipóteses em análise – (a partir das 32 e sabendo-se que a 16 apresenta 4 alíneas) –, importará fazer um estudo mais “fino”, detalhando para cada um dos agrupamentos (CAEs’ e Auditores Internos) por ordem de magnitude (decrecente), com *focus* nas mais e nas menos positivas, como apresentado nos 4 quadros seguintes (93 a 96).

Quadro 93
CAEs' - melhores resultados (%) (Q2)

O DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA:	Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Poucas vezes	Nunca	NS/NR
7 considera cada relatório não como um fim em si mesmo, mas antes como início de um processo de alavancagem para concretizar ações e implementar soluções?	50	40	0	0	0	10
17 contribui para o desenvolvimento de uma atmosfera de verdade, para uma cultura de partilha de valores e para a aceitação de uma crítica construtiva?	50	40	0	0	0	10
3 apresenta recomendações alcançáveis, nos relatórios ou de uma forma mais informal, apresentando tendências, visões, problemas e potenciais preocupações de uma forma tempestiva?	40	50	0	0	0	10
18 focaliza os relatórios nas melhorias, sendo parte da solução, reconhecendo o que não correu bem, mas enfatizando a aprendizagem?	30	60	0	0	0	10
26 vai ao essencial – inicia o relatório com um sumário executivo com muitos elementos visuais. Conduz a atenção dos destinatários para os pontos-chave, enfatizando a informação mais relevante?	20	70	0	0	0	10
30 fornece o essencial – vai rapidamente ao essencial poupando detalhes técnicos (a colocar em anexos, ou a fornecer se solicitado)?	20	70	0	0	0	10
20 elucida os gestores sobre os riscos e controles-chave, ajuda-os a mitigar e gerir tais riscos e apoia-os na autoidentificação das áreas onde os controles devam se melhorados no início de cada trabalho de auditoria?	40	40	0	10	0	10
9 focaliza-se menos no que correu mal e mais o que se pode fazer para ficar melhor?	30	50	10	0	0	10
11 procura soluções mais automatizadas para trabalhos de asseguarção e que libertem tempo para outros de aconselhamento de valor acrescentado, antecipando trabalho?	30	50	10	0	0	10
31 além do texto escrito – procura a melhor forma de apresentar a informação, com suporte visual?	20	60	10	0	0	10

+		-
90	0	0
90	0	0
90	0	0
90	0	0
90	0	0
90	0	0
80	0	10
80	10	0
80	10	0
80	10	0

Fonte: Produção própria

Quadro 94
CAEs' - piores resultados (%) (Q2)

O DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA:	Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Poucas vezes	Nunca	NS/NR	+		-
1 apresenta nas reuniões recorrentes com os stakeholders, para discussão aberta, riscos emergentes, problemas e oportunidades visando ajudar a organização a melhorar?	10	30	20	30	0	10	40	20	30
25 ajusta o relatório – foca os pontos prioritários e propõe recomendações. Nos destinados à Comissão de Auditoria, vai à raiz dos problemas, com elementos visuais, destacando mensagens -chave ajustadas aos destinatários?	10	30	20	30	0	10	40	20	30
12 focaliza-se menos em relatórios e consagra mais tempo a aconselhamento pró-ativo antecipando atividades?	0	40	30	20	0	10	40	30	20
23 considera a utilização de um sistema dual de estrutura de relatórios (ambiente de controlo) para refinar uma cultura de risco e controlo e para reconhecer atitudes positivas suportadas por uma escala definida de mérito?	10	50	10	10	10	10	60	10	20
24 conta uma história – transmite de uma forma concisa e atraente, ajustada à audiência. Inclui histórias de sucesso, forma de ultrapassagem de problemas, antecipa questões e progresso alcançado?	0	50	20	20	0	10	50	20	20
27 antecipa – refere os: (i) riscos emergentes e (ii) o porquê da sua criticidade. Tem a confiança de emitir uma opinião com apenas 80% dos elementos recolhidos, sem esperar pelos 100%, mas não o escondendo?	0	50	20	20	0	10	50	20	20
32 não espera pelo relatório – define momentos de reunião com a Comissão de Auditoria, alterando-os para o que vai sendo identificado?	10	20	40	20	0	10	30	40	20

Fonte: Produção própria

Quadro 95

Audidores internos - melhores resultados (%) (Q2)

O DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA:	Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Poucas vezes	Nunca	NS/NR	+		-
3 apresenta recomendações alcançáveis, nos relatórios ou de uma forma mais informal, apresentando tendências, visões, problemas e potenciais preocupações de uma forma tempestiva?	22	38	5	0	0	35	60	5	0
18 focaliza os relatórios nas melhorias, sendo parte da solução, reconhecendo o que não correu bem, mas enfatizando a aprendizagem?	11	38	8	5	0	38	49	8	5
7 considera cada relatório não como um fim em si mesmo, mas antes como início de um processo de alavancagem para concretizar ações e implementar soluções?	24	22	14	3	2	35	46	14	5
21 partilha feedback construtivo com os gestores, dando-lhes crédito pela autoidentificação dos problemas?	8	38	8	8	0	38	46	8	8
2 divulga as melhores práticas internas e externas à organização?	14	30	8	11	2	35	44	8	13
1 apresenta nas reuniões recorrentes com os stakeholders, para discussão aberta, riscos emergentes, problemas e oportunidades visando ajudar a organização a melhorar?	24	19	8	8	6	35	43	8	14
25 ajusta o relatório – foca os pontos prioritários e propõe recomendações. Nos destinados à Comissão de Auditoria, vai à raiz dos problemas, com elementos visuais, destacando mensagens -chave ajustadas aos destinatários?	24	19	8	8	6	35	43	8	14
9 focaliza-se menos no que correu mal e mais o que se pode fazer para ficar melhor?	11	30	8	14	2	35	41	8	16
19 trabalha perto da gestão no processo de tomada de decisões através de reuniões regulares com os executivos, em especial, junto do CEO e CFO?	19	22	5	16	0	38	41	5	16
26 vai ao essencial – inicia o relatório com um sumário executivo com muitos elementos visuais. Conduz a atenção dos destinatários para os pontos-chave, enfatizando a informação mais relevante?	16	24	8	11	3	38	40	8	14

Fonte: Produção própria

Quadro 96

Audidores internos - piores resultados (%) (Q2)

O DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA:	Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Poucas vezes	Nunca	NS/NR	+		-
15 recruta “águias” e não pessoas com o perfil tradicional. Investe não apenas em skills técnicos, mas também em soft skills: vg: pessoas impactantes e com capacidade de influência, com competências sociais, capacidade de comunicação, de apresentação, de negociação, liderança, integridade e conhecimento generalizado de gestão, tendo em vista que, como membro de uma equipa, possa com sucesso “navegar” no mundo da consultoria da auditoria interna?	3	11	16	16	16	38	14	16	32
32 não espera pelo relatório – define momentos de reunião com a Comissão de Auditoria, alterando-os para o que vai sendo identificado?	3	24	5	16	14	38	27	5	30
16 adota a abordagem designada de 4 pilares de talentos:									
d) recruta e premeia os talentos necessários?	0	14	19	19	10	38	14	19	29
a) <i>skills</i> e capacidades necessários?	0	16	22	14	10	38	16	22	24
12 focaliza-se menos em relatórios e consagra mais tempo a aconselhamento proactivo antecipando atividades?	3	11	24	22	2	38	14	24	24
5 envolve-se em projetos de transformação e apoia na conceção de medidas de controle, sem esperar pelos problemas identificados na sua fase de posterior implementação?	8	16	19	16	6	35	24	19	22
13 abraça uma mentalidade inovadora e uma abordagem criativa?	8	19	14	19	2	38	27	14	21

Fonte: Produção própria

12.2.3.1. *KPIs*' – *CAEs*' - positivos

É claramente evidente – ver quadro 93 –, para 10 (das 35) das questões colocadas – o que representa uma percentagem elevada –, o peso do “sempre” e do “muitas vezes” (variando entre os 90% e os 80% no conjunto – embora com diferenças).

12.2.3.2. *KPIs*' – *CAEs*' - negativos

Em 7 das respostas recebidas para as questões colocadas, o peso do “poucas vezes” ou “nunca”, varia entre os 20% e os 30%. Fica aqui um ponto de reflexão – ver quadro 94.

12.2.3.3. *KPIs*' – Auditores Internos - positivos

Não é aqui tão evidente – ver quadro 95 –, para 10 (das 35) das questões colocadas – como no caso dos *CAEs*' –, o peso do “sempre” e do “muitas vezes” (variando apenas entre os 60% e os 40% no conjunto – embora com diferenças).

12.2.3.4. *KPIs*' – Auditores Internos - negativos

De forma semelhante aos *CAEs*' (embora agora em 7 das questões colocadas), o peso do “poucas vezes” ou “nunca”, varia entre os 21% e os 32%. Fica aqui um segundo ponto de reflexão – ver quadro 96.

12.3. SÍNTESE

12.3.1. Análise unidimensional

Mais do que a caracterização dos respondentes ao 1º questionário (que foi comparado com os do 2º) destaca-se, no que se refere aos pontos-base desta – Quadros 35 a 76:

- i. o reconhecimento atribuído à formação:
 - o académica (quadro 49) e
 - o ao longo da vida (quadro 50);
- ii. o reconhecimento atribuído à comunicação verbal – escrita e oral – (quadros 51 e 52) e (com menor relevância) à comunicação não verbal (quadro 53);
- iii. o grau decrescente reconhecido de “capacidade” envolvendo estes três temas (quadros 54 e 56);
- iv. o número médio de horas anuais de formação nos últimos cinco anos – apenas em 50% superior a 41 horas, ou mais – a que acresce os 40% em autoformação (quadros 57 e 58);

- v. as arrasadoras percentagens do “não sabe / não responde” no que se refere a horas anuais (em média nos últimos 5 anos) em termos de cursos formais e autoformação em comunicação, com particular gravidade ao nível dos que ainda não *CAEs*’ – ver quadro 97.

Quadro 97

% de nº de horas em cursos de comunicação não *CAEs*’ - “NS / NR” (Q1)

	Geral	Com. verbal escrita	Com. verbal oral	Com. não verbal
Cursos formais	69	83	82	89
Autoformação	74	89	85	87

Fonte: Produção própria

(Ver quadros 59 a 66)

- vi. a muito elevada a percentagem atribuída à relevância dos *KPIs*’ (com maior destaque para os *CAEs*’ (quadro 67);
- vii. entre *KPIs*’ quantitativos e qualitativos, ambos têm a mesma percentagem em mais de 70% dos casos, tendo como 2ª opção os quantitativos (quadro 68);
- viii. em média cerca de 3 em cada 4 dos respondentes utilizam *KPIs*’ (quadro 69);
- ix. em termos destes e segundo os respondentes, eles são:
- em cerca de 50% dos casos apresentados pela auditoria interna com maior peso para os *CAEs*’ (quadro 72);
 - em mais de 70% comentados com a Auditoria interna (quadro 73);
 - em 45%, com início de emissão antes de 2011, que atingem os 68% até 2017 (quadro 74);
 - apresentados em simultâneo à Comissão de Auditoria e a Direção em 48%, a que acresce 36% só à Direção (quadro 75) e
 - sendo as consequências retiradas com igual importância, “algumas”, “muitas vezes” e “sempre” (quadro 76).

12.3.2. Análise multidimensional

Esta análise foi detalhada nas Tabelas 1 a 39, repartidas em sucessivos lotes de 13 e está resumida no Anexo 29. Em síntese, tendo em conta cada uma das agora indicadas:

- i. conseguiu-se associar de forma estatisticamente significativa, mas excluindo os auditores internos:
 - o a natureza da atividade da organização com *os KPIs*,
 - o bem como no caso do nº de estabelecimentos da organização – superior a 100;
- ii. conseguiu-se associar de forma estatisticamente significativa o mercado – apenas no caso dos *CAEs*’;
- iii. a análise é inconclusiva no que se refere a : (i) sector de actividade (aplicável apenas aos auditores internos e (ii) número de trabalhadores (excluindo auditores internos) e
- iv. não se conseguiu associar de forma estatisticamente significativa em todos os outros casos.

12.3.3. Questionário 2

Por fim, no que se refere ao 2º questionário, tem-se:

- i. a não coincidência de opiniões dos *CAEs*’ *versus* auditores internos – ver: (i) Síntese (92) e (ii) seu detalhe em 12.2.3.;
- ii. o peso dos “NS/NR” ao nível dos auditores internos (quadro 91);
- iii. a expressão, no global, apenas pontual do “nunca” (quadro 91);
- iv. as naturais variações evidenciadas nas respostas dos:
 - o *CAEs*’ – melhores resultados (%) (Q2) (quadro 93);
 - o *CAEs*’ – piores resultados (%) (Q2) (quadro 94);
 - o Auditores internos – melhores resultados (%) (Q2) (quadro 95) e
 - o Auditores internos – piores resultados (%) (Q2) (quadro 96).

PARTE IV: FOCUS GROUP

13. ANÁLISE REALIZADA

Conforme planeado, após o tratamento das respostas recebidas aos dois questionários, as mesmas foram fornecidas, por e-mail, para análise, a cada um dos responsáveis do IPAI.

Foi inicialmente pensada a realização de um *focus group* presencial mas, tendo em conta a situação pandémica que se vivia, foi ajustada a abordagem para uma teleconferência. Posteriormente foi reportada a grande dificuldade de acerto de um dia e hora para o efeito, pelo que, no limite, foi solicitado que cada um dos responsáveis (disponível para participar – ver Anexo 25) remetesse a sua resposta por e-mail, tendo-se inclusive preparado – por sugestão recebida – a base de análise, apresentando desde logo três opções possíveis:

- expectável (quadro 98);
- espectável mas... (quadro 99) e
- não expectável porque... (quadro 100)

Nesta linha, em síntese, não existindo (naturalmente) unanimidade tem-se:

Quadro 98**Síntese das respostas expetáveis pelo *Focus Group***

TEMA	Nº DO QUEST.	Nº DO QUADRO
Natureza da atividade	1	36
Sector de atividade	1	37
Volume de atividade	1	39
Mercado onde trabalha	1	40
Formação escolar	1	46
Ser CAE	1	48
Relev. da form. académ.	1	49
Nº horas curs. f. com. ver. esc.	1	61
Nº horas curs. aut. com. ver. e.	1	62
Nº horas curs. f. com. ver. oral	1	63
Nº horas aut. com. ver. oral	1	64
Relev. atribuída aos <i>KPIs'</i>	1	67
Utilização de <i>KPIs'</i>	1	69
Utilização de <i>KPIs'</i> quantit.	1	70
Utilização de <i>KPIs'</i> qualit.	1	71
<i>KPIs'</i> apresent. pela aud. int.	1	72
<i>KPIs'</i> coment. com a aud. int.	1	73
Ano em que começou a emis.	1	74
A quem é forn. a inf. (<i>KPIs'</i>)	1	75
São retir. conseq. (dos <i>KPIs'</i>)	1	76
Visão CAEs'	2	94
CAEs' - melhores resultados	2	96
Aud. in. - melhores resultados	2	98
Aud. in. - piores resultados	2	99

Fonte: Produção própria

Quadro 99

Síntese das respostas parcialmente expetáveis pelo *Focus Group*

TEMA	Nº DO QUEST.	Nº DO QUADRO	COMENTÁRIO
Origem	1	41	Expetável maior nível internac.
Nº de auditores Internos	1	42	O nº de CAEs' que indicam "NS/NR" estranho
Nº de estabelecimentos	1	43	O nº de CAEs' que indicam "NS/NR" estranho
Eventuais certificações	1	47	Situação preocupante
Relev. da form. ao longo vida	1	50	Preocupante ao nível dos audit.
Rel. comun. verbal esc.	1	51	Expe. ser nos 2 escalões iniciais
Rel. comun. verbal oral	1	52	Expe. ser maior ao nível dos CAEs'
Rel. comun. não verbal	1	53	Expe. "máxima" e "alta" serem maiores
Capac. de com. verb. esc.	1	54	Reconh. da neces. de desenv. competen.
Capac. de com. verb. oral	1	55	Reconh. da neces. de desenv. competen.
Capac. de com. não verb.	1	56	Poucos se sentem seguros neste domínio
Nº horas cursos formais	1	57	Num período de 5 anos, é fraco
Nº horas em autoform.	1	58	Num período de 5 anos, é fraco
Nº horas curs. f. com. não ver.	1	65	Nº reduzido de horas e oferta insuficiente
Relev. dos tipos de KPIs'	1	68	Alguns mais difíceis de aplicar

Fonte: Produção própria

Quadro 100

Síntese das respostas não expetáveis pelo *Focus Group*

TEMA	Nº DO QUEST.	Nº DO QUADRO	COMENTÁRIO
Ano da criação	1	35	% de org. antes de 1901 muito elevada
Nº de trabalhadores	1	38	Nº, no global, deveria ser superior e nº reuzido de CAEs' que responde
Nº de anos que exerce	1	44	Antiguidade superior à expectável
Idade	1	45	Poucos audit. com menos de 31 anos
Nº horas curs. form. com.	1	59	Nº muito baixo, apesar do reconhec.
Nº horas autoform. comum.	1	60	Nº muito baixo, apesar do reconhec.
Nº horas auto. com. não ver.	1	66	Só por curiosidade intelectual
Visão global	2	93	Surpreende o nº de respostas "NS/NR"
Visão auditores internos	2	95	Surpreende o nº de respostas "NS/NR"
CAEs' - piores resultados	2	97	Deveria haver maior colaboração. A componente comunicação é crítica. Peso do "sempre" e "muitas vezes" deveria ser superior

Fonte: Produção própria

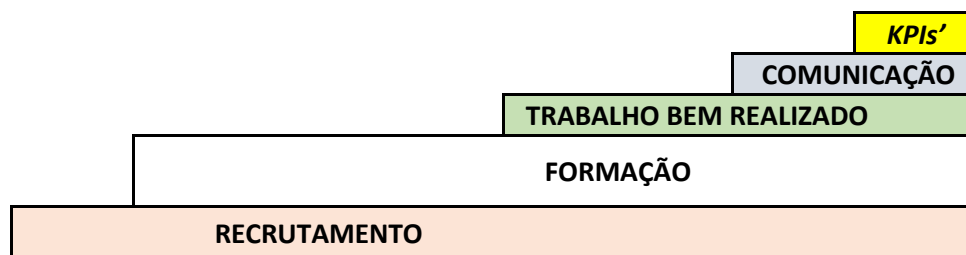
PARTE V: CONCLUSÕES

Este bloco do trabalho encontra-se segmentado em cinco capítulos. No primeiro é feita uma breve introdução, o segundo diz respeito às principais conclusões alcançadas tendo por base os resultados obtidos e apresentados anteriormente. O terceiro respeita às recomendações que se sugerem. No penúltimo são abordadas as principais limitações da tese e no último apresentam-se as contribuições e sugestões para estudos futuros.

14. INTRODUÇÃO

Na visão das organizações a cadeia de valor em auditoria interna para alcançar os *KPIs* é conhecida. Esta pode ser apresentada numa imagem (em forma de escada que se deve subir) – ver figura 44.

Figura 44
Cadeia de valor



Fonte: Criação própria

Importará, portanto, aqui em síntese analisar cada “degrau”.

14.1. RECRUTAMENTO

Nem sempre (por ser considerado preliminar e genericamente aplicável) mereceu a devida atenção. Todavia, os erros cometidos nesta etapa refletem-se, traduzindo-se na perda de tempo (e custo que acarretou), “contaminando” irremediavelmente as seguintes.

Também aqui importa distinguir entre os procedimentos seguidos na fase de recrutamento dos designados *trainees* (maioritariamente no último ano do curso nas escolas de ensino superior com cursos de auditoria) e o de técnicos já com experiência específica.

14.2. FORMAÇÃO

Distinguindo entre formação base e ao longo do tempo²²³, importa destacar, entre outros pontos, a sua importância, regularidade, necessidade de regularmente ser revista e standards profissionais do Institute of Internal Auditors (IIA) sobre esta matéria²²⁴.

Do mesmo modo foi realçada a formação em sala, ou em regime de “*outdoor*”, contemplando não apenas aspetos técnicos e não ignorando a importância da formação “*on the job*” e a autoformação.

A ela está também associada a obtenção de certos títulos (vg: Certified Internal Auditor – CIA), que confirmam a obrigatoriedade de formação contínua.

Para responder à necessidade de formação, o IPAI, empresas internacionais de auditoria, escolas do ensino superior e outras entidades têm vindo a organizar cursos²²⁵, ou breves ações de formação, em que nos seus programas se incluem os (habituais) temas da comunicação verbal (escrita e oral), mas também com recurso a especialistas, a comunicação não verbal.

Também temas como o *coaching* e o *mentoring* começam, cada vez mais, logo no ensino superior, a ser algo com que os estudantes se vão familiarizando.

Uma última e breve palavra para recordar e destacar a necessidade de planificar os trabalhos em que cada *trainee* participa de acordo com critérios de variedade, progressiva complexidade e dependendo de diferentes chefes de equipa.

14.3. TRABALHO BEM REALIZADO

São múltiplos os pontos que para ele contribuem. Sem se ser exaustivo e a título mais ilustrativo, inclui:

- a definição da equipa (pessoas com as qualificações e experiências necessárias);
- o *timing* previamente acordado (salvo “*special works*”, expressão eufemística para trabalhos não planeados e de execução urgente – normalmente associados a situações respeitantes a irregularidades);

²²³ As alterações fiscais e legais, bem como a evolução tecnológica, que o auditor interno tem de acompanhar, são exemplos.

²²⁴ A própria legislação laboral portuguesa inclui, ela mesma, normas sobre este tema.

²²⁵ Não apenas em Portugal, como também nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOPs’), antes de forma presencial e agora também por teleconferência.

- o cumprimento dos *standards* profissionais do *IIA*;
- uma prévia e cuidada análise do sistema de controlo interno / risco associado à área;
- a existência de um programa de trabalho bem elaborado e o seu ajustamento quando e se necessário;
- a sua execução cuidada e completa;
- a tempestiva supervisão/acompanhamento da equipa (que terá um comportamento irrepreensível) que realiza o trabalho e o seu apoio;
- a revisão do que foi realizado;
- o *reporting* do trabalho feito da forma acordada e no prazo estabelecido;
- a apresentação de propostas com valor acrescentado (cobrindo aspetos ligados ao risco, à economia, à eficiência e à eficácia);
- a avaliação tempestiva dos colaboradores e
- o “*follow up*” das recomendações.

