Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração
Politécnico de Coimbra

O Impacto do Controlo Interno na Gestão de Risco na Empresa da área das Telecomunicações em São Tomé e Príncipe – Estudo de Caso da CST
iscac Politécnico de Coimbra

ISCAC | 2021 Elizângela Batista de Sousa D'Alva
Tomé e Príncipe – Estudo de Caso da CST

Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração
Politécnico de Coimbra

Elizângela Batista de Sousa D'Alva

# O Impacto do Controlo Interno na Gestão de Risco na Empresa da área das Telecomunicações em São Tomé e Príncipe – Estudo de Caso da CST

Coimbra, julho de 2021

Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração
Politécnico de Coimbra

Elizângela Batista de Sousa D'Alva

# O Impacto do Controlo Interno na Gestão de Risco na Empresa da área das Telecomunicações em São Tomé e Príncipe – Estudo de Caso da CST

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Auditoria Empresarial e Pública**, realizada sob a orientação da Professora Maria Georgina Morais.

Coimbra, julho de 2021

## TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

## PENSAMENTO

“O caminho do insensato parece-lhe justo, mas o sábio ouve os conselhos.”

Provérbios 12:15

# DEDICATÓRIA

A Deus, aos meus pais!

E em especial, a ti meu gémeo, que sempre me incentivou a não desistir, com infinitas saudades

## AGRADECIMENTOS

- À minha família, pais e irmã, pelos valores transmitidos, apoio incondicional e por me proporcionarem todas as condições ao longo destes anos.

- À minha orientadora, Professora Doutora Maria Georgina da Costa Tamborino Morais pela disponibilidade e todo o apoio prestado durante a concretização desta dissertação.

- Ao Professor Doutor Alexandre Silva pelo apoio prestado durante a concretização desta dissertação.

- À minha querida assistente social, Doutora Maria João Jacob, por todo o carinho, atenção e apoio prestado durante a minha vida académica.

- Aos meus amigos Soraia Soares, Miguel Jaco e Delton Trigueiros pela força e energia positiva transmitida, pelo carinho e pela leitura rigorosa do meu trabalho.

- Aos profissionais da CST em geral pela participação e contributo nas respostas do questionário e, em especial, aos Senhores Wilson Ten-Jua, Emery D'Alva e Dra. Graça pela disponibilidade e todo o apoio prestado.

- A todos que de uma forma ou de outra contribuíram para o término deste trabalho.

Muito obrigada!

## RESUMO

O risco é inerente à existência das organizações e, no contexto atual de forte complexidade e transformações aceleradas, impulsionadas pela pandemia de Covid-19, mais do que nunca, gerir risco de forma consciente é relevante para a sobrevivência das organizações.

Face à crescente evolução e importância que o controlo interno e a gestão de risco têm evidenciado como ferramentas de gestão, paralelamente à relevância da auditoria interna no processo de gestão de risco, torna-se necessário que as organizações disponham de sistemas de controlo interno e de gestão de risco adequados, alinhados entre si, e integrados nos seus processos de negócio.

Neste sentido, o objetivo principal desta dissertação é analisar o contributo do controlo interno na mitigação de risco e, consequentemente, evidenciar a importância do processo de gestão de risco para o alcance dos objetivos de negócio da Companhia Santomense de Telecomunicações.

No que concerne à metodologia de investigação, esta teve como ponto de partida a revisão da literatura, onde são apresentados os principais conceitos sobre o controlo interno e a gestão de risco. Após a revisão da literatura, elaborou-se um questionário, como recolha de informação, destinado a todos os funcionários da Companhia Santomense de Telecomunicações, para aferir sobre o contributo do controlo interno na gestão de risco da organização.

Os resultados do estudo revelaram que o processo de gestão de risco pode interferir na realização dos objetivos de negócio. O controlo interno, por sua vez, possui um papel de extrema importância na mitigação de risco. Conclui-se, portanto, que existe uma relação positiva entre o controlo interno e a gestão de risco, uma vez que o controlo interno impacta significativamente o processo de gestão de risco.

Esta dissertação é de extrema importância para São Tomé e Príncipe, uma vez que, para além do contributo científico, contribui significativamente para colmatar a necessidade de estudos neste setor de atividade, num país onde existe muita escassez de estudos.



Palavras-chave: Auditoria Interna, Controlo Interno, Gestão de Risco, São Tomé e Príncipe

# ABSTRACT

Risk is inherent to the existence of organizations and, in the current context of high complexity and accelerated transformations, driven by the Covid-19 pandemic, more than ever, managing risk consciously is relevant for the