14.4. COMUNICAÇÃO

Este ponto, por si mesmo, justificou também a escolha do tema desta tese. Sistematizando a análise, a primeira segmentação é entre a comunicação verbal e não verbal, distinguindo na primeira entre escrita e oral. Nesta última, o diálogo pode: (i) ter uma natureza fortuita (casual), (ii) resultar da necessidade de o auditor precisar de recolher alguma informação, ou (iii) ser a reunião final de apresentação do trabalho realizado. A primeira tem o risco acrescido de não estar planeada e o auditor ficar exposto e passar mensagens que não correspondem ao que ele desejaria, mas com consequências que podem ser graves. Nos outros casos é possível o auditor preparar-se, o que o defende mais, sendo que na reunião final podem ocorrer situações em que é necessária uma maior capacidade de argumentação e de negociação.

A comunicação verbal escrita abarca os memorandos e relatórios, que devem ser previamente objeto de revisão (antes de serem entregues e, por vezes, numa primeira fase, em minuta), com as vantagens a ela associadas.

A área da comunicação não verbal é aquela em que o auditor interno enfrenta maiores dificuldades, quer pela variedade de situações que contempla, quer por não fazer (normalmente) parte da sua formação. O instinto, a formação que possa ter –

nomeadamente por cursos que realizou e livros que leu – e a experiência de diferentes vivências, obtidas em diversos contextos pessoais, económicos, culturais e geográficos, podem reduzir as dificuldades.

14.5. *KPIs*'

Foi situado o Controlo de Qualidade no Sistema de Qualidade, quer na visão da auditoria externa, quer na da Auditoria Interna, que abrangeu também os “*guides*”. Foram referidas as vantagens que apresentam, fatores a ponderar aquando da sua criação e forma de eles serem estabelecidos, bem como um Guia Prático do *IIA* Brasil. (Monteiro *et al.*, 2012), bem como: (i) trabalhos publicados, (ii) *surveys* realizados – o primeiro dos quais de 1993, que indicia o aparecimento algo recente deste tema - e (iii) áreas de *performance*. Ainda nele são fornecidos tipos e exemplos de indicadores e muita outra informação.

Como indicado, foi feita a distinção entre métricas e *KPIs*' (sendo as primeiras medidas úteis cuja maximização do interesse é obtido quando integram *KPIs*' e estes, de diferentes tipos) que no caso da auditoria interna visam fazer uma avaliação do contributo dos seus profissionais e do trabalho por eles desenvolvido relativamente ao que com eles se pretende alcançar.

(Nota – Tudo o que foi indicado neste ponto e como se compreende, tem na sua base a formação académica, prévia ao recrutamento. No fundo, numa imagem, foi apresentada a árvore, mas ela só existe e está de pé porque há uma raiz – escondida, mas essencial. Também por isso as entrevistas com docentes de auditoria).

15. PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO ESTUDO

Foram apresentados no ponto 2.2. da introdução – pontualmente ajustados – os objetivos globais que se pretendem atingir e que agora se recordam.

De uma forma sistemática tem-se:

Caracterizar os *Key Performance Indicators* de auditoria interna e contributos para os mesmos – caso particular da comunicação –, a apresentar num trabalho, identificando:

(A) por um lado – abordagem qualitativa –, as opiniões de: (i) *chief audit executives* (*CAEs*'), (ii) *audit committees* e (iii) docentes do ensino superior de cursos de (iii - 1) auditoria interna e de (iii - 2) comunicação e questões base prévias relevantes de investigação.

B) por outro – abordagem quantitativa – (iv) os membros do IPAI, (distinguindo entre (iv-1) *CAEs*' e (iv-2) os que não possuem tal certificação.

O trabalho realizado compreendeu:

- 1 – A recolha e análise de informação disponível referente à temática da comunicação e suas métricas;
- 2 – A recolha e análise de informação disponível referente à temática da auditoria interna e seus *KPIs*';
- 3 – A elaboração de um documento síntese e, em fase posterior:
- 4 – A partilha dos resultados obtidos com responsáveis do IPAI, elaboração de propostas de melhoria e introdução dos resultados na prática social, (em linha com Naranjo e Ramos, 2014).

Dado o tema eleito e a informação recolhida:

15.1. Questões-Base Prévias de Investigação

Relativamente às questões-base prévias, o quadro 101 sistematiza as conclusões alcançadas.

Quadro 101
Questões-base (Conclusões)

	AUD. INTERNA	COMUNIC.
Em Portugal, Docentes do Ensino Superior de Auditoria / Comunicação dedicam graus decrescentes de atenção à Comunicação: Verbal Escrita (CVE), Verbal Oral (CVO) e Não Verbal (CNV)	Sim – por limitações de tempo	Não, graus iguais
Profissionais que lideram (ou não) a área de auditoria em Portugal, dedicam graus decrescentes de atenção à CVE, CVO e CNV	Sim	Não aplicável
A situação agora descrita é não aceitável	Sim	Não aplicável
Em Portugal, no Ensino Superior de Auditoria / Comunicação, tem vindo a ocorrer, por razões pedagógicas, uma maior exposição dos alunos à CVO	Sim, mas que não passa pela realização de provas orais	Sim, mas que não passa pela realização de provas orais
O novo acordo da língua portuguesa veio complicar a CVE	Ultrapassado	Ultrapassado
Em Portugal, no mercado formativo, têm surgido ofertas na área da Comunicação que minimizam a situação identificada	Sim	Não aplicável
Algumas entidades, em Portugal, têm vindo a realizar internamente, ou a contratar, ações de formação na área da comunicação	Sim	Não aplicável
A temática dos <i>KPIs</i> ’ em Auditoria Interna / Comunicação tem vindo a ganhar relevância	Sim	Já a possuía
Usam-se medidas quantitativas e qualitativas de performance para avaliar a função Auditoria Interna / Comunicação	Sim	Sim
Medidas quantitativas e qualitativas de performance são importantes, em Portugal, para avaliar a função Auditoria Interna / Comunicação em entidades em que ela está estabelecida	Sim	Sim

Fonte: Produção própria

15.2. Síntese das Conclusões

As conclusões são apresentadas no quadro seguinte (102).

Quadro 102
Síntese das conclusões

- 1 – São (apenas) parcialmente coincidentes os dados recolhidos num primeiro inquérito (geral) a *CAEs*’ e auditores.
- 2 – Só de uma forma muito parcelar é possível, tendo por base as respostas recolhidas nesse inquérito, relacionar a utilização ou não de *KPIs*’ com o facto de o respondente ser *CAE* ou auditor.
- 3 – São (apenas) parcialmente coincidentes os pontos de vista recolhidos em dois inquéritos a *CAEs*’ e auditores, sendo um específico para quem usa *KPIs*’.
- 4 – Não é dada a mesma importância por membros de comissões de auditoria (que responderam a um *survey*) e pelos do IPAI (distinguindo entre *CAEs*’ e auditores) que responderam a um questionário e mesmo nas respostas os valores variam e
- 5 – As respostas recolhidas por questionário são apenas parcialmente as esperadas pelos responsáveis do IPAI.

Fonte: Produção própria

16. RECOMENDAÇÕES

Tendo por base o trabalho realizado e as conclusões dele resultantes, tem-se, em termos macro e sintéticos:

1 - Recomendação a todos os docentes de cadeiras de Auditoria Interna de Mestrado que, tendo em conta o limitado número de horas de aula disponíveis, resultantes do sistema de Bolonha, promovam, nas suas Escolas, eventualmente com formadores externos e/ou Docentes e outros, a realização de pequenos seminários / ações complementares extracurriculares, mas a incluir nos diplomas, abarcando:

- comunicação verbal escrita;
- comunicação verbal oral;
- comunicação não verbal e
- sensibilizando os estudantes para a sua importância.

2 – Análise conjunta com a Direção do IPAI das conclusões da tese.

3 – Partilha posterior, num evento, dessas conclusões sobre comunicação com os membros do IPAI.

4 – Inclusão, na oferta formativa do IPAI, de cursos específicos dirigidos para auditoria - básico e avançado - tipo laboratório, contemplando:

- comunicação verbal escrita;
- comunicação verbal oral e
- comunicação não verbal.

5 – Partilha posterior, num evento, das conclusões da tese sobre *KPIs*' com os membros do IPAI e

6 – Reforço da biblioteca do IPAI com livros específicos sobre:

- comunicação verbal escrita;
- comunicação verbal oral;
- comunicação não verbal e
- *KPIs*'.

17. PRINCIPAIS LIMITAÇÕES DA TESE

Compreensivelmente este estudo apresenta limitações:

- a base de recolha de informação – uma única unidade orgânica na temática da comunicação e não ter sido possível obter informação de todas as Universidades em Portugal onde Auditoria Interna é cadeira de mestrado;
- o número de Docentes e de *CAEs*’ entrevistados;
- a opção de nos dados das entrevistas realizadas se ter procurado (como indicado), mais do que repetir, ilustrar os pontos de vista com uma seleção de respostas (cuja análise individual podia ser aprofundada);
- o número não elevado (mas expetável) de respostas aos 2 questionários enviados a todos os membros do IPAI;
- O peso percentual do “NS/NR” obtido nas respostas aos questionários respeitantes a algumas questões;
- a impossibilidade de recolher *feedback* de auditores internos não inscritos no IPAI;
- a análise comparativa das entrevistas dos Docentes de comunicação e de auditoria, bem como a destes com os *CAEs*’;
- a análise ter apenas em conta a realidade portuguesa, salvo no caso dos membros das Comissões de Auditoria;
- o resultado que foi possível obter no *focus group* e
- a análise ter contemplado diversos elementos, mas que, a serem todos aprofundados, tornariam este documento extremamente grande.

18. CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Este documento foi pensado para funcionar como uma base (quantitativa) de um trabalho sobre *KPIs*’ em auditoria interna, para o qual a formação e a comunicação, nas suas diversas formas, são essenciais (e nem sempre conhecidas). Na sua elaboração foi tida em conta a experiência acumulada que se partilhou. Fica também informação relevante que pode ser utilizada pelo IPAI (responsáveis e membros).

Naturalmente ele pode também ser usado de *per si*, ou relacionando o agora identificado com o que, nesta área, é feito noutras instituições de ensino (universidades e politécnicos), em Portugal e no estrangeiro.

Aos continuadores do trabalho aqui apresentado fica uma palavra de estímulo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, P., Cutler, S., McCuaig, B., Rai, S. & Roth, J. (2012). *Sawyer's Guide for Internal Auditors* (6th Edition). Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Adebo, E. O. (1974). Identifying problems for nursing research. *Int. Nurs. Rev.* 21 (2), 53-4.
- Aksoy, T. & Kahyaoglu, S. (2013). Measuring the Internal Audit Performance: Tips for Successful Implementation in Turkey. *American International Journal of Contemporary Research* 3 (4), 71-82.
- Albino, F. M. (2019). *Encontros na Ordem dos OROC's*.
- Albuquerque, F. (2013). *O Conservadorismo, o secretismo e as Opções de Financiamento Empresarial das PME portuguesas* (Tese de Doutoramento em Ciências Económicas e Empresariais, Universidade de Extremadura, UNEX, Espanha.)
- Almeida, B. J. M. (2011). *Auditoria e Sociedade: Diferenças de Expectativas*. Publisher Team.
- Almeida, D. (2007). *Avaliação da Qualidade da Auditoria Interna*. "Paper" apresentado na Assembleia do IPAI. Lisboa.
- Almeida, J. (2000). *Auditoria Previsional e Estratégica*. Lisboa: Vislis Editores.
- Amaral, N. (2019). *Impacto; Como comunicar em público*. Arena PT.
- Amaro, A., Póvoa, A. & Macedo, L. (2005). *A arte de fazer questionários*. (Mestrado em Química para o Ensino, Universidade do Porto, Porto, Portugal). Disponível em <https://www.mobilizadores.org.br/wp-content/uploads/2015/03/A-arte-de-fazer-question%C3%A1rios.pdf>
- Ames, D. (2009). Pushing up to a point: Assertiveness and effectiveness in leadership and interpersonal dynamics. *Research in Organizational Behavior* 29, 111-133.
- Ames, D. & Flynn, F. (2007). What breaks a leader: The curvilinear relation between assertiveness and leadership. *Journal of Personality and Social Psychology* 92 (2), 307-324.
- Andersen, A. (1976). *Effective Presentations*.
- André, P. G. (2016). *Criação de Valor da Atividade de Auditoria Interna*. Baker Tilly.
- Anonymous (s.d.). *A importância das métricas para empresas - Teraware Soluções em Software e Internet*. [mensagem de blog]. Disponível em

<https://portal.teraware.com.br/blog/a-importancia-das-metricas-para-empresas-teraware-solucoes-em-software-e-internet>

As 1000 maiores empresas. Expresso, 28 de dezembro de 2019.

ASQ (2021) – Quality Control.

Augusto, A. (2014). Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência. *Forum sociológico* 24 (1), 73-77. DOI: <https://doi.org/10.4000/sociologico.1073>

Azeredo, Z. (coord.). (2019). *Teoria e Prática em Investigação Qualitativa*. Instituto Piaget.

Badara, M. & Saidin, S. (2013). The Journey so far on Internal Audit Effectiveness: a Calling for Expansion. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* 3 (3), 340–351.

Baêna, T. S. (2019). Are Agatha, Dashiell, and Arthur alive? Assessing the links between hand movements and false intentions. *The Psychologist: Practice & Research Journal*, 3(2), 1-15.

Bailey, J. (2010). *Core Competencies for Today's Internal Auditor*. Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.

Baker Tilly (2016). Conferência.

Balistreri, A. (2014). Using Body Language to Assist Your Audits. *New Perspectives on Healthcare Risk Management, Control & Governance* 33 (2), 19-22.

Barker, L., Edwards, R., Gaines, D., Gladney, K. & Holley, F. (1981). An investigation of proportional time spent in various communication activities by college students. *Journal of Applied Communication Research* 8, 101-109.

Baylon, C. & Mignot, X. (1996). *La comunicación*. Cátedra.

Baylon, C. & Mignot, X. (1994). *La comunicación*. Natham.

BBC - Office of National Statistics.

Berlo, D. (1991). *O processo da comunicação*, 7ª. ed. São Paulo: Martins Fontes.

Beth, H. & Pross, H. (1976). *Intróducción a la Ciencia de la Comunicación* - Barcelona; Anthropos.

Bini, L., Simoni, L., Dainelli, F. & Giunta, F. (2018). Business Model and Non-Financial Key Performance Indicator Disclosure. *Journal of Business Models* 6 (2), 5-9.

Birdwhistell, R. (1954). *Kinesics and Communication*. Exploration 3. University of Toronto Press.

Bittner, J. (1988). *Fundamentals of Communication*. Prentice Hall.

- Bonsu, S. (2019). Listen: Communicating in knowledge-based organizations. *International Journal of Global Business*, 12 (2), 13-24.
- Bota-Avram C. & Palfi, C. (2009). Methods of Measuring a Assessment of Internal Audit Effectiveness. *Annals of Faculty of Economics* 3(1), 784-790.
- Bota-Avram, C., Popa, I. & Stefanescu, C. (2010). Methods of Measuring the Performance of Internal Audit. *The Annals of the "Stefan cel Mare" University of Suceava. Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration* 10, 137-146.
- Brink, V. & Witt, H. (1982). *Modern Internal Auditing: Appraising Operations and Controls* (4th Edition). UK: Wiley.
- Brodfehrer, *et al.* (2011). Current Advances in Delivery of Brotherapeutics Across the Blood Brain. National Library of Medicine, US Website.
- Brown, R., Mackay, J. S., Boyd, E., Fogo, J. R., Sloan, A. & Patrick, J. (1905). *A History of Accounting and Accountants*. Edinburgh: T.C. & E.C. Jack.
- Burgoon, J. & Saint, T. (1978). *The unspoken dialogue. An introduction to nonverbal communication*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Burns, J., Steele, A., Cohen, E. & Ramamoorti, S. (2020). Blockchain and Internal Control: The COSO Perspective. *COSO*. Disponível em <https://www.coso.org/Documents/Blockchain-and-Internal-Control-The-COSO-Perspective-Guidance.pdf>
- Cardiff University (2015). *Measuring the Effectiveness of Internal Audit*. País de Gales: Universidade de Cardiff.
- Carneiro, S. (2013). *Quais os atributos que um Auditor Interno deve ter. (Dissertação de Mestrado em Auditoria. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto –Instituto Politécnico do Porto.)*
- Carroll, E. C., Huang-Horowitz, C. N., Weberling McKeever, B. & Williams, N. (2014). Key Messages and Message Integrity as Concepts and Metrics in Communication Evaluation. *Journal of Communication Management* 18 (4), 386-401. <https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2012-0052>
- Caseirão, M. (2003). *Auditoria Ambiental - Perspectiva Contabilístico-Financeira*. Lisboa: Áreas Editora.
- Cerejeira, L. (1997). *Técnicas de Amostragem em Auditoria*. Porto: Editora da Revista de Contabilidade, Lda.

- CFFR (2018). Internal Audit Key Performance Indicators. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank
- Chambers, R. & McDonald, P. (2013). Succeeding as a 21st Century Internal Auditor: 7 Attributes of Highly Effective Internal Auditors. Robert Half International Inc. and The Institute of Internal Auditors.
- Chambers, R. (2016). 7 Deadly Internal Audit Sins. IA Magazine. Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation. Disponível em <https://iaonline.theIIA.org/blogs/chambers/2016/Pages/7-Deadly-Internal-Audit-Sins.aspx>
- Chambers, R. (2017, may 30). 10 Things Not to Say in an Internal Audit Report. IA Magazine. Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation. Disponível em <https://iaonline.theIIA.org/blogs/chambers/2017/Pages/10-Things-Not-to-Say-in-an-Internal-Audit-Report.aspx>
- Chambers, R. (2019). 5 Internal Auditor Resolutions for 2019. IA Magazine. Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation. Disponível em <https://iaonline.theIIA.org/blogs/chambers/2019/Pages/5-Internal-Auditor-Resolutions-for-2019.aspx>
- Chambers, R. (2019, june 07). What Do They Think When the Internal Auditors Are Coming? IA Magazine. Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation. Disponível em <https://iaonline.theIIA.org/2019/Pages/What-Do-They-Think-When-the-Internal-Auditors-Are-Coming.aspx>
- Chambers, R. (2019, june 17). Writing an Impactful Audit Report: 6 Tips for Being More Persuasive. IA Magazine. Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation. Disponível em <https://iaonline.theIIA.org/blogs/chambers/2019/Pages/Writing-an-Impactful-Audit-Report-6-Tips-for-Being-More-Persuasive.aspx>
- Clampitt, P. G. (2001). Communicating for managerial effectiveness. Sage.
- CMVM (2022). Resultados do Sistema de Controlo de Qualidade da Auditoria. Lisboa: Comissão de Mercados de Valores Mobiliários.
- Código Comercial de 1888 (em linha). Porto Editora. Disponível em [https://www.infopedia.pt/\\$codigo-comercial-de-1888](https://www.infopedia.pt/$codigo-comercial-de-1888)
- Coelho, P. & Silva, R. N. S. (2007). Um Estudo Exploratório sobre as Metodologias Empregadas em Pesquisas na Área de Contabilidade no EnANPAD. Revista Contemporânea de Contabilidade, 1 (8), 139-159.

- Cooley, C. H. (1992). *Human Nature and the Social Order* (Revised edition). New York: Charles Scribner's Sons.
- COSO, C. O. (Junho de 2013). *The 2013 COSO Framework & SOX Compliance*. (C. J. Stephen McNally, Editor)
https://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20ArticleFinal%20COSO%20Version%20Proof_5-31-13.pdf
- Cosserat, G. W. (2004). *Modern auditing* (2nd ed.). Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Costa, C. B. (2014). *Auditoria financeira: teoria & prática* (10ª edição). Lisboa: Rei dos Livros.
- Costa, L. S. (2010). *Active Listening*.
- Costa, R. F. R. (2019). *Auditoria interna: o programa de garantia de qualidade e de aperfeiçoamento. O valor que acrescenta às empresas*. (Dissertação de mestrado não publicada). Instituto Politécnico de Lisboa, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.21/12871>
- CTT (1978). *Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna*. FL, USA: The Institute of Internal Auditors.
- Cunha, M. P., Cunha, R. C., Rego, A., Neves, P. & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª edição). Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A. & Lopes, M. P. (2013). *Comportamento Organizacional Positivo*. *Análise Psicológica* 31 (4), 313-328.
- Cutler, S. F. (2001). *Designing and Writing Message-Based Audit Reports*. FL, USA: Institute of Internal Auditors
- Cutler, S. F. (2010). *A Few Good Words: How Internal Auditors Can Write Better, More Insightful Reports*. Indiana University.
- DeFleur, M. L. & Ball-Rokeach, S. (2011). *Teorias da comunicação de massa*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Deloitte & Internal Audit Foundation (2021). *Assessing Internal Audit Competency: Minding the Gaps to Maximize Insights*. Disponível em http://theIIA.mkt5790.com/Foundation_IACompetenciesReport/
- Deloitte (2020). *Global audit committee survey*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
- Duffin, E. (2019). *Educational attainment in the U.S. from 1960 to 2018*. Disponível em <https://www.statista.com/statistics/184260/educational-attainment-in-the-us/>

- Dussaulx, P. A. (1974). *For Internal Auditing Departments* (paperback). IIA Research Foundation.
- EBC (2015). Como se deu o desenvolvimento da escrita. Disponível em <https://www.ebc.com.br/>
- ECIIA (2020). Risk in Focus 2021: Hot topics for internal auditors. ECIIA. Disponível em <https://www.ecIIA.eu/2020/09/risk-in-focus-2021-hot-topics-for-internal-auditors/>
- Ekman, P. & Friesen, W. (1986). *A new pan-cultural facial expression of emotion*. University of California, San Francisco.
- Ekman, P. & Friesen, W.V. (1969). The repertoire or nonverbal behavior: categories, origins, usage, and coding. *Semiotica* 1, 49–98.
- Escola Superior de Comunicação Social (ESCS) <http://www.escs.ipl.pt>.
- Espiral Soft (2012). *Curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores*. Disponível em <https://www.espiralsoft.pt/>
- Espiral Soft (2012b). *Técnicas de Apresentação*. <https://www.espiralsoft.pt/>
- Eunson, B. I. (2012). *Non-Verbal Communication. Communicating in the 21st Century*. John Wiley & Sons.
- Feltner, S. (2019). *Opening and closing meetings*. IA Magazine. Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation. Disponível em <https://iaonline.theIIA.org/2019/Pages/Opening-and-Closing-Meetings.aspx>
- Fiske, J. (1999). *Introdução ao Estudo da Comunicação*. Edições ASA.
- Flesch, R. & Gould, J. (1949), *The Art of Readable Writing*. Harper & Row Publishers.
- Fonseca, J. R. S (2008). *Os Métodos Quantitativos na Sociologia: Dificuldades de uma Metodologia de Investigação*. Actas do VI Congresso Português de Sociologia: *Mundos Sociais: Saberes e Práticas*. Lisboa.
- Fonseca, L. (2016). *A auditoria contínua como resposta ao risco de fraude*. (Dissertação de Mestrado em Auditoria, ISCAL - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Portugal). Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.21/6570>
- Fortin, M. F. (2009). *O processo de investigação da concepção à realização* (5ª ed.). Loures: Lusociência.
- Francis, D. & Woodcock, M. (2004). *Audits For Organizational Effectiveness*. UK: Gower Pub Co.
- Freitas-Magalhães, A. (2011). *A Psicologia das Emoções*. FNAC.

- Freixo, M. (2018). *Metodologia Científica* (5 ed). Lisboa: Edições Piaget.
- Gabor, D., Baritz, M. & Repanovici, A. (2015). The Study of Stimulated Visual Behaviour Related to Nonverbal Communication. *Procedia Technology* 19, 1102-1108.
- Gadzhieva, N. & Sager, K. (2017). Maximizing the persuasiveness of a salesperson: An exploratory study of the effects of nonverbal immediacy and language power on the extent of persuasion. American Psychological Association.
- Gibson, C. (2008). *Sinais e Símbolos*. Könnemann.
- Goldenberg, P., Marsiglia, R. M. G. & Gomes, M. H. A. (2003). *O Clássico e o Novo*. R.J.: Editora Fiocruz.
- Gonçalves, A. (2008). A Evolução das Metodologias de Auditoria. *Revisores&Auditores*, 24-34.
- Granados, R. A. (2017). *Evaluación de Competencias en Comunicación Científica. Defenición de un Conjunto de Estándards para Docentes Universitários*. Tese - Faculdade de Filosofia y Letras Universidade de Chihuahua, México
- Grande Dicionário da Língua Portuguesa (2010). Porto Editora.
- Gray, F. & Murray, N. (2011). A distinguishing factor: Oral Communication Skills in New Accountancy Graduates. *Accounting Education* 20 (3), 275-294.
- Griffiths, P. (2008). *Risk-Based Auditing*. Abingdon, Inglaterra, Reino Unido: Routledge.
- Haber, J. & Schryver, C. (2019). How to Create Key Performance Indicators. *CPA Journal*, 89(4), 24–30.
- Haggard, E. A. & Isaacs, K. S. (1966). Micro-Momentary Facial Expressions as Indicators of Ego Mechanisms in Psychotherapy. *Methods of Research in Psychotherapy*, 154-165. https://doi.org/10.1007/978-1-4684-6045-2_14
- Haleta, L. L. (1996). Student perceptions of teachers' use of language: The effects of powerful and powerless language on impression formation and uncertainty. *Communication Education* 45, 16–28.
- Hayes, R., Dassen, R., Schilder, A. & Wallace, P. (2005). *Principles of Auditing: An Introduction to International Standards on Auditing* (2 ed.). NJ: Prentice Hall.
- Hennyeyová, K, Janšto, E., Šilerová, E. & Stuchlý, P. (2021). Influence of Key Performance Indicators in Marketing on the Financial Situation of Wine Producers Using ICT. *AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics*, 13(3), 49-58. ISSN 1804-1930. DOI 10.7160/aol.2021.130305.

- Hertenstein, M. J., Holmes, R., McCullough, M. & Keltner, D. (2009). The communication of emotion via touch. *Emotion* 9 (4), 566–573. <https://doi.org/10.1037/a0016108>
- Hill & Hill (2008). *Investigação por questionário*. 2ª edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hogan, K. & Stubbs, R. (2003). *Can't Get Through: Eight Barriers to Communication*. Pelican Publishing Company.
- Hubbard, L. D. (2000). Talk First, Write Later. *Internal Auditor* 57 (6), 22.
- Hulea, L. (2010). Communication - Organizations' Work Device. *Annals of the University of Petrosani, Economics* 10 (3), 197-206.
- IBM Corp (2020). *IBM SPSS Statistics for Windows, Version 27.0*. Armonk, NY: IBM Corp.
- IFAC (2002). *A Framework for Audit Quality: Key Elements that Create an Environment for Audit Quality*. IIA Frigo, Reseach Foundation.
- IIA (1978). *IIA's International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*. Institute of Internal Auditors.
- IIA (1983). *Communicating Results*. Institute of Internal Auditors.
- IIA (2002). *Balance Score Card*. IIA Research Foundation.
- IIA (2009). *Gain Measuring IA Performance*. Institute of Internal Auditors.
- IIA (2011). *International Professional Practices Framework*. Institute of Internal Auditors.
- IIA (2013). *The IIA's Global Internal Audit Competency Framework*. Institute of Internal Auditors. Disponível em <https://na.theIIA.org/about-us/Public%20Documents/The-IIA-Global-Internal-Audit-Competency-Framework.pdf>
- IIA (2014). *The IIA's Global Internal Audit Competency Framework*. Institute of Internal Auditors. Disponível em <https://na.theIIA.org/careermap/Public%20Documents/Framework.pdf>
- IIA (2017). *Code of Ethics*. Institute of Internal Auditors. Disponível em <https://na.theIIA.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Code-of-Ethics.aspx>
- IIA (2017). *Implementation Guides*. Institute of Internal Auditors. Disponível em <https://www.IIA.nl/SiteFiles/Downloads/2017-Implementation-Guides-ALL.pdf>

- IIA (2017). Communication Skills for Auditors. Institute of Internal Auditors. Disponível em <https://na.theIIA.org/training/courses/CourseOutlines/Communication-Skills-for-Auditors.pdf>
- IIA (2018). Audit Report Writing. Institute of Internal Auditors. Disponível em <https://na.theIIA.org/training/courses/CourseOutlines/Audit-Report-Writing.pdf>
- IIA (2018). IIA Training 2018-19. Institute of Internal Auditors. Disponível em <https://na.theIIA.org/training/Public%20Documents/IIA-Training-2018-19-Catalog.pdf>
- IIA (2020). Quality Assurance and Improvement Program. Institute of Internal Auditors. Disponível em <https://na.theIIA.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Quality-Assurance-and-Improvement-Program-Practice-Guide.aspx>
- IIA (2020a). Coronavirus Disruption and Maintaining a Quality Assurance and Improvement Program. Institute of Internal Auditors.
- IIA (2020b). OnRisk 2020: A Guide to Understanding, Aligning and Optimising Risk. Institute of Internal Auditors.
- IIA (2020c). Internal audit performance measurement. FL, USA: Institute of Internal Auditors. Disponível em <file:///Users/borbinha/Desktop/Internal%20audit%20performance%20measurement.pdf>
- IIA (2020d). Key Performance Indicators for Internal Audit Function. Institute of Internal Auditors.
- IIA (vários anos). Supplemental Guidance. Recommended Guidance. Institute of Internal Auditors. Disponível em <https://na.theIIA.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Practice-Guides.aspx>
- IIA Brasil (2010). Mensurando a Eficácia e a Eficiência da Auditoria Interna. Disponível em <https://IIAbrasil.org.br/ippf/orientacoes-suplementares>
- Inácio, S. (2006). A Comunicação em Auditoria. (Trabalho final de Licenciatura em Contabilidade e Administração – Ramo: Auditoria. ISCAL/IPL.
- Instituto de Formação Actuarial (2014). Curso de Comunicação. Disponível em <https://www.actuarial.pt/servformacao.php>
- Instituto Politécnico de Coimbra (s.d.). Técnicas Comunicação Oral e Escrita. Disponível em <https://www.ipc.pt/pt/estudar/cursos/22385>

- Instituto Superior de Economia e Gestão (s.d.). Técnicas de Comunicação Escrita. Disponível em <https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/disciplinas/tces-dp>
- IOSH (2015). Getting the message? Guidance on communication. Leicestershire: IOSH. Disponível em www.iosh.co.uk/communication
- IPAI (2009). Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna (tradução). FL, USA: Institute of Internal Auditors.
- IPAI (2017). IPAI 25 anos. Lisboa: IPAI.
- IPAI (2018). Liderança e Comunicação em Auditoria Interna. (Formação) Disponível em https://www.ipai.pt/fotos/gca/lideranca_e_comunicacao_em_auditoria_interna__fo_1516382537.pdf
- IPAI (2020). Plano Anual de Auditoria: Construção de KPIS e KRIS (Formação). Disponível em <https://www.ipai.pt/calendario/formacoes.php?id=812>
- IPAI (março 2020). Revista de Auditoria Interna nº 83.
- ISP (2012). A Comunicação Escrita do Instituto de Seguros de Portugal. Portugal: ISP.
- Jerónimo, A. (2016). A importância do Instituto Português de Auditoria Interna no desenvolvimento da auditoria interna em Portugal. (Dissertação de Mestrado em Auditoria, ISCAL - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Portugal). Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.21/7247>
- Jones, S. & Yarbrough, E. (1985). A Naturalistic Study of Meaning of Touch. Taylor & Francis Online
- Joshi, N. (2013). Communication Skills. Disponível em <https://www.sites.google.com/site/enhanceurskills/communication-skills>
- Kahneman, D. (2012). Pensar, Depressa e Devagar. Temas e Debates.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balance Scorecard—Measures that Drive Performance. Harvard Business Review 70 (1), 71–79.
- Kealey, C. (2013). Real Value. Communication World 30(1), 14-19. International Association of Business Communication.
- Kimchi, J., Polivka, B. & Stevenson, J. S. (1991). Triangulation: Operational Definitions. Nursing Research. 40, 6, 364-366.
- Knapp, M. & Daly, J. (eds). (2011). The SAGE Handbook of Interpersonal Communication (4ª ed.). SAGE Publications, Inc.
- Knapp, M., Hall, J. & Horgan, T. G. (2014). Nonverbal Communication in Human Interaction, 8th edition. Cengage Learning.

- Knapp, M., Vangelisti, A. & Caughlin, J. P. (2014b). *Interpersonal Communication and Human Relationships*. (7 ed.) Pearson.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1998). *Organizational behavior* (4th ed.). Irwin-McGraw-Hill.
- Kuhfahl, R. Sehlke, C., Sones, J. & Howard, N. (2018). Key Performance Indicators: What Can They Do for You? American Society of Military Comptro. Disponível em https://www.thefreelibrary.com/_/print/PrintArticle.aspx?id=541102928
- Lazarova, S. & Stefanova, K. (2018). An Integrated Model for Designing and Developing a Key Performance Indicators System. *Business Management* 4, 5-22.
- Lee, C., Riley. M. & Shortridge, R .T. (2019). *The Auditor's Mindset*. IA Magazine. Florida: The Institute of Internal Auditors.
- Lefrançois, G. (2019). *Theories of Human Learning* (7th ed.). Cambridge University Press
- Leite, D. (s.d.). Métricas para Usar na Comunicação Interna de Empresas e Potencializar seus Resultados. Voxel Digital. Disponível em <https://www.voxeldigital.com.br/blog/metricas-de-comunicacao-interna-para-empresas/>
- Li, H., Hong, T., Lee, S. H. & Sofos, M. (2019). System-level key performance indicators for building performance evaluation. *Energy & Buildings* 209. <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2019.109703>.
- Lima, F. L. B. F. (2014). A percepção de auditores e auditados sobre os principais aspectos relativos às boas práticas profissionais de auditoria interna (Dissertação de Mestrado, IPC - ISCAC - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Portugal). Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.26/13440>
- Macedo, J. B. (2005). *História Universal*. Círculo de Leitores.
- Madeira, P. S. (2019). *Técnicas de Entrevistas para Auditores Internos*. IPAI.
- Magalhães, G. (2020). A Medição da Performance nas Organizações: Presente e Futuro. *Revista Auditoria Interna* nº 84, 31-32.
- Maniak, A. J. (2005). *Writing High-Impact Reports: Proven Practices for Auditors and Accountants*. ME, USA: Skill-Builders Press.
- Martins, J. & Mota, R. (2021). Key Performance Indicators. *Contabilista*, nº 258, pp.35-36.
- Matsumoto D., Hee, S. & Fontaine, J. (2008). Mapping Expressive Differences Around the World: The Relationship Between Emotional Display Rules and Individualism

- Versus Collectivism. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 39(1), 55-74.
doi:10.1177/0022022107311854
- Matsumoto, D., Frank, M. & Hwang, H. (Edits.) (2013). *Nonverbal Communication: Science and Applications*. SAGE Publications.
- Mautz, R. & Sharaf, H. (1961). *The Philosophy of Auditing*. Florida, EUA: American Accounting Association.
- McQuail, D. (1987). *Mass communication theory: an introduction*. London: Sage Publications.
- Mehrabian, A. (1990). *The Name Game. The decision that lasts a lifetime*. National Press.
- Meirinhos, M. & Osório, A. (2016). O Estudo de Caso como Estratégia de Investigação em Educação. *Eduser - Revista de Educação*.
<http://dx.doi.org/10.34620/eduser.v2i2.24>
- Mendonça, J. (2019, 9 de fevereiro). O que é escutar? *Expresso*. Disponível em https://expresso.pt/opiniaio/opiniaio_tolentino_mendonca/2019-02-09-O-que-e-escutar-
- Merchant, K. & Stede, W. (2017). *Management Control Systems*. UK: Pearson Education Limited.
- Minter, R. L. (2010). Organizational Communication Audits: Assessing Core Communication Competencies Within the Organization. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14(5).
<https://doi.org/10.19030/ijmis.v14i5.18>
- Mitchell, J. (1986). *Technology, Image, Text, Ideology*. University of Chicago.
- Moller, R. (2009). *Brink's Modern Internal Auditing* (7ª ed.). NY: John Wiley & Sons.
- Moller, R. & Witt, H. (1999). *Brink's Modern Internal Auditing* (5ª ed.). NY: John Wiley & Sons.
- Monteiro, A. (2017). *Os Segredos que o Nosso Corpo Revela*. Manuscrito Editora.
- Monteiro, A. C., Caetano, J., Lourenço, J. M. & Marques, C. H. (2012). *Fundamentos de Comunicação* (2ª edição). Edições Sílabo.
- Monteiro, C. G. (s.d.). O papel educativo dos meios de comunicação. *Fórum Media* 3. Disponível em http://www.ipv.pt/forummedia/3/3_fi3.h
- Morais, G. & Martins, I. (2013). *Auditoria interna: função e processo* (4ª ed., atualiz. e ampl.). Lisboa: Áreas Editora.
- Moss, L. T. & Atre, S. (2003). *Business Intelligence Roadmap: The Complete Project Lifecycle for Decision-Support Applications*. Addison-Wesley Professional.

- Munter, M. (1991). *Business Communication: Strategy and Skill*. Prentice Hall.
- Murphy, A. Hidebrand, H. & Thomas, J. P. (1997). *Effective Business Communication* (7th edition). McGraw-Hill/Irwin.
- Naranjo, E. & Ramos, S. (2014). *Metodologia da Investigação Científica*. Escolar Editora.
- Neely, A., Gregory, M. & Platts K. (2005). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations, Production Management* 25 (12), 1228-1263.
- Neves, J., Garrido, M. & Simões, E. (2006). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais de teoria e prática*. Lisboa: Sílabo.
- Neves, M. (2019). *Gramática para todos*. Editora Guerra & Paz.
- Nichols, R. G. & Stevens, L. A. (1957). *Listening to People*. Harvard Business Review. Disponível em <https://hbr.org/1957/09/listening-to-people>
- Nieuwlands, H. (2006). *Sustainability And Internal Auditing*. Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Nigro, N. (2005). *Guia do Coaching e do Mentoring*. Monitor.
- NPL (2018). *In body language – Módulos 1, 2 e 3*.
- Nunes, A. (1986 a 2014) *Sebentas de Auditoria Interna dos cursos de CESES e de mestrado de Auditoria do ISCAL*
- Nunes, M. (2019). *Minutas para Contabilistas Certificados*. Vida Económica.
- O’Neil, Z. (2019). *The Art of Language*. Lonely Planet.
- O’Regan, D. (2003). *International Auditing: Practical Resource Guide*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Oliveira, R. e Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação: da Interrogação à Descoberta Científica*, Porto, Vida Económica.
- Oliveira, N. (2013). *O papel da auditoria interna na monitorização do processo de governação das organizações*. (Dissertação de Mestrado em Auditoria, ISCAL - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Portugal). Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.21/2603>
- Oliveira, N. F. (2008). *Como Falar Bem em Público*. Gestão Plus.
- OROC (2020). *Relatório Anual da Atividade Desenvolvida pela CCQ*. OROC.
- OROC (2021). *Relatório de Controle de Qualidade*. OROC.
- Pearce, D. (2012). *Mixed Methods of Inquiry in Sociology*. American Behavioral Scientist.

- Pease, A. & Pease, B. (2012). *Linguagem Corporal no Trabalho*. Bizâncio.
- Pease, A. & Pease, B. (2017). *Linguagem corporal*. Pergaminho.
- Pechanová, L., Casanová, D. & Horňáková, N. (2018). Key factors of effective communication in multicultural collaborative teams. *Proceedings of the 14th European Conference on Management, Leadership and Governance*. England: Academic Conferences and Publishing International Limited.
- Pelikan, J. (2021). Determining Internal Audit's ROI. *Internal Auditor Magazine*. Disponível em <https://iaonline.theIIA.org/2021/Pages/Determining-Internal-Audits-ROI.aspx>
- Pennebaker, J. W. (2013). *The Secret Life of Pronouns*. Bloomsbury Publishing PLC.
- Pereira, A. & Poupá, C. (2017). *Como Apresentar em Público*. Sílabo.
- Pérez, R. M. L, León, F. G. & Olivares, M. G. (2019). *Comportamiento no verbal: Más allá de la comunicación y el lenguaje (Psicología)* (Spanish Edition). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Perreault, C. & Mathew, S. (2012). Dating the Origin of Language Using Phonemic Diversity. *PLoS ONE* 7(4): e35289. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0035289>
- Pickett, K. H. S. (2017). *The Internal Auditor at Work: A Practical Guide to Everyday Challenges*. John Wiley and Sons Ltd.
- Pickwell, I. (1990). *Value for Money Audit*. Chartac Books.
- Pinheiro, J. L. (2008). O essencial da comunicação. *Auditoria Interna* 30, 13-14.
- Pinheiro, J. L. (2014). *Auditoria Interna - Manual Prático para Auditores Internos*. Lisboa: Editora Rei dos Livros.
- Pires, D. F. S. (2001). *A Comunicação em Auditoria Interna*. (Dissertação de Mestrado em Auditoria, ISCAL - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Portugal).
- Pitt, A., Armstrong, G., Lamothe, J., Grobler, J. & Haege, M. (2012). *Quality Assurance and Improvement Program. Practice Guide*. Disponível em <http://globalIIA.org/standards-guidance>.
- Plant, K. & Slippers, J. (2015). Improving the business communication skills of postgraduate internal audit students: A South African teaching innovation. *Innovations in Education and Teaching International* 52 (3) 310-321.
- Price Waterhouse – *Appraisal and Counselling - Support Manual* (1988).
- Price Waterhouse (1991). *Value for Money. A Practitioner's Guide*. PwC.

- Purevsuren, N., Dashdorj, Z., Khujuu, T. & Norinpel, E. (2020). Selection and Optimization Model of Key Performance Indicators. International Conference on Advanced Communications Technology (ICACT). ICACT2020 February 16-19, 2020.
- PwC (2014). Estudos sobre Auditoria Interna. PricewaterhouseCoopers. Disponível em <https://www.pwc.com.br/pt/auditoria/riscos/auditoria-interna.html>
- PwC (2018). Comunicação oral e escrita. Disponível em <https://www.pwc.pt/pt/formacao>
- PwC (2019). Guia de aplicação de Indicadores de Qualidade da Auditoria. PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, Lda.
- PwC (2021). Comunicação Oral e Escrita. Disponível em <https://www.pwc.pt/pt/formacao>
- PwC (2021). Measure performance. PwC.
- Ramamoorti, S. (2003). Internal auditing: History, evolution, and prospects. In A. D Bailey., A. A Gramling. & S. Ramamoorti (eds). Research Opportunities in Internal Auditing, Altamonte Springs (pp. 1– 23). FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Ramos, F. M., Schuh, C., Souza, T. R., Xavier, R. V. & Kronbauer, C. A. (2018). Percepção Pública do Profissional de Auditoria Interna e Externa. Pensar Contábil, 20(72), 40-59
- Ramos, S. e Naranjo, E. (2014). Metodologia de Investigação Científica. Escolar Editora.
- Rankin, P. T. (1926). The measurement of the ability to understand spoken language. Ann Arbor, University Microfilms, 1926 [i.e. 1952]. University of Michigan.
- Ratley, J. (2003). Become a Better Interviewer. Internal Auditor 70 (3), 64-69.
- Ratliff, R., Wallace, W., Loebbecke, J. & McFarland, W. (1988). Internal Auditing: Principles and Techniques. FL, USA: Institute of Internal Auditors.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2006). Comunicar. Lisboa: D. Quixote.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2013). Liderança Positiva. Edições Sílabo.
- Rego, A. (2016). Comunicação Pessoal e Organizacional. Edições Sílabo.
- Renard, J., Nussbaumer, S. & Oriot, F. (2018). Audit interne et contrôle de gestion (2e édition). Organisation Eds D'
- Ribeiro, M. (2011). Comunicação Não Verbal. (Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal).
- Roberts, W. (1946). The Works of Aristotle: Rhetorica. Oxford University Press.

- Rodrigues, A. (2011). *O paradigma comunicacional: história e teorias*. Lisboa: Gulbenkian.
- Ruben, B. & Stewart, L. (2016). *Communication & human behavior*. Dubuque, IA: Kendall Hunt.
- Rudiguer, F. (2011). *As teorias da comunicação*. Porto Alegre: Artmed.
- Rupsys, R. & Boguslauskas, V. (2007). Measuring Performance of Internal Auditing: Empirical Evidence. *Engineering Economics* 5, 9-14
- Saego, J. (2017). When recommendations go unaddressed: Internal audit needs to understand why recommendations aren't implemented to work toward a resolution. *Internal Auditor* 74 (6), 48.
- Saiewitz, A. & Kida, T. (2017). The effects of an auditor's communication mode and professional tone on client responses to audit inquiries. *Accounting, Organizations and Society*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2449795>
- Santo, P. E. (2015). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais*. Edições Sílabo.
- Santos, F. (2022). KPIS' versus métricas. LinkedIn.
- Santos, S. (2020). Revisão de Literatura na área da Qualidade de Auditoria. *Revisores3Auditores* 89, 10-39.
- Sapolsky, R. M. (2018). *Comportamento*. Temas e Debates.
- Sawyer, L. (2012). *Sawyer's Guide for Internal Auditors: Internal audit essentials*. Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Sawyer, L., Dittenhofer, M. & Scheiner, J. (2003). *Sawyer's Internal Auditing: The practice of modern internal auditing*. 5ª Ed. Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Shah, M. A., Baker, M., Mogul, J. C. & Swaminathan, R. (2007). *Auditing to keep online storage services honest*. Palo Alto: HP Labs.
- Shannon, C. (1948). *A Mathematical Theory of Communication*. *Bell System Technical Journal*
- Shen, Xb., Wu, Q. & Fu, Xl. (2012). Effects of the duration of expressions on the recognition of microexpressions. *J. Zhejiang Univ. Sci. B* 13, 221–230. <https://doi.org/10.1631/jzus.B1100063>
- Shneider, A. (1984). Modeling External Auditors' Evaluations of Internal Auditing. *Journal of Accounting Research* 22 (2), 657-678.
- Silva, A. M. (2016). *A Evolução da Auditoria Interna em Portugal*. Dissertação de mestrado. ISCAL. IPL.

- Silva, A. (2016). A evolução da auditoria interna em Portugal: estudo comparativo. (Dissertação de Mestrado em Auditoria, ISCAL - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Portugal). Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.21/7230>
- Singleton, T. Singleton, A., Bologna, G. & Lindquist, R. (2006). *Fraud Auditing and Forensic Accounting*, 3rd Edition. US: Wiley.
- Siriwardane, H., Low, K. – Y. & Blietz, D. (2015). Making entry-level accountants better communicators: A Singapore-based study of communication tasks, skills, and attributes. *Journal of Accounting Education* 33, (4), 332-347.
- Snell, R. (2010). *From Sociolinguistic Variation to Socially Strategic Stylization*. University of London.
- Snell, R. (2010). *Clinical Neuroanatomy*. Lippincott Williams & Wilkins.
- Sousa, J. (2006). *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Souza, L., Dyniewicz, A. & Kalinowski, L. (2018). Auditoria: uma abordagem histórica e atual. *RAS. Revista de administração em saúde* 12 (47), 71-78.
- Stern, G. (1993). Improving verbal communications. *Internal Auditor* 50 (4), 49-55.
- Stone, G. & Lighthbody, M. (2012). The Nature and Significance of Listening Skills In *Accounting Practice*. *Accounting Education* 21 (4), 363-384.
- Switzer, S. (2007). *Internal Audit Reports Post Sarbanes-Oxley: A Guide to Process-Driven Reporting*. Wiley.
- Tannen, D. (1994). *Gender and Discourse*. Oxford University Press.
- Tarling, P. (2012). Say it right. *IA Magazine*. IIA. Disponível em <https://iaonline.theIIA.org/say-it-right>
- Tribunal de Contas (2016). *Manual de Auditoria – Princípios Fundamentais*. Lisboa, Portugal: Tribunal de Contas. Disponível em https://www.tcontas.pt/pt-pt/NormasOrientacoes/ManuaisTC/Documents/mapf_20161107.pdf.
- Türetken, O., Jethefer, S. & Ozkan, B. (2020). Internal audit effectiveness: operationalization and influencing factors. *Managerial Auditing Journal*, 35 (2), 238-271.
- Universidade Aberta (s.d.). *Cursos de Linguística textual; Semiótica do texto e da Imagem e Discurso Oral*. Disponível em <https://portal.uab.pt/dh/#content>

- Universidade Católica (s.d.). Comunicação Oral e Escrita. Disponível em <https://www.clsbe.lisboa.ucp.pt/pt-pt/unidade-curricular/comunicacao-oral-e-escrita-4851>
- Verschoor, C. (2008). *Audit Committee Essentials*. NY: John Wiley & Sons.
- Wadden-Berghe, J. & Trigueros, J. (1996). Conflicto terminológico en auditoría y propuesta de clasificación. *Técnica Contable*. 569, 327-342.
- www.3 macacos
- York, D. (2013). *Investigating a Relationship between Nonverbal Communication and Student Learning*. ProQuest LLC, Ed.D. Dissertation, Lindenwood University. Disponível em <https://www.proquest.com/docview/1477858820>
- Zaremba, A. (2006). *Speaking professionally*. Canadá: Thompson South-Western.
- Zerfass, A., Verčič, D. & Volk, S. C. (2017). Communication Evaluation and Measurement: Skills, Practices and Utilization in European organizations. *Corporate Communications: An International Journal* 22 (1), 2-18. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2016-005615>
- Ziegenfuss, D. (2000). Measuring Performance. *Internal Auditor*, 36-40.

ANEXOS

- Anexo 1** – Síntese do *Writing High – Impact Reports*
- Anexo 2** – Classificação de Facilidade de Leitura
- Anexo 3** – Código *FACS*
- Anexo 4** – Gestos
- Anexo 5** – Comunicação – Cursos de Licenciatura em Portugal – 2019/20 e 2020/1
- Anexo 6** – Comunicação – Cursos de Mestrado em Portugal – 2019/20 e 2020/1
- Anexo 7** – *Key performance indicators* – Instituto Politécnico de Lisboa (IPL) – Listagem
- Anexo 8** – *Post-audit assessment*
- Anexo 9** – *Audit client feedback form*
- Anexo 10** – (Brochura) “*On-the-job-training and supervision*” – (4 páginas)
- Anexo 11** – *Coaching*
- Anexo 12** – Plano de cursos – IPAI – 2020
- Anexo 13** – Plano de cursos – *IIA* – 2020 – (3 páginas)
- Anexo 14** – *QAIP*
- Anexo 15** – Atributos da auditoria interna
- Anexo 16** – Auditoria – Cursos de licenciatura e mestrado em Portugal (2019/20 e 2020/1)
- Anexo 17** – Membros coletivos do IPAI (junho de 2021) – (3 páginas)
- Anexo 18** – Composição do índice PSI – 20 (31 de março de 2021)
- Anexo 19** – 1000 maiores empresas em Portugal (parte inicial) – 2020
- Anexo 20** – Mapa Síntese das entrevistas realizadas (e da estrutura orgânica) (ESCS)
- Anexo 21** – Mapa síntese da amostra (*CAEs*’)
- Anexo 22** – Cadeiras base de comunicação verbal e não verbal (ESCS)
- Anexo 23** – Questionário 1 – (11 páginas)
- Anexo 24** – Questionário 2 – (12 páginas)
- Anexo 25** – Número de respostas recebidas
- Anexo 26** – Respostas ao Q2 – Global – % – (2 páginas)
- Anexo 27** – Respostas ao Q2 – *CAEs*’ – % – (2 páginas)
- Anexo 28** – Respostas ao Q2 – Auditores internos – % – (2 páginas)
- Anexo 29** – Análise multidimensional – síntese

ANEXO 1

Síntese do Writing High – Impact Reports



Writing High-Impact Reports: Proven Practices for Auditors and Accountants

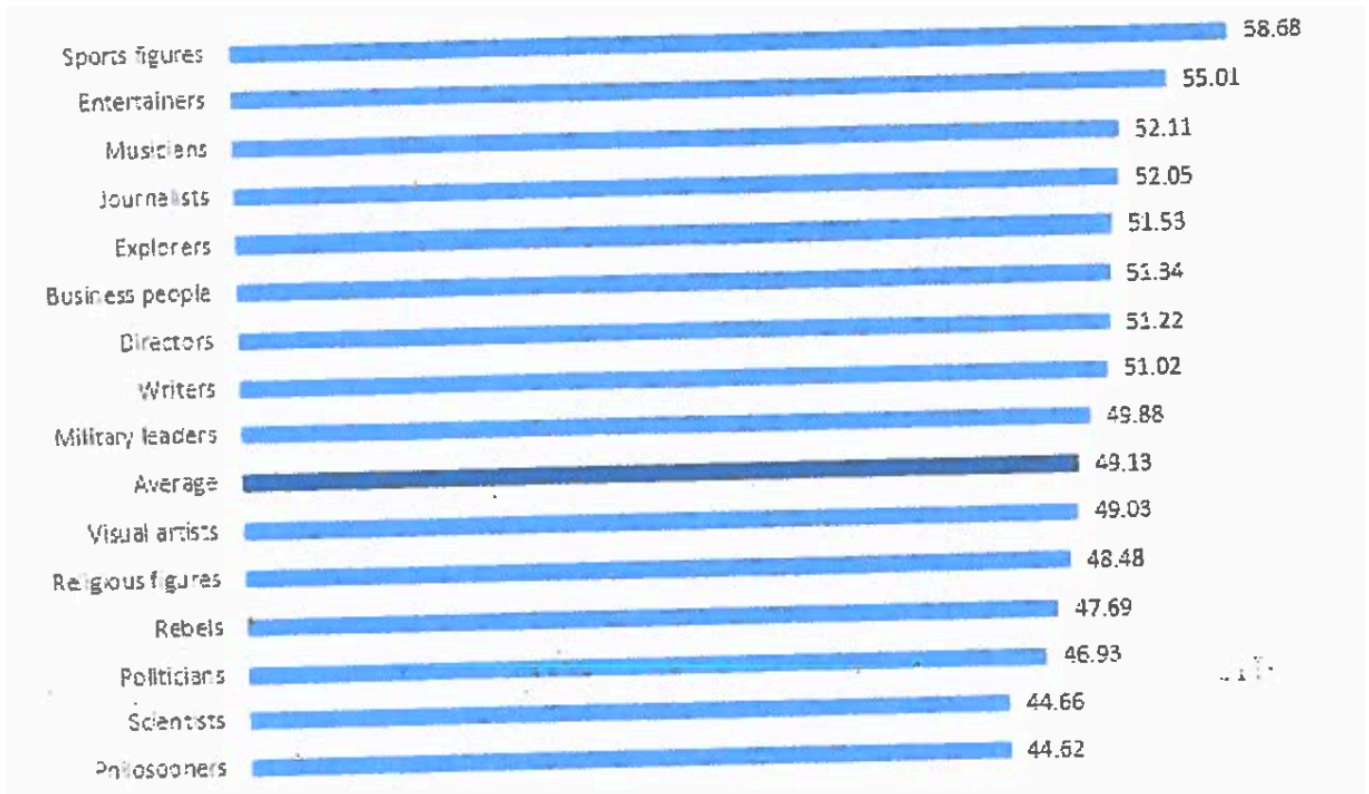
By Angela J. Maniak ©2005

Start with an Objective	Use the 5 Cs	Organize for Impact and Readability	Get to the Point
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Make Your Writing Objective-Driven and Value-Added ▶ Put the Objective in Writing When You Begin a Project ▶ Avoid Generalizations ▶ State the Objective in Concrete and Measurable Terms ▶ Keep It Brief, Even If You Have Multiple Objectives 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Design an Assembly Process for Report Writing ▶ Use the 5 Cs to Develop and Document Comments ▶ Use the 5 Cs to Communicate with Your Client ▶ Use Comment Worksheets as an Efficient Tool for Report Writing ▶ Maximize the Quality of Comment Worksheets (and Minimize Future Rewriting of Your Report) ▶ Write Comment Worksheets Throughout Your Project 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Select the Appropriate Sections ▶ Structure the Report for Greatest Impact ▶ Layer the Report for Multiple Audiences ▶ Use Comment Worksheets to Compose the Body of the Report ▶ Format for Readability ▶ Write a Summary for Longer Reports ▶ Decide on Organization and Format Before You Compose 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Get Your Report Read and Understood ▶ Start Each Section with the Key Point ▶ Keep It Concrete ▶ Convey Significance ▶ Write in Simple Business Terms

Sell Your Key Points	Get Commitment to Key Points	Say It Concisely	Fine-Tune Your Writing
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Don't Write to Get Read; Write to Get Results ▶ Offer Factual Evidence ▶ Show Consequences from the Reader's Viewpoint ▶ Describe or Quantify the Impact of Issues ▶ Avoid Overstating or Understating the Significance ▶ Confront Likely Objections 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Write Recommendations That Fix and Prevent Problems (or Achieve and Maintain Profits) ▶ Focus on the Cause ▶ Write Measurable and Practical Recommendations ▶ Document Action Plans That Establish Accountability ▶ Describe the Benefits of Recommendations or Action Plans ▶ Focus on a Few Key Action Items 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Say What You Mean in as Few Words as Possible ▶ Stay Clear of the Seven Deadly Sins of Wordiness: <ol style="list-style-type: none"> 1) Filler Phrases 2) Redundant Modifiers 3) Drawn-out Verbs 4) Overstated Language 5) Empty Words 6) Passive Voice 7) Repetition ▶ Slash Sentences to Make Every Word Count ▶ Bias Your Writing Toward the Active Voice 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Let Your First Draft Cool ▶ Check the Clarity and Completeness of Your Message ▶ Don't Let Mistakes Slip By: Perform a Self-Edit ▶ Beware Automated Editing Tools ▶ Get the Most Out of Useful Writing Tools

ANEXO 2

Classificação de Facilidade de Leitura



Fonte: Flesch, R. & Gould, J. (1949)

ANEXO 3

CÓDIGO FACS

ZONA SUPERIOR DA FACE	
1	Levantamento das sobrancelhas (zona interna)
2	Levantamento das sobrancelhas (zona externa)
4	Abaixamento e aproximação das sobrancelhas
5	Levantamento das pálpebras superiores
6	Apertamento da zona externa dos olhos
7	Apertamento das pálpebras (superior e inferior)
43	Fechamento dos olhos
44	Piscar os olhos
46	Piscar um olho

ZONA INFERIOR DA FACE (movimentos verticais)	
9	Enrugamento do nariz
10	Levantamento do lábio superior
15	Abaixamento dos cantos dos lábios
16	Abaixamento do lábio inferior
17	Levantamento do queixo
25	Separação dos lábios
26	Queda da mandíbula
27	Abertura da boca

ZONA INFERIOR DA FACE (movimentos horizontais)	
14	Retração lábios e estreitamento dos cantos
20	Estiramento dos lábios para trás

ZONA INFERIOR DA FACE (movimentos oblíquos)	
11	Acentuação da prega naso-labial
12	Levantamento dos cantos dos lábios
13	Ascensão e inchaço das bochechas

ZONA INFERIOR DA FACE (movimentos orbitais)	
18	Contração/arredondamento lábios para frente
22+25	Lábios abertos em posição de funil
23	Estreitamento dos lábios
24	Apertamento dos lábios
28	Sucção dos lábios para dentro

MOVIMENTOS DA CABEÇA	
51	Virar para a esquerda
52	Virar para a direita
53	Direcionar para cima
54	Direcionar para baixo
55	Inclinar para a esquerda
56	Inclinar para a direita
57	Direcionar para a frente
58	Direcionar para trás
84	Abanar para trás e para a frente
85	Acenar para cima e para baixo

MOVIMENTOS DOS OLHOS	
61	Virar para a esquerda
62	Virar para a direita
63	Direcionar para a cima
64	Direcionar para a baixo
65	Entortar os olhos para fora
66	Entortar os olhos para dentro

MISCELÂNEA	
8+25	Aproximar os lábios com a boca aberta
19	Mostrar a língua
21	Contrair o pescoço
29	Mover a mandíbula para a frente
30	Mover a mandíbula para o lado
31	Cerrar a mandíbula
32	Morder o lábio
33	Soprar
34	Encher as bochechas com ar
35	Sugar
36	Empurrar a língua para o lado
37	Limpar o lábio com a língua
38	Dilatar as narinas
39	Contrair as narinas
40	Fungar
50	Falar
80	Engolir
81	Mastigar
82	Encolher os ombros

Fonte: Ekman, P. & Friesen, W. V. (1986)

ANEXO 4

GESTOS



A



B



C



D



E



F



G



H



I



J



K



L



M



N



O

ANEXO 5

COMUNICAÇÃO CURSOS DE LICENCIATURA EM PORTUGAL 2019/2020 E 2020/2021

DESIGNAÇÃO DO CURSO	ENTIDADE	LOCAL	OBSERV.	2019/ 2020	2020/ 2021
Publicidade e Marketing	Inst. Polit. Lisboa	Lisboa		SIM	1' SIM
Jornalismo	Inst. Polit. Lisboa	Lisboa		SIM	2 SIM
Relaç. Públ. e Comun. Empr.	Inst. Polit. Lisboa	Lisboa		SIM	3 SIM
Audiovisual e Multimédia	Inst. Polit. Lisboa	Lisboa		SIM	4 SIM
Com. e Design Multimédia	Inst. Polit. Coimbra	Coimbra		SIM	5 SIM
Comunicação Organizacional	Inst. Polit. Coimbra	Coimbra		SIM	6 SIM
Comunicação Social	Inst. Polit. Coimbra	Coimbra		SIM	7 SIM
Comun. Cultura e Organizaç.	Inst. Polit. Porto	Porto		SIM	8 SIM
Comunicação Empresarial	Inst. Polit. Porto	Porto		SIM	9 SIM
Comun. e Relações Públicas	Inst. Polit. Guarda	Guarda		SIM	10 SIM
Comunicação e Multimédia	Inst. Polit. Guarda	Guarda		SIM	11 SIM
Comunicação Aplicada	Univ. Lusófona	Porto		SIM	12 SIM
Comun. Audiovis. e Multim.	Univ. Lusófona	Porto		SIM	13 SIM
Com. Aplic.: Mark., Pub. e RP	Univ. Lusóf. de H. e Tec.	Lisboa		SIM	14 SIM
Comunicação e Jornalismo	Univ. Lusóf. de H. e Tec.	Lisboa		SIM	15 SIM
Comunicação Social	Inst. Polit. Abrantes	Abrantes		SIM	16 SIM
Audiovisual e Multimédia	Inst. Polit. Beja	Beja		SIM	17 SIM
Comunicação e Jornalismo	Inst. Polit. Bragança	Bragança		SIM	18 SIM
Comunicação Empresarial	Inst. Sup. Miguel Torga	Coimbra		SIM	19 SIM
Comunicação e Media	Inst. Polit. Leiria	Leiria		SIM	20 SIM
Comunicação Social e Cultur.	Universidade Católica	Lisboa		SIM	21 SIM
Comunicação e Multimedia	Universidade Lusíada	Lisboa		SIM	22 SIM
Comunicação e Multimedia	Univ. de Trás os Montes	Vila Real		SIM	23 SIM
Comunicação Social	Inst. Polit. Viseu	Viseu		SIM	24 SIM
Comunicação Social	Inst. Polit. Setúbal	Setúbal		SIM	25 SIM

Fonte: DGES

ANEXO 7

KPIs' – IPL – Listagem

Objetivo	Indicador	Fonte	Como se mede	
OP4- Aumentar a visibilidade do IPL	Comunicação destinada a candidatos estudantes ao IPL	Futur@ta, maior feira de oferta formativa e empregabilidade do país	Porcentagem do n.º de novos estudantes que referem a Futur@ta como fonte de conhecimento do curso	
		Iniciativas diretas para captação de estudantes	Número de iniciativas	Visitas Internas: Dia Aberto e Academia/atividades de verão (visitas às escolas individuais ou em grupo), uma visita individual equivale a 1 iniciativa. Visitas externas: Participação em feiras Inspiring Future
		Publireportagens, publicidade	Número de inserções	Artigos e publicidade impressa, online e outdoor (físicos)
	Presença nos Meios de Comunicação Social	Notícias IPL/UO	N.º de notícias	Notícias publicadas na imprensa e online monitorizadas
	Comunicação digital	Site Institucional	N.º de novos utilizadores por ano	
		Instagram	N.º de seguidores	
		Facebook	N.º de gostos da página	
		Twitter	N.º de seguidores	
		LinkedIn	N.º de seguidores	
	Documentos de divulgação externa	Youtube	N.º de subscrições	
		N.º de documentos	Brochuras, panfletos institucionais em português e/ou outra línguas	

Documento elaborado em 06-05-2019

Fonte: IPL

ANEXO 8

POST-AUDIT ASSESSMENT

This assessment should be completed and discussed with the Reviewing Manager following the issue of the final report. A copy of the completed document should be forwarded to the Audit Manager once completed.

Audit Subject:	Audit Opinion:	Auditor(s):	Reviewer:
-----------------------	-----------------------	--------------------	------------------

Completion Date of PAA Form:	Start Date (as per the TOR):
Date draft report / action plan to reviewer:	Finish Date (Final Report):
Original Planned Days:	Actual Days:
Original Planned Cost (£):	Actual Cost (£):

N.B. If any time reassessments were completed, please attach to the bottom of this form

Assessment Section

Key – 1= Outstanding, 2= Effective, 3= Developing, 4= Ineffective

The comments column should include any relevant comments to support your assessment.

	Auditor	Manager	Comments
1. Scoping & TOR – The scope was clearly defined at the outset of the audit with clear objectives identified.			
2. Methodology & Testing – A professional approach was taken to the audit, with key risks & controls identified and included within a test matrix. Adequate sampling & testing was undertaken & results analysed appropriately.			
3. Report Writing – a good quality, accurate and concise report / action plan was produced			
4. Communication – appropriate dialogue was held with the Line Manager & Client throughout the audit.			
6. Time Management – good time management was demonstrated by delivery of a good quality audit on time.			
7. Value for Money - the audit contributed to achieving greater efficiency or value for money.			
8. Documentation – all reports and supporting working papers were scanned, well organised, referenced and filed appropriately.			
9. Client Satisfaction – the client was communicated with appropriately throughout the audit and found the audit and the recommendations / advice offered helpful & constructive			

Auditor Comments:	Date:
General Comments (Reviewing Manager) – to include any identified development needs:	Date:
General Comments (Audit & Risk Manager):	Date:

Fonte: Accounts and Audit Regulation (País de Gales)

ANEXO 9

AUDIT CLIENT FEEDBACK FORM

Upon completion of the above PAA, the Reviewing Manager should contact the client by phone to discuss the auditor's performance. Below is a template for this discussion.

Audit Title: _____ **Auditor:** _____
Reviewing Manager: _____ **Date of Contact:** _____
Manager Contacted: _____
(Name & Grade)

1. How well did the Auditor communicate with you throughout the Audit?

Excellent Good Satisfactory Unsatisfactory

2. How helpful & constructive did you find the advice offered to you during, and at the conclusion of, the audit?

Excellent Good Satisfactory Unsatisfactory

3. How useful did you find the Audit Report / Action Plan? (Accuracy, Management Value & Promptness)

Excellent Good Satisfactory Unsatisfactory

4. How acceptable was the overall performance of the Auditor(s)?

Excellent Good Satisfactory Unsatisfactory

5. Do you feel the audit offered "added value"?

Yes No

6. Do you have any other comments regarding the Auditor or Internal Audit overall?

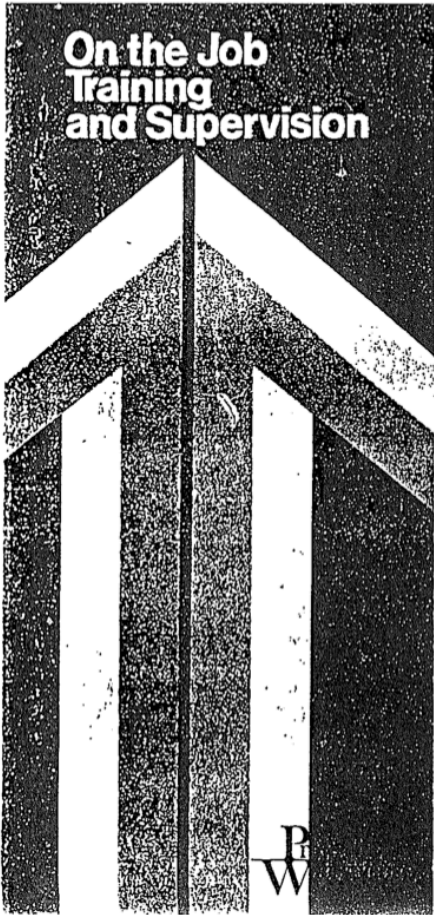
7. Can you suggest any ways in which the Audit Service could be improved, or areas you consider would benefit from future audit reviews?

ANY COMMENTS OR CONCERNS RAISED BY THE CLIENT SHOULD BE RESPONDED TO WITHIN 10 WORKING DAYS

Date Responded to Client Feedback (where applicable): _____

Name of Auditor who Responded (where applicable): _____

Fonte: Accounts and Audit Regulation (País de Gales)



On-the-Job Training and Supervision

The successful completion of every audit examination is largely dependent on the effectiveness of supervision. It is practically impossible, even if it were desirable, to separate the contribution of effective supervision from the quality of the audit on the one hand and the development of the staff's capabilities on the other. This is true not only for new staff members, but for staff members at all levels of responsibility.

The purpose of this pamphlet is to set forth some of the more common practices that should be followed. It is recognised that the amount of time that can be devoted to on-the-job training varies throughout the year. Many of these suggestions, however, should be followed regardless of the pressure of work, as they are sound supervisory practices essential to an effective audit. It is not suggested that all these practices must be put into effect on every assignment; however, it will be apparent that they should be adopted wherever practicable.

The pamphlet covers the following elements essential for effective on-the-job training ...

- *Preparing for the engagement*
- *Introduction to the job*
- *Instructions for specific work assignments*
- *Widening comprehension of the job*
- *Furthering progress and development of staff members*
- *Developing writing ability*
- *Review and follow-up of work done.*

1 Preparing for the engagement.



- Become thoroughly familiar with client and engagement requirements. To determine degree of supervision and training needed, become familiar with prior experience, capabilities and possible weaknesses of staff assigned based on ...
 - ... prior engagement experience
 - ... pre-engagement conferences
 - ... discussion with other seniors-in-charge
 - ... personal contact & independent assessments



2 Introduction to the job

Notify staff members of their assignment as far in advance as possible, and encourage them to study the prior year's working papers and reports.

Urge staff members to learn as much as possible about the client's industry. Make specific suggestions as to reading material such as industry publications, textbooks and periodicals. Where the assignment is of a special nature, ensure staff are fully informed of the requirements as may be set out in, say, offers for sale, documents associated with takeovers and any other important documents.

Explain the nature of the client's business and its position in the industry, including such matters as products and services, types of properties, operating methods, business policies, quality of personnel and related parties.



Arrange for a tour of appropriate operation facilities and introduce staff members to personnel in accounting, operating and service departments with whom they will have contact in carrying out their assignments.

- Explain generally the client's financial statements and accounting policies and practices, the form of its accounting records, its significant accounting methods and key procedures, its system of internal control and any unusual accounting problems expected to be encountered.
- Make available to staff members a copy of the audit planning memorandum. After their review, encourage and answer any questions they may have including those which relate to the general purpose and scope of our examination, the organisation of our staff on the job, any unusual auditing procedures employed and any difficult auditing problems with which we are faced. Provide staff members with estimated materiality levels applicable to their work. Staff members should thoroughly understand the purpose and scope of the audit assignment to be undertaken and their responsibilities for the execution of audit procedures to be performed. They should be encouraged to show initiative, and to question audit objectives and audit procedures they do not understand and to suggest alternative, more efficient procedures.
- On relatively large jobs it may be desirable to hold a preliminary meeting of the entire staff engaged on the work, at which time the partner and/or manager in charge can cover most of the foregoing matters.



3 Instructions for specific work assignments

- Review the work programmes with staff members, making use as appropriate of the previous year's working papers for purposes of illustration.
- Explain the meaning and purpose of the work and emphasise specific objectives.
- Explain the relationship between the specific task being assigned and the job as a whole.
- Show staff members the records to be used and explain any unusual aspects of the client's procedures affecting the assignment.



- Provide the staff members with an estimate of the time expected to be required for the work and the anticipated deadline for its completion.
- Impress upon the staff members their responsibility to keep those in charge informed of the status of their work and of potentially significant auditing and accounting questions raised during their work.
- Ascertain that staff members thoroughly understand the instructions before the work is commenced.

4 Widening comprehension of the job

Arrange for staff members to work on as many phases of the job as possible.



So far as is practicable, encourage staff members to discuss professional problems off-the-job at convenient times and places. The confidential nature of our work should always be kept in mind; therefore, matters relating to clients should not be discussed in public places.

Retain staff members on the job as long as is practicable so that they may gain experience as to the requirements to complete an assignment. Use them to the fullest extent possible in preparing the draft reports and memoranda.

Upon completion of the assignment, explain to the staff members (at a meeting if practicable) interesting points and problems encountered, explain how difficult issues were settled by the partner, answer questions and invite comments.

5 Furthering progress and development of staff members

- Encourage staff members to ask questions, but at the same time assist them in developing judgment as to the timing and relevance of their questions.
- Impress upon staff members the need to view their work critically, ascertaining that all schedules are complete as to statements of conclusions and pertinent notes. Encourage them to make suggestions for improvements in programmes, audit techniques, working papers and planning of the work.
- Encourage staff members to develop a questioning attitude in carrying out their work, pointing out the importance of bringing to light any potential irregularities or errors in the accounts, deviations from prescribed accounting procedures, or weaknesses in systems.
- Do everything possible to instill in staff members the service concept. Remind them of the services the firm is able to provide and that the client looks to us for constructive suggestions.
- Assign work that will tax the staff members' capabilities. Encourage them to delegate work where appropriate.
- Permit staff members to take as complete charge of the assignment as their capabilities permit. Encourage them to make decisions and take actions within the scope of their responsibility on the job, but caution them to inform the staff member in charge of such decisions and actions.
- Encourage staff members to use the firm's library facilities and to research problems encountered on the job.
- Be aware of ways in which you may assist in the personal development of staff members that may contribute to their progress.



6 Developing writing ability

- Good writing habits can be developed only through constant practice and careful editing. Staff members should be assigned to draft memoranda on unusual transactions or accounting points encountered in their work, memoranda dealing with procedures and internal control, sections of special reports and letters or memoranda for the client or other offices.



- Deficiencies in spelling, punctuation, grammar, phraseology and sentence structure should be called to the attention of staff members, whether they occur in informal notes or formal written material.
- Generally, wording revisions and corrections should be worked out with the assistant responsible, and the reasons for the changes should be explained. It should be borne in mind that phraseology is often a matter of personal preference and, therefore, changes in a staff member's draft should not be made unless they result in definite improvements.

7 Review and follow-up of work done

- Keep sufficiently close contact with the staff members while the work is in progress to ascertain that the work is proceeding satisfactorily.
- Review the work thoroughly and critically, and as promptly as possible after it is completed, preferably on-the-job while the staff member responsible is still present.
- During the course of the review, question staff members sufficiently to ascertain that they understand and are satisfied with the purpose, method and results of their work.
- Discuss the results of the review with staff members, giving credit for work well done and indicating any errors or other deficiencies in their work and methods by which they might correct them.



- Require staff members to correct their own errors and to complete any tasks that remain to be done.

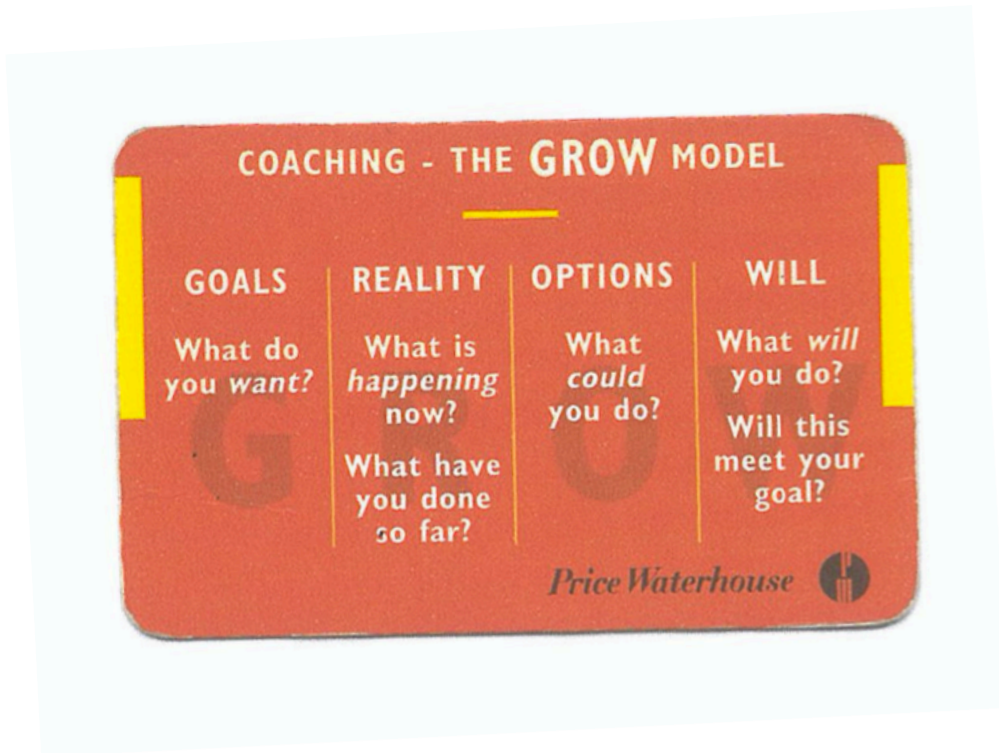
- Give consideration to questions and points raised by staff members and allow them to participate in the follow-up and disposition of those matters. The reasons for action taken should be explained to staff members whether or not they have been allowed to follow-up on points raised.
- Complete and discuss with assistants assignment appraisals of staff members as soon as possible and if practicable prior to the staff members' departure from the assignment.
- If the time spent on the work has varied appreciably from the budget, require the staff members to investigate and explain differences, segregating factors relating to correctable inefficiencies in our performance from those relating to unanticipated significant auditing and accounting questions inefficiencies attributable to client performance and other circumstances beyond our control.

Informed supervision depends on attitude — a recognition of responsibility to the firm for training less experienced staff members, a realization that well-trained staff provide better service to clients, and a genuine desire to help staff develop their capabilities by assisting them in their progress.



Fonte: PW

ANEXO 11



Fonte: PW

Plano de Cursos IPAI – 2020

Eventos e formação 2020

(sujeito a confirmação)

Nº	CURSOS	Cidade	Data	Nº Horas Curso
A. Formação de Base em Auditoria Interna				
1	Introdução ao Controlo e Auditoria Interna	Lisboa	25 e 26 fev	14
2	Curso Intensivo de Iniciação à Auditoria Interna	Lisboa	11 a 14 mar	32
3	Ética em Auditoria Interna	Lisboa	09-dez	4
4	Normas para a Prática Profissional de Auditoria Interna	Lisboa	A definir	7
5	Como Realizar uma Auditoria Interna - NOVO	Lisboa	A definir	7
B. Formação para Auditores Seniores e CAEs				
6	Auditoria Contínua e Processos de Auditoria Interna - NOVO	Lisboa	A definir	14
7	Auditoria Interna Baseada no Risco	Lisboa	03-mai	7
8	Relatórios de Auditoria: As melhores práticas	Lisboa	17 jun	7
9	Fraude e Auditoria Interna	Lisboa	A definir	14
10	Auditoria e Sistemas de Corporate Risk Management	Lisboa	A definir	14
11	Avaliação da Qualidade e Performance em Auditoria Interna	Lisboa	19 e 20 set	14
C. Formação de Especialização				
12	Amostragem para Auditoria	Lisboa	11 e 12-fev	14
13	Metodologias Quantitativas Aplicadas ao Risco de Fraude	Lisboa	14 out	7
14	Gestão do Risco nas Organizações	Lisboa	15 e 16 abril	16
15	Controlo Interno	Lisboa	17-mai	7
16	Contabilidade e Relato Financeiro para Quadros n/Financeiros - NOVO	Lisboa	24 e 25 out	14
17	Metodologias Quantitativas para Auditoria	Lisboa	A definir	7
D. Formação para Auditores de Sistemas de Informação				
18	Auditoria de Sistemas e Tecnologias de Informação	Lisboa	23 e 24 mai	14
19	Cibersegurança dos Sistemas de Informação nas Organizações	Lisboa	26 e 27 set	16
20	Data Privacy Management - O Sistema de Resposta ao RGPD	Lisboa	A definir	14
21	Workshop Sistema de Resposta ao RGPD	Lisboa	A definir	7
22	Auditoria a Cloud Computing - NOVO	Lisboa	A definir	7
23	Auditoria a Outsourcing de TI - NOVO	Lisboa	A definir	7
24	Auditoria aos Controlos Aplicaionais	Lisboa	06 e 07 jun	14
25	Workshop Auditoria aos Controlos Aplicaionais	Lisboa	23-set	7
E. Formação Comportamental				
26	Liderança e Comunicação em Auditoria Interna	Lisboa	10 e 11 out	14
27	Técnicas de Entrevistas para Auditores Internos	Lisboa	26 set	7
F. Formação para a Certificação CIA				
28	Preparação para o Exame CIA I	Lisboa	27-mai	7
29	Preparação para o exame CIA II	Lisboa	28-mai	7
30	Preparação para o Exame CIA III	Lisboa	29 a 31-mai	21
31	Workshop CIA I + II	Lisboa	A definir	7
32	Workshop CIA III	Lisboa	A definir	7
G. Formação para Auditores do Setor Público				
33	Auditoria de Performance no Setor Público	Lisboa	04-out	7
34	Auditoria de Instituições Públicas	Lisboa	a indicar	7
35	Prevenção de Riscos e Corrupção- NOVO	Lisboa	a indicar	7
36	Auditoria Interna na Saúde	Lisboa	7 e 8 nov	14
H. Formação para Auditores do Setor Financeiro				
37	Controlo Interno e Auditoria Interna no Setor Segurador - NOVO	Lisboa	set	14
39	Seminário em parceria com outras instituições			
I. Encontros de Auditores Internos Certificados				
40	(seminários de 2 horas, em fim de tarde, sobre temas-chave da profissão, orientados por colegas CIAs que se voluntariem para o efeito, ou por convidados)			2
J. Formação In-house				
41	Formações do plano de formação do IPAI			

* As formações podem sofrer alterações de data, caso não haja formandos suficientes para a realização dos cursos ou por indisponibilidade do formador

EVENTOS			
	Cidade	Local	Data
L. Principais eventos previstos			
42	Lisboa	a indicar	14-nov
43	Lisboa	a indicar	19-jun
44	Lisboa	AIP	7-fev
45		a indicar	A definir

Avaliado em 14-05-2019

Plano de Cursos IIA – 2020

Access The IIA's COVID-19 Resource Exchange and Newswire.

Search

Learning and Events Event Calendar

[DONATE NOW](#) [JOIN THE IIA](#)



Event Calendar

IIA Learning delivers training and knowledge-sharing opportunities in major markets, multiple times throughout the year. Explore the complete list of upcoming conferences and seminars below.

For additional course information, download a copy of our [IIA Training Catalog](#).

Training

Date	Seminar Offering	Delivery Format	Location
2020			
March 30–April 8	Enterprise Risk Management: A Driver for Organizational Change	Online	
March 30–April 10	CIA Exam Preparation – Part 3: Business Knowledge for Internal Auditing	Online	
March 31–April 9	Advanced Risk Based Auditing (NEW)	Online	
April 13–16	Statistical Sampling for Internal Auditors	Online	
April 20–29	Root Cause Analysis for Internal Auditors	Online	
April 20–May 1	Tools for New Auditors	Online	
April 21–30	Cybersecurity Auditing in an Unsecure World	Online	
May 4–13	Fundamentals of IT Auditing	Online	
May 4–15	CIA Exam Preparation - Part 2: Practice of Internal Auditing	Online	
May 5–14	Audit Report Writing	Online	
May 12–13	Data Analysis for Internal Auditors	Online	
May 18–20	IT General Controls	Online	
May 18–28	Building a Sustainable Quality Program	Online	
May 19–28	Fundamentals of Risk Based Auditing (NEW)	Online	
May 20–June 1	Tools for Lead Auditors	Online	
May 27	Fundamentals of Internal Auditing	Online	
June 1–12	CIA Exam Preparation – Part 1: Essentials of Internal Auditing	Online	
June 2–5	San Francisco – Multiple Courses	In-Person	San Francisco, CA
June 2–11	Critical Thinking in the Audit Process	Online	
June 8–17	The Effective Auditor: Understanding and Using Emotional Intelligence	Online	
June 9–12	Houston – Multiple Courses	In-Person	Houston, TX
June 15–25	Tools for Audit Managers	Online	

3/29/2020

Pages - Event Calendar

June 15–26	CIA Exam Preparation – Part 3: Business Knowledge for Internal Auditing	Online	
June 16–19	Orlando – Multiple Courses	In-Person	Orlando, FL
June 23–25	IT General Controls	Online	
June 23–26	Philadelphia – Multiple Courses	In-Person	Philadelphia, PA
June 23–26	Tools & Techniques I: New Internal Auditor	In-Person	Boise, ID
July 7–16	Audit Report Writing	Online	
July 13–22	Cybersecurity Auditing in an Unsecure World	Online	
July 14–22	IIA Headquarters – Multiple Courses	In-Person	Lake Mary, FL
July 14–23	Root Cause Analysis for Internal Auditors	Online	
July 7–10	Denver – Multiple Courses	In-Person	Denver, CO
July 28–31	Statistical Sampling for Internal Auditors	Online	
Aug. 3–12	Enterprise Risk Management: A Driver for Organizational Change	Online	
Aug. 4–13	Operational Auditing: Influencing Positive Change	Online	
Aug. 11–14	Chicago – Multiple Courses	In-Person	Chicago, IL
Aug. 17–28	CIA Exam Preparation – Part 2: Practice of Internal Auditing	Online	
Aug. 18–27	Advanced Risk Based Auditing (NEW)	Online	
Aug. 25–28	Los Angeles – Multiple Courses	In-Person	Los Angeles, CA
Sep. 1–4	New York – Multiple Courses	In-Person	New York, NY
Sep. 1–4	Tampa – Multiple Courses	In-Person	Tampa, FL
Sep. 8–17	Fundamentals of IT Auditing	Online	
Sep. 9	Fundamentals of Internal Auditing	Online	
Sep. 9–18	Root Cause Analysis for Internal Auditors	Online	
Sep. 10–11	Data Analysis for Internal Auditors	Online	
Sep. 14–23	Cybersecurity Auditing in an Unsecure World	Online	
Sep. 14–25	CIA Exam Preparation – Part 1: Essentials of Internal Auditing	Online	
Sept. 15–18	Boston – Multiple Courses	In-Person	Boston, MA
Sept. 15–24	Critical Thinking in the Audit Process	Online	
Sept. 22–30	IIA Headquarters – Multiple Courses	In-Person	Lake Mary, FL
Sept. 29–Oct. 2	Dallas – Multiple Courses	In-Person	Dallas, TX
Oct. 5–16	CIA Exam Preparation – Part 3: Business Knowledge for Internal Auditing	Online	
Oct. 6–9	Charlotte – Multiple Courses	In-Person	Charlotte, NC
Oct. 6–9	San Diego – Multiple Courses	In-Person	San Diego, CA
Oct. 6–15	Building a Sustainable Quality Program	Online	
Oct. 7–9	IT General Controls	Online	
Oct. 13–16	Chicago – Multiple Courses	In-Person	Chicago, IL
Oct. 13–16	Tools & Techniques III: Audit Manager	In-Person	Denver, CO
Oct. 13–22	Audit Report Writing	Online	
Oct. 19–28	Enterprise Risk Management: A Driver for Organizational Change	Online	
Oct. 19–30	CIA Exam Preparation – Part 2: Practice of Internal Auditing	Online	
Oct. 20–22	COSO Internal Control Certificate	In-Person	Atlanta, GA
Oct. 20–23	Washington, DC – Multiple Courses	In-Person	Washington, DC
Oct. 20–29	Advanced Risk Based Auditing (NEW)	Online	
Oct. 26–29	San Antonio – Multiple Courses	In-Person	San Antonio, TX
Oct. 27–29	COSO Enterprise Risk Management Certificate	In-Person	New York, NY
Nov. 2–11	Leveraging and Influencing Generational Differences	Online	
Nov. 2–11	Root Cause Analysis for Internal Auditors	Online	

3/29/2020

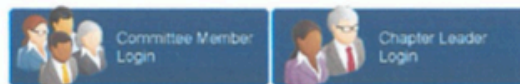
Pages - Event Calendar

Nov. 3-6	Tools & Techniques III: Audit Manager	In-Person	Philadelphia, PA
Nov. 3-12	The Effective Auditor: Understanding and Using Emotional Intelligence	Online	
Nov. 10-18	IIA Headquarters – Multiple Courses	In-Person	Lake Mary, FL
Nov. 10-19	Fundamentals of Risk Based Auditing (NEW)	Online	
Nov. 16-25	Performing an Effective Quality Assessment	Online	
Nov. 16-25	Critical Thinking in the Audit Process	Online	
Nov. 17-20	Las Vegas – Multiple Courses	In-Person	Las Vegas, NV
Nov. 30-Dec. 9	Fundamentals of IT Auditing	Online	
Nov. 30-Dec. 11	CIA Exam Preparation – Part 3: Business Knowledge for Internal Auditing	Online	
Dec. 1-3	IT General Controls	Online	
Dec. 1-4	New York – Multiple Courses	In-Person	New York, NY
Dec. 1-4	Tools & Techniques II: Lead Auditor	In-Person	Dallas, TX
Dec. 1-10	Operational Auditing: Influencing Positive Change	Online	
Dec. 8-11	Orlando – Multiple Courses	In-Person	Orlando, FL
Dec. 8-11	Tools & Techniques I: New Internal Auditor	In-Person	Chicago, IL
Dec. 10-11	Data Analysis for Internal Auditors	Online	
Dec. 14-23	Enterprise Risk Management: A Driver for Organizational Change	Online	
Dec. 17	Fundamentals of Internal Auditing	Online	

Helpful Links

- [Standards & Guidance](#)
- [Bookstore](#)
- [Membership](#)
- [Internal Audit Foundation](#)
- [Certification](#)
- [Conferences](#)
- [Training](#)
- [About the Profession](#)
- [About Us](#)
- [Quality Services](#)
- [FAQ](#)

Committee Members and Chapter Leaders



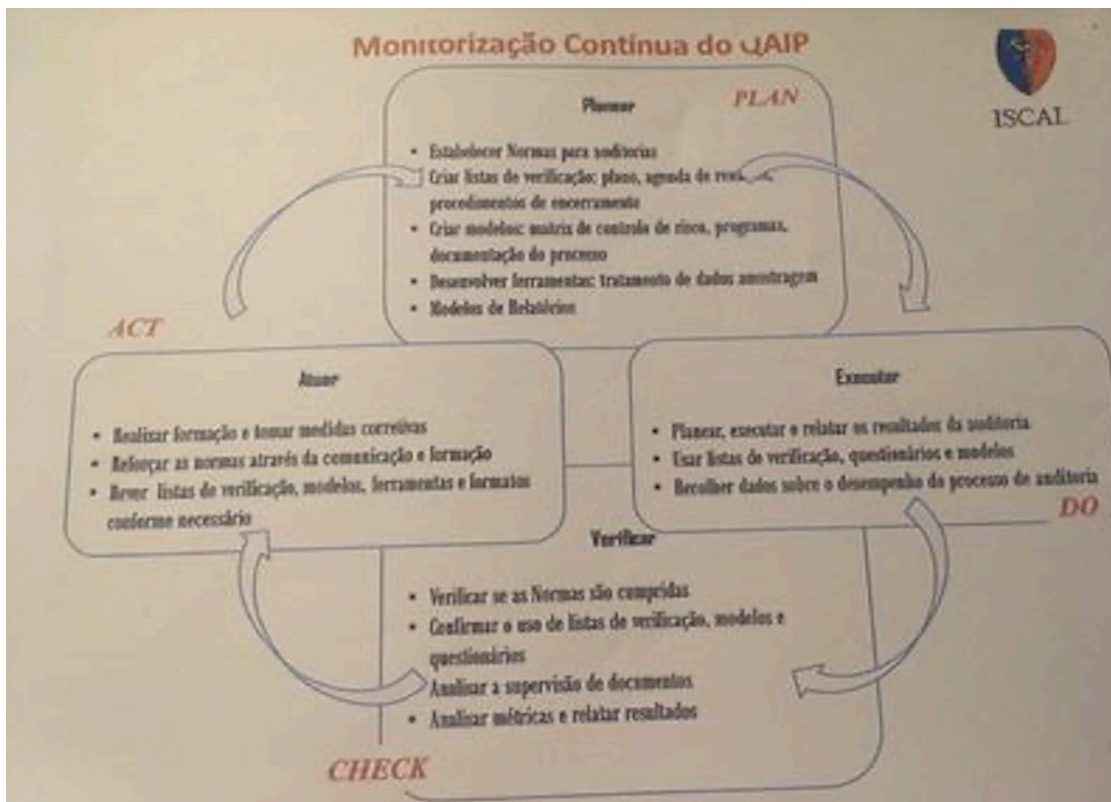
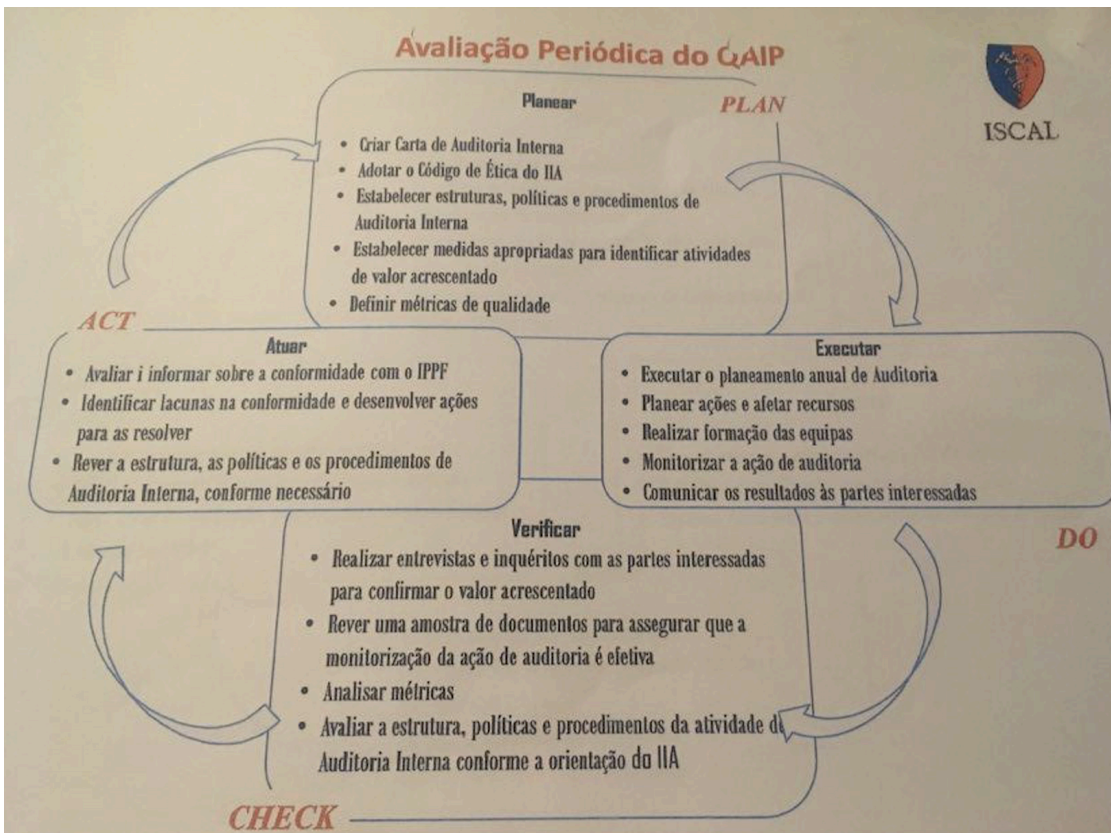
Join Our Community

- [Visit Our Facebook Page](#)
- [Join Our LinkedIn Group](#)
- [Follow Us on Twitter](#)
- [Join Our Mailing List](#)

Fonte: IIA

ANEXO 14

QAIP



Fonte: Cadeira de Aud. Interna (ISCAL)

ANEXO 15

Atributos da Auditoria Interna

Qualidade e inovação

Os padrões de qualidade foram definidos e abrangem todas as atividades de auditoria interna.

Avaliações de qualidade formais concluídas regularmente para identificar oportunidades de melhoria.

A inovação está embutida na cultura de auditoria interna e é incentivada e recompensada de modo consistente.

Cultura de serviço

As métricas avaliam a satisfação do cliente com base na expectativa dos *stakeholders*.

Todos os serviços fornecem equilíbrio entre objetividade e valor.

Tecnologia

São empregadas análises de dados, o que gera consenso com as áreas de negócios, fornecendo também eficiência nos testes por meio de automação.

Os dados são usados para fornecer inteligência profunda e persuasiva sobre questões de negócios e observações/recomendações.

Técnicas de auditoria contínuas são usadas para ampliar a cobertura da auditoria a fim de fornecer advertência antecipada sobre indicadores de risco e aumentar ainda mais a cobertura.

Atividades relacionadas são efetivamente coordenadas por meio de ferramentas de GRC (governança, risco e *compliance*).

Alinhamento de negócios

As expectativas estão claramente formuladas e comunicadas.

A auditoria interna define e formula sua missão e seu valor.

As métricas são desenvolvidas para medir o progresso rumo à missão e à visão definidas.

Foco em risco

O plano de auditoria se baseia tanto em uma abordagem estratégica descendente quanto em uma abordagem ascendente para identificar os riscos de negócios.

O plano de auditoria é continuamente atualizado para responder a mudanças na empresa e no ambiente de negócios externo.

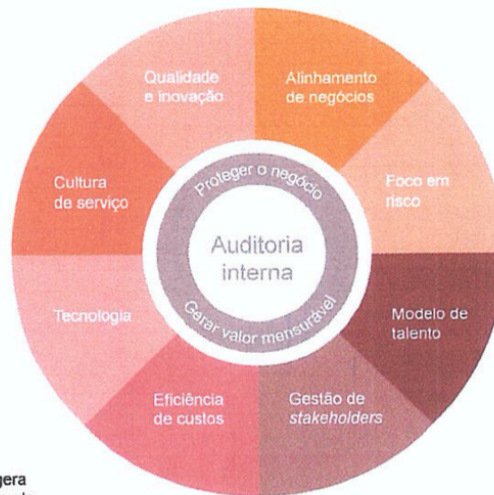
O tempo e o esforço apropriados são investidos em avaliar os principais riscos da empresa, inclusive riscos corporativos e emergentes.

Modelo de talento

Existe um *mix* apropriado de especialistas em auditoria interna e em temas específicos (inclusive aqueles com visão relevante de negócios) para atender às expectativas exigidas.

Há um modelo contínuo de aprendizado e desenvolvimento para aperfeiçoar os conhecimentos da auditoria interna sobre o negócio e os riscos relacionados, além da gestão de conflitos e do pensamento crítico.

É fornecido *feedback* sobre o desempenho da equipe para facilitar o crescimento e o desenvolvimento da equipe e do departamento.



Eficiência de custos

O modelo de pessoal usa recursos internos e externos de modo eficaz, diferentes níveis hierárquicos e localidades para concluir as atividades de auditoria de forma eficiente.

A produtividade é medida e gerenciada de modo ativo para assegurar a prestação de serviços mais eficientes em termos de custos.

A metodologia e os processos de auditoria são padronizados e simplificados para serem eficientes em termos de custos.

Os investimentos na infraestrutura de auditoria se baseiam em uma abordagem disciplinada de ROI.

Gestão de stakeholders

Os *stakeholders* veem a auditoria interna como excelente do ponto de vista operacional e, quando apropriado, como provedora de suporte estratégico.

Existe um plano estratégico de auditoria interna que captura expectativas, estratégia de comunicação e prazos.

A auditoria interna busca regularmente *feedback* específico para a área, obtido por meio de entrevistas individuais e pesquisas.

A auditoria interna se coordena com a unidade de negócio para definir expectativas e compartilhar o escopo da auditoria.

Fonte: PWC

ANEXO 16

AUDITORIA
CURSOS DE LICENCIATURA E MESTRADO EM PORTUGAL
2019/2020 E 2020/2021

DESIGNAÇÃO DO CURSO	ENTIDADE	LOCAL	OBSER.	2019/ 2020	2020 / 2021		
					PRE-VISTO	REALIZADO	
LICENCIATURAS							
Contabilidade e Auditoria	Universidade Atlântica	Caxias	Descon.	SIM	NÃO		NÃO
Contabilidade e Auditoria	Inst. Polit. de Coimbra	Coimbra		SIM	SIM	1	SIM
Contabilidade e Auditoria	Inst. Polit. de Viseu	Lamego	Cancel.	SIM	SIM		NÃO
Contabilidade e Auditoria	Inst. Sup. Miguel Torga	Coimbra	Descon.	SIM	NÃO		NÃO
Contabil., Fiscal. e Auditoria	Universidade Lusófona	Lisboa		SIM	SIM	2	SIM
MESTRADOS							
Auditoria e Fiscalidade	Universidade Católica	Porto		SIM	SIM	3	SIM
Auditoria	Inst. Polit. de Lisboa	Lisboa		SIM	SIM	4	SIM
Auditoria	Inst. Polit. do Porto	Porto		SIM	SIM	5	SIM
Auditoria	Escola Sup. de Gestão	Lisboa	Descon.	SIM	NÃO		NÃO
Audit. Empresarial e Pública	Inst. Polit. de Coimbra	Coimbra		SIM	SIM	6	SIM
Audit. das PME	Inst. Polit. de Coimbra	Coimbra		SIM	SIM	7	SIM
Audit. de Conformidade	Inst. Polit. de Coimbra	Coimbra		SIM	SIM	8	SIM
Audit. de Gestão	Inst. Polit. de Coimbra	Coimbra		SIM	SIM	9	SIM
Audit. Financeira	Inst. Polit. de Coimbra	Coimbra		SIM	SIM	10	SIM
Auditoria	Inst. Polit. de Cávado	Barcelos		SIM	SIM	11	SIM
Accountng	Inst. Sup. de Ec. e Gestão	Lisboa		SIM	SIM	12	SIM
Auditoria e Finanças	Escola Super. de Gestão	Tomar	NOVO	NÃO	SIM	13	SIM
Contabilidade e Auditoria	Inst. Polit. de Aveiro	Aveiro	NOVO	NÃO	SIM	14	SIM
Contabil. e Cont. de Gestão	Inst. Polit. de Aveiro	Aveiro	NOVO	NÃO	SIM	15	SIM

Fonte: DGES

MEMBROS COLETIVOS DO IPAI

Junho de 2021







Fonte: Site do IPAI, consulta em 29 de dezembro 2021

ANEXO 18

COMPOSIÇÃO DO ÍNDICE PSI 20 (31 de março de 2021)

Nome	Sector (segundo ICB)	Peso no Índice em %
Altri	Produtos industriais gerais	2,03
Banco Comercial Português	Bancos	17,04
Corticeira Amorim	Bens de consumo	2,62
CTT Correios de Portugal	Transporte industrial	3,02
Energias de Portugal	Electricidade	10,36
EDP Renováveis	Electricidade	9,69
GALP	Produção de Petróleo e Gás	11,50
Ibersol	Viagens e lazer	0,93
Jerónimo Martins	Retalho	10,55
Mota-Engil	Construção e materiais	2,22
NOS	Telecomunicações	9,01
Novabase	Tecnologias de informação	0,24
Pharol	Telecomunicação	0,93
Redes Energéticas Nacionais	Electricidade	4,75
Semapa	Silvicultura e papel	2,77
Sonae	Retalho	5,03
Sonae Capital	Serviços Financeiros	0,50
The Navigator Comp	Silvicultura e papel	6,81

FONTE: <https://pt.PSI-20>

ANEXO 19

1000 Maiores Empresas em Portugal – 2020

NOME DA ENTIDADE	DISTRITO	MERCADO DE ATUAÇÃO	VOL. NEG.	VAR. VN	N.º EMP.	RES. LIQ.	ATIVO	CAP. PRÓP.
Petrolgal S.A.	Lisboa	Energia e Recursos	9.578.407.000	1.032.037.625	1.676	45.628.000	4.590.147.000	797.442.000
Pingo Doce – Distribuição Alimentar, S.A.	Lisboa	Consumo e Serviços Associados	4.144.689.860	519.676.795	25.614	45.464.049	1.493.848.441	382.084.358
Modelo Continente Hipermercados, S.A.	Porto	Consumo e Serviços Associados	3.830.023.112	423.760.011	26.857	154.269.200	2.066.901.366	234.683.039
EDP – Energias de Portugal, S.A.	Lisboa	Energia e Recursos	3.675.039.000	758.384.000	573	738.586.000	22.858.316.000	7.484.917.000
EDP Comercial – Comercialização de Energia, S.A.	Lisboa	Energia e Recursos	3.272.929.000	306.554.000	358	-14.339.000	757.911.000	87.955.000
Volkswagen Autoeuropa, Lda.	Setúbal	Automóvel	3.247.467.649	1.458.994.513	5.884	44.293.065	981.158.526	381.716.891
Transportes Aéreos Portugueses, S.A.	Lisboa	Transportes e Logística	3.152.499.655	815.912.435	8.081	-58.065.358	2.202.975.913	104.798.439
EDP Serviço Universal, S.A.	Lisboa	Energia e Recursos	2.605.042.000	53.435.000	83	8.198.000	1.102.945.000	37.793.000
The Navigator Company, S.A.	Setúbal	Materiais de Base	2.541.646.446	2.256.608.883	611	228.252.757	2.879.312.741	1.186.413.158
EDP Distribuição – Energia, S.A.	Lisboa	Energia e Recursos	2.203.017.000	-424.712.000	3.134	123.400.000	5.342.816.000	1.181.166.000
Repsol Portuguesa, S.A.	Lisboa	Energia e Recursos	2.161.511.212	393.365.003	217	52.842.778	533.900.434	223.571.224
Galp – Gás Natural, S.A.	Lisboa	Energia e Recursos	2.147.039.451	-368.284.947	9	64.282.828	801.573.915	157.405.180
Meo – Serviços de Comunicações e Multimédia, S.A.	Lisboa	Tecnologia, Média e Telecomunicações	1.992.949.001	-292.499.968	7.817	-123.218.055	6.870.588.460	278.319.123
EDP – Gestão da Produção de Energia, S.A.	Lisboa	Energia e Recursos	1.530.463.365	79.772.893	954	-34.884.186	8.972.778.673	5.261.888.250
Auchan Retail Portugal, S.A.	Lisboa	Consumo e Serviços Associados	1.456.748.219	150.402.160	8.447	24.423.048	674.484.916	231.309.814
Nos Comunicações, S.A.	Lisboa	Tecnologia, Média e Telecomunicações	1.408.073.577	138.556.046	1.079	280.856.498	2.534.878.637	916.655.504
BP Portugal – Comércio de Combustíveis e Lubrificantes, S.A.	Lisboa	Energia e Recursos	1.388.925.869	285.092.453	107	8.830.448	360.075.335	96.011.650
Infraestruturas de Portugal, S.A.	Setúbal	Transportes e Logística	1.150.664.000	-170.424.376	3.421	109.287.000	26.333.338.000	6.082.576.000
Bosch Car Multimédia Portugal, S.A.	Lisboa	Tecnologia, Média e Telecomunicações	1.130.809.718	615.226.639	3.244	26.744.015	478.511.220	82.507.065
Endesa Energia, S.A. – Sucursal Em Portugal	Lisboa	Energia e Recursos	1.071.056.220	83.440.945	15	757.154	425.732.529	757.154
Vodafone Portugal – Comunicações Pessoais, S.A.	Lisboa	Tecnologia, Média e Telecomunicações	1.011.561.220	32.762.620	1.396	22.252.572	1.348.511.977	251.061.174
Cepsa – Portuguesa Petróleos, S.A.	Lisboa	Energia e Recursos	914.830.838	-154.715.380	124	8.748.692	249.613.037	85.409.949
Prio Supply, S.A.	Aveiro	Energia e Recursos	913.413.015	908.725.078	34	5.922.214	147.391.901	41.748.036
Recheio – Cash & Carry, S.A.	Lisboa	Alimentação, Bebidas e Tabaco	887.287.100	132.452.791	1.933	22.035.467	745.185.244	40.167.763
Continental Mabor – Indústria de Pneus, S.A.	Braga	Automóvel	877.907.290	57.348.246	2.095	208.066.007	520.503.601	298.445.517
Worten – Equipamentos Para O Lar, S.A.	Porto	Consumo e Serviços Associados	837.123.952	158.807.556	3.562	19.959.344	544.217.625	94.001.838
Ana – Aeroportos de Portugal, S.A.	Lisboa	Transportes e Logística	795.964.719	255.706.572	1.262	282.254.971	2.453.564.694	643.602.997
Prio Energia, S.A.	Aveiro	Energia e Recursos	769.537.477	222.441.660	567	5.271.624	128.409.572	15.271.038
Imtp Alimentar, S.A.	Santarém	Consumo e Serviços Associados	719.093.221	3.272.373	219	-7.265.304	148.948.901	494.551
Reagro – Importação e Exportação, S.A.	Lisboa	Alimentação, Bebidas e Tabaco	714.947.944	247.900.394	64	1.604.863	84.871.967	36.605.458
Renault Portugal, S.A.	Lisboa	Automóvel	706.196.295	262.058.011	68	16.842.004	382.026.273	151.831.003
Mercedes-Benz Portugal, S.A.	Lisboa	Automóvel	697.524.364	131.171.519	188	24.917.922	603.679.613	73.295.783
Lactogal – Produtos Alimentares, S.A.	Porto	Alimentação, Bebidas e Tabaco	663.766.900	-18.533.097	1.462	16.526.096	495.117.587	398.570.729
Navigator Paper Setúbal, S.A.	Setúbal	Materiais de Base	639.427.353	274.678.346	388	68.366.970	540.746.010	480.663.203
Dia Portugal – Supermercados, Sociedade Unipessoal, Lda.	Lisboa	Consumo e Serviços Associados	628.649.408	-49.377.216	3.638	-10.451.102	285.301.241	51.486.817
Brisa – Concessão Rodoviária, S.A.	Lisboa	Transportes e Logística	610.545.112	120.026.415	15	166.798.657	2.624.662.647	212.321.653
Cenibra-Internacional – Serviços e Comércio, Sociedade Unipessoal, Lda.	IlhaBp Madeira	Materiais de Base	600.979.942	243.523.988	0	-3.162.518	158.964.830	-3.035.262
Galp Power, S.A.	Lisboa	Energia e Recursos	593.691.512	115.517.324	0	-12.208.135	146.364.096	61.832.258
Activport Services, S.A.	Lisboa	Automóvel	568.872.344	155.891.500	1.288	23.158.930	296.402.940	72.889.010
Bmw Portugal, Lda.	Lisboa	Automóvel	558.942.414	107.080.699	56	-268.849	182.047.892	79.239.735
Alliance Healthcare, S.A.	Porto	Saúde	553.635.854	-2.930.752	408	10.536.224	150.783.562	52.416.472
Peugeot Citroën Automóveis Portugal, S.A.	Viseu	Automóvel	552.264.343	154.345.507	810	8.618.322	177.450.197	39.041.039
Celulose Beira Industrial (Celbi), S.A.	Coimbra	Materiais de Base	544.190.687	111.394.064	254	137.820.735	885.495.748	288.052.854
Continente Hipermercados, S.A.	Lisboa	Consumo e Serviços Associados	525.405.238	34.615.051	3.764	10.711.932	604.400.478	107.654.665
Navigator Brands, S.A.	Coimbra	Materiais de Base	525.272.543	-13.740.890	555	20.527.986	112.801.981	78.612.158
CTT – Correios de Portugal, S.A.	Lisboa	Transportes e Logística	525.021.420	-25.957.998	10.843	19.621.263	827.952.787	146.587.089
OCF – Portugal – Produtos Farmacêuticos, S.A.	Porto	Saúde	522.340.983	28.336.020	291	8.756.527	128.093.507	70.800.862
Alcapetro – Petróleos e Derivados, S.A.	Santarém	Energia e Recursos	522.218.191	80.422.602	7	-194.465	52.625.314	9.918.381
Repsol Polimeros, S.A.	Setúbal	Materiais de Base	512.424.939	-139.913.234	499	-34.833.746	474.679.321	262.365.920
Midsid – Sociedade Portuguesa de Distribuição, S.A.	Setúbal	Alimentação, Bebidas e Tabaco	507.509.813	123.126.983	250	2.965.539	64.232.559	8.035.829
El Corte Inglés – Grandes Armazéns, S.A.	Lisboa	Consumo e Serviços Associados	506.004.260	76.351.286	3.106	28.988.721	526.139.011	417.055.588
Siva – Sociedade de Importação de Veículos Automóveis, S.A.	Lisboa	Automóvel	492.465.280	-101.137.852	198	-248.390.601	206.628.718	-174.867.294
Nestlé Portugal, Unipessoal, Lda.	Lisboa	Alimentação, Bebidas e Tabaco	483.442.510	34.573.703	1.765	24.162.908	245.094.418	92.450.214
Peugeot Portugal – Automóveis, S.A.	Lisboa	Automóvel	474.452.231	168.715.908	1	4.035.319	206.345.380	7.684.860
Ikea Portugal – Móveis e Decoração, Lda.	Lisboa	Consumo e Serviços Associados	454.261.735	149.781.586	2.501	24.855.149	340.194.863	84.263.803
Viagens Abreu, S.A.	Porto	Turismo, Restauração e Lazer	421.590.295	60.955.332	1.199	1.948.268	103.421.923	20.476.600
Netjets – Transportes Aéreos, S.A.	Lisboa	Transportes e Logística	408.291.537	24.293.779	271	303.042	60.432.538	5.336.468
Lease Plan Portugal – Comércio e Aluguer de Automóveis e Equipamentos, Unipessoal, Lda.	Lisboa	Automóvel	404.545.410	204.861.583	328	34.777.699	1.146.512.416	95.147.063
Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra, F.p.e.	Coimbra	Saúde	399.344.827	7.460.947	7.703	-79.951.444	306.224.404	-140.768.377
Super Bock Bebidas, S.A.	Porto	Alimentação, Bebidas e Tabaco	397.751.788	-10.996.813	820	37.812.446	291.435.739	115.394.044
EDP Gás.com – Comércio de Gás Natural, S.A.	Lisboa	Energia e Recursos	388.873.000	177.191.000	0	1.841.000	96.679.000	9.615.000
makro	Lisboa	Alimentação, Bebidas e Tabaco	379.240.032	29.084.576	999	9.650.717	133.105.082	32.781.079
Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A.	Lisboa	Construção e Imobiliário	368.884.178	25.509.460	3.546	9.975.381	1.469.430.721	503.212.081
Toyota Castano Portugal, S.A.	Porto	Automóvel	363.662.703	106.854.571	511	12.786.759	284.867.247	136.399.907
Navigator Pulp Figueira, S.A.	Coimbra	Materiais de Base	358.365.285	110.035.783	15	75.237.559	204.529.478	148.185.033
Renault Cacia, S.A.	Aveiro	Automóvel	357.721.385	77.073.863	1.103	8.779.666	215.747.108	66.022.294

Fonte: Expresso

ANEXO 20

MAPA SÍNTESE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS

Nº	NOME	IPL	DIREÇÃO	COORDENADOR(A) LICENC.	SECÇÃO	VOLUN-TÁRIO(A)
1	ANA RAPOSO	Pró-Pres.		Rel. Públ. e Com. Empres.		
2	ANDRÉ SENDIN		Presidente			
3	JORGE VERÍSSIMO		Ex-Presid.	Publicidade e Marketing		
4	CLÁUDIA SILVESTRE		Cons. Repres.		Estatística	
5	MARIA JOÃO CENTENO		Cons. Pedag.		Ciências da Comunicação	
6	RICARDO P RODRIGUES			Audiovisual e Multimédia		
7	ANABELA SOUSA LOPES			Jornalismo		
8	JOÃO ABREU				Audiovisual e Multimédia	
9	MARIA INÁCIA REZOLA				Ciências Humanas	
10	JULIA LEITÃO DE BARROS				Ciências Sociais	
11	FERNANDA BONACHO				Media e Jornalismo	
12	JOÃO FERREIRA DO ROSÁRIO				Publicidade e Marketing	
13	MAFALDA EIRO-GOMES				Rel. Públ. e Com. Organiz.	
14	ANA CRISTINA ANTUNES					
15	CARLA RODRIGUES					
16	JOÃO BARROS					
17	MARTINA RANDO					
18	PAULO FAUSTINO					

Fonte: Produção própria

ANEXO 22

CADEIRAS BASE DE COMUNICAÇÃO VERBAL E NÃO VERBAL (ESCS)

LICENCIATURA	ANO	SEMESTRE	CADEIRA
AUDIOVISUAL E MULTIMÉDIA	1º	2º	MODELOS DE NARRATIVA
	2º	3º	COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA
JORNALISMO	1º	1º	LABORATÓRIO DE JORNALISMO I
	1º	1º	LÍNGUA E EXPRESSÃO DO PORTUGUÊS
	1º	2º	TÉCNICAS DE EXPRESSÃO DO PORTUGUÊS
PUBLICIDADE E MARKETING	1º	2º	ATELIER DE ESCRITA CRIATIVA
	2º	4º	ATELIER DE TÉC. DE COMUM. EM MARKETING
	3º	6º	COMUNICAÇÃO NO PONTO DE VENDA
RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	1º	1º	LABORATÓRIO DE COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL
	1º	2º	LABORATÓRIO DE RELAÇÕES PÚBLICAS
	1º	2º	ESCRITA EM COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA
	1º	4º	LABORATÓRIO DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA
	1º	4º	LABORATÓRIO DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

CADEIRA TRANSVERSAL --> COMUNICAÇÃO E LINGUAGEM

CADA CADEIRA COM 3 TEMPOS SEMESTRAIS E 5 ECTS, SALVO

LABOR. DE COMUM. ESTRAT. E LABOR. DE COMUM. CORPOR., COM 6
E ESCRITA EM COM. ESTRATÉGICA, COM 4

Fonte: Produção própria

Fac Simile
QUESTIONÁRIO 1

2/28/22, 1:03 PM

KPIs em Auditoria Interna e Comunicação

0%

KPIs em Auditoria Interna e Comunicação

Este questionário, cujas respostas desde já se agradecem, insere-se numa tese de doutoramento em Auditoria Interna que analisa a cadeia de valor com ênfase nas duas últimas etapas.

FORMAÇÃO -> TRABALHO BEM REALIZADO -> COMUNICAÇÃO -> KPIs

Os resultados obtidos permitirão fornecer ao IPAI e aos seus Membros, seus destinatários principais, elementos de reflexão e uma base de trabalho para ações que entendam realizar.

Existe(m) 24 questão(ões) neste questionário.

Seguinte

0%

Organização onde trabalha

*Qual é o ano de criação da organização ?

❶ Escolher uma das seguintes respostas

Antes de 1901

Entre 1901 e 1950

Entre 1951 e 2000

Após 2000

*Qual é a natureza da atividade da organização?

❶ Escolher uma das seguintes respostas

Pública

Privada

Outra

*Qual é o sector de atividade da Organização?

❶ Escolher uma das seguintes respostas

Agrícola

Industrial

Comercial

Outro

*Qual é o número de trabalhadores da Organização?

❶ Escolher uma das seguintes respostas

<=100

>100 e <= 1000

>1000 e <=5000

>5000

*Qual é o volume de atividade da Empresa, ou total do orçamento, no caso de ser um Organismo?
(Unidade a utilizar: milhares de euros)

❶ Escolher uma das seguintes respostas

<= 5000

>5000 e <=50000

>50000 e <=250000

>250000

*Qual é o mercado onde a Organização opera?

❶ Escolher uma das seguintes respostas

Regional

Nacional

União Europeia

Internacional

*Qual é a origem da Organização?

❶ Escolher uma das seguintes respostas

Nacional

União Europeia

Internacional com delegação em Portugal

*Qual é o número de Auditores Internos (incluindo outsourcing) que a Organização possui?

❶ Escolher uma das seguintes respostas

≤ 2

> 2 e ≤ 5

> 5 e ≤ 15

> 15

*Qual é o número de estabelecimentos ou diferentes locais onde a Organização desenvolve a sua atividade?

❶ Escolher uma das seguintes respostas

≤ 5

> 5 e ≤ 25

> 25 e ≤ 100

> 100

Colega

*Há quantos anos exerce a profissão?

① Escolher uma das seguintes respostas

<1

>=1 e <6

>=6 e <10

>=10

*Qual é a idade que tem?

① Escolher uma das seguintes respostas

<30 anos

>= 30 e < 40 anos

>= 40 e < 50 anos

50 ou mais anos

*Qual é a formação escolar que possui?

❶ Escolher uma das seguintes respostas

Secundário

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

*Possui alguma certificação?

❶ Escolher uma das seguintes respostas

Sim

Não

*É CAE?

❶ Escolher uma das seguintes respostas

Sim

Não

Seguinte

50%

Questionário sobre comunicação

*

	Máxima	Alta	Média	Baixa	Nula
Qual a relevância que atribui à formação académica que possui?					
Qual a relevância que atribui à restante formação ao longo da vida ?					
Qual a relevância que atribui à comunicação verbal escrita?					
Qual a relevância que atribui à comunicação verbal oral ?					
Qual a relevância que atribui à comunicação não verbal ?					
Como avalia a sua capacidade de comunicação verbal escrita?					
Como avalia a sua capacidade de comunicação verbal oral?					
Como avalia a sua capacidade de comunicação não verbal?					

*Qual o número médio anual de horas que, nos últimos 5 anos, despendeu em:

	<=10	>10 e <=20	>20 e <=40	>40	NS/NR
Cursos formais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autoformação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Qual o número médio anual de horas que, nos últimos 5 anos, despendeu em:

	<=4	>4 e <=8	>8 e <=12	>12	NS/NR
Cursos formais de comunicação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autoformação em comunicação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cursos formais de comunicação verbal escrita?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autoformação em comunicação verbal escrita?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cursos formais de comunicação verbal oral?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autoformação em comunicação verbal oral?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cursos formais de comunicação não verbal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autoformação em comunicação não verbal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Seguinte

75%

Questionário sobre KPIs

*Qual a relevância que atribui aos KPIs?

❶ Escolher uma das seguintes respostas

Máxima

Alta

Média

Baixa

Nula

*Qual o tipo de KPI que considera mais relevante?

❶ Escolher uma das seguintes respostas

Quantitativos

Qualitativos

Ambos têm a mesma importância

*Na sua organização utilizam KPIs?

❶ Escolher uma das seguintes respostas

Sim

Não

*

Sim

Não

Utilizam KPIs quantitativos?

Utilizam KPIs qualitativos?

São apresentados pela
Auditoria Interna?

São comentados com
Auditoria Interna?

*Em que ano começou a emissão de KPIs?

❶ Escolher uma das seguintes respostas

<=2010

>2010 e <=2017

>2017

*A quem é fornecida a informação sobre os KPIs?

❶ Escolher uma das seguintes respostas

Aud. Com.

Direção

Ambos

NS/NR

★São retiradas consequências dos KPIs apresentados?

📌 Escolher uma das seguintes respostas

Sempre

Muitas vezes

Algumas vezes

Poucas vezes

Nunca

Submiter

Fac Simile
QUESTIONÁRIO 2

0%

Expectativas das Comissões de Auditoria

Este questionário, cujas respostas desde já se agradecem, insere-se numa tese de doutoramento em Auditoria Interna.

O seu ponto de partida é um estudo realizado pela Delloitte junto de um grupo restrito e qualificado de membros seniores de comissões de auditoria de entidades líderes globais sobre as suas expectativas no que respeita ao que esperam da Auditoria Interna.

Os resultados obtidos permitirão fornecer ao IPAI e aos seus Membros, seus destinatários principais, elementos de reflexão e base de trabalho.

Existe(m) 15 questão(ões) neste questionário.

Seguinte

0%

Organização onde trabalha

*Qual é o ano de criação da organização ?

❶ Escolher uma das seguintes respostas

Antes de 1901

Entre 1901 e 1950

Entre 1951 e 2000

Após 2000

*Qual é a natureza da atividade da organização?

❶ Escolher uma das seguintes respostas

Pública

Privada

Outra

*Qual é o sector de atividade da Organização?

❶ Escolher uma das seguintes respostas

ANEXO 243/12

Agrícola

Industrial

Comercial

Outro

***Qual é o número de trabalhadores da Organização?**

! Escolher uma das seguintes respostas

<=100

>100 e <= 1000

>1000 e <=5000

>5000

***Qual é o volume de atividade da Empresa, ou total do orçamento, no caso de ser um Organismo?
(Unidade a utilizar: milhares de euros)**

! Escolher uma das seguintes respostas

<= 5000

>5000 e <=50000

>50000 e <=250000

>250000

***Qual é o mercado onde a Organização opera?**

! Escolher uma das seguintes respostas

Regional

Nacional

União Europeia

Internacional

***Qual é a origem da Organização?**

❶ Escolher uma das seguintes respostas

Nacional

União Europeia

Internacional com delegação em Portugal

***Qual é o número de Auditores Internos (incluindo outsourcing) que a Organização possui?**

❶ Escolher uma das seguintes respostas

≤ 2

> 2 e ≤ 5

> 5 e ≤ 15

> 15

***Qual é o número de estabelecimentos ou diferentes locais onde a Organização desenvolve a sua atividade?**

❶ Escolher uma das seguintes respostas

≤ 5

> 5 e ≤ 25

> 25 e ≤ 100

> 100

33%

Colega

*Há quantos anos exerce a profissão?

❗ Escolher uma das seguintes respostas

<1

>=1 e <6

>=6 e <10

>=10

*Qual é a idade que tem?

❗ Escolher uma das seguintes respostas

<30 anos

>= 30 e < 40 anos

>= 40 e < 50 anos

50 ou mais anos

*Qual é a formação escolar que possui?

.....

3/3/22, 5:09 PM

Expectativas das Comissões de Auditoria

👤 Escolher uma das seguintes respostas

Secundário

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

*Possui alguma certificação?

👤 Escolher uma das seguintes respostas

Sim

Não

*É CAE?

👤 Escolher uma das seguintes respostas

Sim

Não

Seguinte

Checklist

*O Departamento de Auditoria Interna....

	Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Poucas vezes	Nunca
apresenta nas reuniões recorrentes com os stakeholders, para discussão aberta, riscos emergentes, problemas e oportunidades visando ajudar a organização a melhorar?					
divulga as melhores práticas internas e externas à organização?					
apresenta recomendações alcançáveis, nos relatórios ou de uma forma mais informal, apresentando de tendências, visões, problemas e potenciais preocupações de uma forma tempestiva?					
incorpora nas suas recomendações soluções digitais que permitam antecipar o risco, tais como avaliações dinâmicas de riscos e visualização de dados?					

	Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Poucas vezes	Nunca
envolve-se em projetos de transformação e apoia na conceção de medidas de controlo, sem esperar pelos problemas identificados na sua fase de posterior implementação?					
otimiza, com cada grupo envolvido, o alinhamento das chamadas 3 linhas de defesa com claras expectativas e responsabilidades?					
considera cada relatório não como um fim em si mesmo, mas antes como início de um processo de alavancagem para concretizar ações e implementar soluções?					
utiliza metodologias ágeis e apresenta problemas e preocupações mesmo antes de eles estarem totalmente analisados ou testados?					
focaliza-se menos no que correu mal e mais o que se pode fazer para ficar melhor					
desafia o status quo e reavalia a abordagem seguida no trabalho de auditoria para certas atividades com impacto limitado?					
procura soluções mais automatizadas para trabalhos de asseguaração e que libertem tempo para outros de aconselhamento de valor acrescentado, antecipando trabalho?					

	Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Poucas vezes	Nunca
focaliza-se menos em relatórios e consagra mais tempo a aconselhamento proactivo antecipando atividades?					
abraça uma mentalidade inovadora e uma abordagem criativa?					
adota metodologias de auditoria interna ágeis para reduzir os custos e tempo, para fornecer melhor qualidade?					
recruta "águias" e não pessoas com o perfil tradicional. Investe não apenas em skills técnicos, mas também em soft skills: vg: pessoas impactantes e com capacidade de influência, com competências sociais, capacidade de comunicação, de apresentação, de negociação, liderança, integridade e conhecimento generalizado do gestão, tendo em vista que, como membro de uma equipa, possa com sucesso "navegar" no mundo da consultoria da auditoria interna?					
adota a abordagem designada de 4 pilares de talentos (skills e capacidades necessários) ?					
adota a abordagem designada de 4 pilares de talentos (realiza uma análise de necessidades) ?					
adota a abordagem designada de 4 pilares de talentos (seleciona e implementa métodos para preencher as necessidades) ?					

	Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Poucas vezes	Nunca
adota a abordagem designada de 4 pilares de talentos (recruta e premeia os talentos necessários) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
contribui para o desenvolvimento de uma atmosfera de verdade, para uma cultura de partilha de valores e para a aceitação de uma crítica construtiva?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
focaliza os relatórios nas melhorias, sendo parte da solução, reconhecendo o que não correu bem, mas enfatizando a aprendizagem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
trabalha perto da gestão no processo de tomada de decisões através de reuniões regulares com os executivos, em especial, junto do CEO e CFO?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
elucida os gestores sobre os riscos e controles-chave, ajuda-os a mitigar e gerir tais riscos e apoia-os na autoidentificação das áreas onde os controles devam se melhorados no início de cada trabalho de auditoria?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
partilha feedback construtivo com os gestores, dando-lhes crédito pela autoidentificação dos problemas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ajuda a desenvolver incentivos para os gestores comunicarem necessidades de melhoria de controles, anomalias ou novos riscos, sem receio de retaliações ou consequências desfavoráveis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Poucas vezes	Nunca
considera a utilização de um sistema dual de estrutura de relatórios (ambiente de controlo) para refinar uma cultura de risco e controlo e para reconhecer atitudes positivas suportadas por uma escala definida de mérito?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
conta uma história – transmite de uma forma concisa e atraente, ajustada à audiência. Inclui histórias de sucesso, forma de ultrapassagem de problemas, antecipa questões e progresso alcançado?					
ajusta o relatório – foca os pontos prioritários e propõe recomendações. Nos destinados à Comissão de Auditoria, vai à raiz dos problemas, com elementos visuais, destacando mensagens-chave ajustadas aos destinatários?					
vai ao essencial – inicia o relatório com um sumário executivo com muitos elementos visuais. Conduz a atenção dos destinatários para os pontos chave, enfatizando a informação mais relevante?					
antecipa – refere os: (i) riscos emergentes e (ii) o porquê da sua criticidade. Tem a confiança de emitir uma opinião com apenas 80% dos elementos recolhidos, sem esperar pelos 100%, mas não o escondendo?					

	Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Poucas vezes	Nunca
reforça a segurança psicológica – considera a impacto psicológico de cada relatório, tendo em conta a linguagem, a avaliação dos riscos e o escalonamento dos problemas na decisão de dar atenção ao apresentado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
assume os relatórios como um ponto de partida e não como um ponto final?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fornece o essencial – vai rapidamente ao essencial poupando detalhes técnicos (a colocar em anexos, ou a fornecer se solicitado)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
além do texto escrito – procura a melhor forma de apresentar a informação, com suporte visual?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
não espera pelo relatório – define momentos de reunião com a Comissão de Auditoria, alterando-os para o que vai sendo identificado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Submitter

ANEXO 25

Nº de respostas recebidas

	QUESTIONÁRIO				FOCUS GROUP	
	1			2		3
	PARTE GERAL	PARTE ESPECIF.	DIFE-RENÇA	VARIAÇÃO		
CAEs'	15	10	5	10	0	3
AUDITORES	61	46	15	37	9	
TOTAL	76	56	20	47	9	
UNIVERSO ACEDERAM	1250	123		?	85	15

Fonte: Produção própria

ANEXO 26 – Q2 – GLOBAL - % 1/2

O DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA:	Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Poucas vezes	Nunca	NS/ NR	+		-
1 apresenta nas reuniões recorrentes com os stakeholders, para discussão aberta, riscos emergentes, problemas e oportunidades visando ajudar a organização a melhorar?	21	21	11	13	4	30	42	11	17
2 divulga as melhores práticas internas e externas à organização?	17	30	13	9	1	30	47	13	10
3 apresenta recomendações alcançáveis, nos relatórios ou de uma forma mais informal, apresentando de tendências, visões, problemas e potenciais preocupações de uma forma tempestiva?	26	40	4	0	0	30	66	4	0
4 incorpora nas suas recomendações soluções digitais que permitam antecipar o risco, tais como avaliações dinâmicas de riscos e visualização de dados?	15	26	17	9	3	30	41	17	12
5 envolve-se em projetos de transformação e apoia na conceção de medidas de controle, sem esperar pelos problemas identificados na sua fase de posterior implementação?	11	21	21	13	4	30	32	21	17
6 otimiza, com cada grupo envolvido, o alinhamento das chamadas 3 linhas de defesa com claras expectativas e responsabilidades?	23	19	15	13	0	30	42	15	13
7 considera cada relatório não como um fim em si mesmo, mas antes como início de um processo de alavancagem para concretizar ações e implementar soluções?	30	26	10	2	2	30	56	10	4
8 utiliza metodologias ágeis e apresenta problemas e preocupações mesmo antes de eles estarem totalmente analisados ou testados?	11	19	23	17	0	30	30	23	17
9 focaliza-se menos no que correu mal e mais o que se pode fazer para ficar melhor?	15	36	6	11	2	30	51	6	13
10 desafia o status quo e reavalia a abordagem seguida no trabalho de auditoria para certas atividades co impacto limitado?	6	30	21	13	0	30	36	21	13
11 procura soluções mais automatizadas para trabalhos de assegurar e que libertem tempo para outros de aconselhamento de valor acrescentado, antecipando trabalho?	13	34	21	0	0	32	47	21	0
12 focaliza-se menos em relatórios e consagra mais tempo a aconselhamento proactivo antecipando atividades?	2	17	26	21	2	32	19	26	23
13 abraça uma mentalidade inovadora e uma abordagem criativa?	6	30	15	15	2	32	36	15	17
14 adota metodologias de auditoria interna ágeis para reduzir os custos e tempo, para fornecer melhor qualidade?	13	23	21	9	2	32	36	21	11

ANEXO 26 – Q2 – GLOBAL - % 2/2

15 recruta “águias” e não pessoas com o perfil tradicional. Investe não apenas em skills técnicos, mas também em soft skills: vg: pessoas impactantes e com capacidade de influência, com competências sociais, capacidade de comunicação, de apresentação, de negociação, liderança, integridade e conhecimento generalizado do gestão, tendo em vista que, como membro de uma equipa, possa com sucesso “navegar” no mundo da consultoria da auditoria interna?	4	15	19	17	13	32	19	19	30
16 adota a abordagem designada de 4 pilares de talentos:									
a) <i>skills</i> e capacidades necessários?	2	19	26	13	8	32	21	26	21
b) realiza uma análise de necessidades?	4	15	32	6	11	32	19	32	17
c) seleciona e implementa métodos para preencher as necessidades? e	4	13	34	11	6	32	17	34	17
d) recruta e premeia os talentos necessários?	2	17	23	17	9	32	19	23	26
17 contribui para o desenvolvimento de uma atmosfera de verdade, para uma cultura de partilha de valores e para a aceitação de uma crítica construtiva?	28	28	6	4	2	32	56	6	6
18 focaliza os relatórios nas melhorias, sendo parte da solução, reconhecendo o que não correu bem, mas enfatizando a aprendizagem?	15	43	6	4	0	32	58	6	4
19 trabalha perto da gestão no processo de tomada de decisões através de reuniões regulares com os executivos, em especial, junto do CEO e CFO?	17	28	11	12	0	32	45	11	12
20 elucida os gestores sobre os riscos e controles-chave, ajuda-os a mitigar e gerir tais riscos e apoia-os na autoidentificação das áreas onde os controles devam se melhorados no início de cada trabalho de auditoria?	21	28	15	4	0	32	49	15	4
21 partilha feedback construtivo com os gestores, dando-lhe crédito pela autoidentificação dos problemas?	13	38	11	6		32	51	11	6
22 ajuda a desenvolver incentivos para os gestores comunicarem necessidades de melhoria de controles, anomalias ou novos riscos, sem receio de retaliações ou consequências desfavoráveis?	9	32	19	4	4	32	41	19	8
23 considera a utilização de um sistema dual de estrutura de relatórios (ambiente de controlo) para refinar uma cultura de risco e controlo e para reconhecer atitudes positivas suportadas por uma escala definida de mérito?	9	21	19	13	6	32	30	19	19
24 conta uma história – transmite de uma forma concisa e atraente, ajustada à audiência. Inclui histórias de sucesso, forma de ultrapassagem de problemas, antecipa questões e progresso alcançado?	0	19	19	19	11	32	19	19	30
25 ajusta o relatório – foca os pontos prioritários e propõe recomendações. Nos destinados à Comissão de Auditoria, vai à raiz dos problemas, com elementos visuais, destacando mensagens -chave ajustadas aos destinatários?	21	21	11	13	2	32	42	11	15
26 vai ao essencial – inicia o relatório com um sumário executivo com muitos elementos visuais. Conduz a atenção dos destinatários para os pontos chave, enfatizando a informação mais relevante?	17	34	6	9	2	32	51	6	11
27 antecipa – refere os: (i) riscos emergentes e (ii) o porquê da sua criticidade. Tem a confiança de emitir uma opinião com apenas 80% dos elementos recolhidos, sem esperar pelos 100%, mas não o escondendo?	4	28	21	11	4	32	32	21	15
28 reforça a segurança psicológica – considera o impacto psicológico de cada relatório, tendo em conta a linguagem, a avaliação dos riscos e o escalonamento dos problemas na decisão de dar atenção ao apresentado?	4	30	21	9	4	32	34	21	13
29 assume os relatórios como um ponto de partida e não como um ponto final?	17	28	11	12	0	32	45	11	12
30 fornece o essencial – vai rapidamente ao essencial poupando detalhes técnicos (a colocar em anexos, ou a fornecer se solicitado)?	9	38	15	6	0	32	47	15	6
31 além do texto escrito – procura a melhor forma de apresentar a informação, com suporte visual?	11	36	11	6	4	32	47	11	10
32 não espera pelo relatório – define momentos de reunião com a Comissão de Auditoria, alterando-os para o que vai sendo identificado?	4	23	13	17	11	32	27	13	28
MÉDIA	12,1	26,5	16,4	10,2	3,4	31,4	39	16	14

Fonte: Produção própria

ANEXO 27 – Q2 – CAEs’ - % 1/2

O DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA:	Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Poucas vezes	Nunca	NS/NR	+		-
1 apresenta nas reuniões recorrentes com os stakeholders, para discussão aberta, riscos emergentes, problemas e oportunidades visando ajudar a organização a melhorar?	10	30	20	30	0	10	40	20	30
2 divulga as melhores práticas internas e externas à organização?	30	30	30	0	0	10	60	30	0
3 apresenta recomendações alcançáveis, nos relatórios ou de uma forma mais informal, apresentando de tendências, visões, problemas e potenciais preocupações de uma forma tempestiva?	40	50	0	0	0	10	90	0	0
4 incorpora nas suas recomendações soluções digitais que permitam antecipar o risco, tais como avaliações dinâmicas de riscos e visualização de dados?	30	40	20	0	0	10	70	20	0
5 envolve-se em projetos de transformação e apoia na conceção de medidas de controle, sem esperar pelos problemas identificados na sua fase de posterior implementação?	20	40	30	0	0	10	60	30	0
6 otimiza, com cada grupo envolvido, o alinhamento das chamadas 3 linhas de defesa com claras expectativas e responsabilidades?	40	30	20	0	0	10	70	20	0
7 considera cada relatório não como um fim em si mesmo, mas antes como início de um processo de alavancagem para concretizar ações e implementar soluções?	50	40	0	0	0	10	90	0	0
8 utiliza metodologias ágeis e apresenta problemas e preocupações mesmo antes de eles estarem totalmente analisados ou testados?	0	40	40	10	0	10	40	40	10
9 focaliza-se menos no que correu mal e mais o que se pode fazer para ficar melhor?	30	50	10	0	0	10	80	0	0
10 desafia o status quo e reavalia a abordagem seguida no trabalho de auditoria para certas atividades co impacto limitado?	10	50	20	10	0	10	60	20	10
11 procura soluções mais automatizadas para trabalhos de asseguração e que libertem tempo para outros de aconselhamento de valor acrescentado, antecipando trabalho?	30	50	10	0	0	10	80	10	0
12 focaliza-se menos em relatórios e consagra mais tempo a aconselhamento proactivo antecipando atividades?	0	40	30	20	0	10	40	30	20
13 abraça uma mentalidade inovadora e uma abordagem criativa?	0	70	20	0	0	10	70	20	0
14 adota metodologias de auditoria interna ágeis para reduzir os custos e tempo, para fornecer melhor qualidade?	30	20	40	0	0	10	50	40	0

ANEXO 27 – Q2 – CAEs’ - % 2/2

15 recruta “águias” e não pessoas com o perfil tradicional. Investe não apenas em skills técnicos, mas também em soft skills: vg: pessoas impactantes e com capacidade de influência, com competências sociais, capacidade de comunicação, de apresentação, de negociação, liderança, integridade e conhecimento generalizado do gestão, tendo em vista que, como membro de uma equipa, possa com sucesso “navegar” no mundo da consultoria da auditoria interna?	10	30	30	20	0	10	40	30	20
16 adota a abordagem designada de 4 pilares de talentos:									
a) skills e capacidades necessários?	10	30	40	10	0	10	40	40	10
b) realiza uma análise de necessidades?	20	20	40	10	0	10	40	40	10
c) seleciona e implementar métodos para preencher as necessidades? e	20	20	40	10	0	10	40	40	10
d) recruta e premeia os talentos necessários?	10	30	40	10	0	10	40	40	10
17 contribui para o desenvolvimento de uma atmosfera de verdade, para uma cultura de partilha de valores e para a aceitação de uma crítica construtiva?	50	40	0	0	0	10	90	0	0
18 focaliza os relatórios nas melhorias, sendo parte da solução, reconhecendo o que não correu bem, mas enfatizando a aprendizagem?	30	60	0	0	0	10	90	0	0
19 trabalha perto da gestão no processo de tomada de decisões através de reuniões regulares com os executivos, em especial, junto do CEO e CFO?	10	50	30	0	0	10	60	30	0
20 elucida os gestores sobre os riscos e controles-chave, ajuda-os a mitigar e gerir tais riscos e apoia-os na autoidentificação das áreas onde os controles devam se melhorados no início de cada trabalho de auditoria?	40	40	0	10	0	10	80	0	10
21 partilha feedback construtivo com os gestores, dando-lhe crédito pela autoidentificação dos problemas?	30	40	20	0	0	10	70	20	0
22 ajuda a desenvolver incentivos para os gestores comunicarem necessidades de melhoria de controles, anomalias ou novos riscos, sem receio de retaliações ou consequências desfavoráveis?	20	50	10	10	0	10	70	10	10
23 considera a utilização de um sistema dual de estrutura de relatórios (ambiente de controlo) para refinar uma cultura de risco e controlo e para reconhecer atitudes positivas suportadas por uma escala definida de mérito?	10	50	10	10	10	10	60	10	20
24 conta uma história – transmite de uma forma concisa e atraente, ajustada à audiência. Inclui histórias de sucesso, forma de ultrapassagem de problemas, antecipa questões e progresso alcançado?	0	50	20	20	0	10	50	20	20
25 ajusta o relatório – foca os pontos prioritários e propõe recomendações. Nos destinados à Comissão de Auditoria, vai à raiz dos problemas. com elementos visuais, destacando mensagens –chave ajustadas aos destinatários?	10	30	20	30	0	10	40	20	30
26 vai ao essencial – inicia o relatório com um sumário executivo com muitos elementos visuais. Conduz a atenção dos destinatários para os pontos chave, enfatizando a informação mais relevante?	20	70	0	0	0	10	90	0	0
27 antecipa – refere os: (i) riscos emergentes e (ii) o porquê da sua criticidade. Tem a confiança de emitir uma opinião com apenas 80% dos elementos recolhidos, sem esperar pelos 100%, mas não o escondendo?	0	50	20	20	0	10	50	20	20
28 reforça a segurança psicológica – considera a impacto psicológico de cada relatório, tendo em conta a linguagem, a avaliação dos riscos e o escalonamento dos problemas na decisão de dar atenção ao apresentado?	10	40	40	0	0	10	50	40	0
29 assume os relatórios como um ponto de partida e não como um ponto final?	40	40	10	0	0	10	80	10	0
30 fornece o essencial –vai rapidamente ao essencial poupando detalhes técnicos (a colocar em anexos, ou a fornecer se solicitado)?	20	70	0	0	0	10	90	0	0
31 além do texto escrito – procura a melhor forma de apresentar a informação, com suporte visual?	20	60	10	0	0	10	80	10	0
32 não espera pelo relatório – define momentos de reunião com a Comissão de Auditoria, alterando-os para o que vai sendo identificado?	10	20	40	20	0	10	30	40	20
MÉDIA	20,3	42,0	20,0	7,1	0,3	10,0	62	20	7,4

Fonte: Produção própria

ANEXO 28 – Q2 – AUDITORES INTERNOS - % 1/2

O DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA:	Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Poucas vezes	Nunca	NS/NR	+		-
1 apresenta nas reuniões recorrentes com os stakeholders, para discussão aberta, riscos emergentes, problemas e oportunidades visando ajudar a organização a melhorar?	24	19	8	8	6	35	43	8	14
2 divulga as melhores práticas internas e externas à organização?	14	30	8	11	2	35	44	8	13
3 apresenta recomendações alcançáveis, nos relatórios ou de uma forma mais informal, apresentando de tendências, visões, problemas e potenciais preocupações de uma forma tempestiva?	22	38	5	0	0	35	60	5	0
4 incorpora nas suas recomendações soluções digitais que permitam antecipar o risco, tais como avaliações dinâmicas de riscos e visualização de dados?	11	22	16	11	5	35	33	16	16
5 envolve-se em projetos de transformação e apoia na conceção de medidas de controle, sem esperar pelos problemas identificados na sua fase de posterior implementação?	8	16	19	16	6	35	24	19	22
6 otimiza, com cada grupo envolvido, o alinhamento das chamadas 3 linhas de defesa com claras expectativas e responsabilidades?	19	16	14	16	0	35	35	14	16
7 considera cada relatório não como um fim em si mesmo, mas antes como início de um processo de alavancagem para concretizar ações e implementar soluções?	24	22	14	3	2	35	46	14	5
8 utiliza metodologias ágeis e apresenta problemas e preocupações mesmo antes de eles estarem totalmente analisados ou testados?	14	14	19	18	0	35	28	19	18
9 focaliza-se menos no que correu mal e mais o que se pode fazer para ficar melhor?	11	30	8	14	2	35	41	8	16
10 desafia o status quo e reavalia a abordagem seguida no trabalho de auditoria para certas atividades co impacto limitado?	5	24	22	14	0	35	29	22	14
11 procura soluções mais automatizadas para trabalhos de asseguaração e que libertem tempo para outros de aconselhamento de valor acrescentado, antecipando trabalho?	8	30	24	0	0	38	38	24	0
12 focaliza-se menos em relatórios e consagra mais tempo a aconselhamento proactivo antecipando atividades?	3	11	24	22	2	38	14	24	24
13 abraça uma mentalidade inovadora e uma abordagem criativa?	8	19	14	19	2	38	27	14	21
14 adota metodologias de auditoria interna ágeis para reduzir os custos e tempo, para fornecer melhor qualidade?	8	24	16	11	3	38	32	16	14

ANEXO 28 – Q2 – AUDITORES INTERNOS - % 2 / 2

15 recruta “águias” e não pessoas com o perfil tradicional. Investe não apenas em skills técnicos, mas também em soft skills: vg: pessoas impactantes e com capacidade de influência, com competências sociais, capacidade de comunicação, de apresentação, de negociação, liderança, integridade e conhecimento generalizado do gestão, tendo em vista que, como membro de uma equipa, possa com sucesso “navegar” no mundo da consultoria da auditoria interna?	3	11	16	16	16	38	14	16	32
16 adota a abordagem designada de 4 pilares de talentos:									
a) skills e capacidades necessários?	0	16	22	14	10	38	16	22	24
b) realiza uma análise de necessidades?	0	14	30	5	13	38	14	30	18
c) seleciona e implementar métodos para preencher as necessidades? e	0	11	32	11	8	38	11	32	19
d) recruta e premeia os talentos necessários?	0	14	19	19	10	38	14	19	29
17 contribui para o desenvolvimento de uma atmosfera de verdade, para uma cultura de partilha de valores e para a aceitação de uma crítica construtiva?	22	24	8	5	3	38	46	8	8
18 focaliza os relatórios nas melhorias, sendo parte da solução, reconhecendo o que não correu bem, mas enfatizando a aprendizagem?	11	38	8	5	0	38	49	8	5
19 trabalha perto da gestão no processo de tomada de decisões através de reuniões regulares com os executivos, em especial, junto do CEO e CFO?	19	22	5	16	0	38	41	5	16
20 elucida os gestores sobre os riscos e controles-chave, ajuda-os a mitigar e gerir tais riscos e apoia-os na autoidentificação das áreas onde os controles devam se melhorados no início de cada trabalho de auditoria?	16	24	19	3	0	38	40	19	3
21 partilha feedback construtivo com os gestores, dando-lhe crédito pela autoidentificação dos problemas?	8	38	8	8	0	38	46	8	8
22 ajuda a desenvolver incentivos para os gestores comunicarem necessidades de melhoria de controles, anomalias ou novos riscos, sem receio de retaliações ou consequências desfavoráveis?	5	27	22	3	5	38	32	22	8
23 considera a utilização de um sistema dual de estrutura de relatórios (ambiente de controlo) para refinar uma cultura de risco e controlo e para reconhecer atitudes positivas suportadas por uma escala definida de mérito?	8	14	22	14	4	38	22	22	18
24 conta uma história – transmite de uma forma concisa e atraente, ajustada à audiência. Inclui histórias de sucesso, forma de ultrapassagem de problemas, antecipa questões e progresso alcançado?	0	11	19	19	13	38	11	19	32
25 ajusta o relatório – foca os pontos prioritários e propõe recomendações. Nos destinados à Comissão de Auditoria, vai à raiz dos problemas. com elementos visuais, destacando mensagens -chave ajustadas aos destinatários?	24	19	8	8	6	35	43	8	14
26 vai ao essencial – inicia o relatório com um sumário executivo com muitos elementos visuais. Conduz a atenção dos destinatários para os pontos chave, enfatizando a informação mais relevante?	16	24	8	11	3	38	40	8	14
27 antecipa – refere os: (i) riscos emergentes e (ii) o porquê da sua criticidade. Tem a confiança de emitir uma opinião com apenas 80% dos elementos recolhidos, sem esperar pelos 100%, mas não o escondendo?	5	22	22	8	5	38	27	22	13
28 reforça a segurança psicológica – considera o impacto psicológico de cada relatório, tendo em conta a linguagem, a avaliação dos riscos e o escalonamento dos problemas na decisão de dar atenção ao apresentado?	3	27	16	11	5	38	30	16	16
29 assume os relatórios como um ponto de partida e não como um ponto final?	11	24	11	16	0	38	35	11	16
30 fornece o essencial – vai rapidamente ao essencial poupando detalhes técnicos (a colocar em anexos, ou a fornecer se solicitado)?	5	30	19	8	0	38	35	19	8
31 além do texto escrito – procura a melhor forma de apresentar a informação, com suporte visual?	8	30	11	8	5	38	38	11	13
32 não espera pelo relatório – define momentos de reunião com a Comissão de Auditoria, alterando-os para o que vai sendo identificado?	3	24	5	16	14	38	27	5	30
MÉDIA	9,9	22,3	15,5	11,1	4,3	37,1	32	15	15

Fonte: Produção própria

ANEXO 29

Análise Multidimensional – Síntese

TABELA *	PERGUNTA	CONCLUSÕES		
		TODOS	CAEs'	AUD. INTER.
1	Ano de criação	Não se associou	Não se associou	Não se associou
2	Nat. ativ da org - pub/ priv/out	SIM	SIM	Não se associou
3	Sector de atividade	Não se associou	Não se associou	Inconclusivo
4	Nº. de trabalhadores	Inconclusivo	Inconclusivo	Não se associou
5	Volume de atividade	Não se associou	Não se associou	Não se associou
6	Mercado	Não se associou	SIM	Não se associou
7	Origem	Não se associou	Não se associou	Não se associou
8	Nº. de auditores internos	Não se associou	Não se associou	Não se associou
9	Nº. de estabelecimentos	SIM	SIM	Não se associou
10	Nº. de anos de experiência	Não se associou	Não se associou	Não se associou
11	Idade do inquirido	Não se associou	Não se associou	Não se associou
12	Formação	Não se associou	Não se associou	Não se associou
13	certificação	Não se associou	Não se associou	Não se associou

* e seus múltiplos

Fonte: Produção própria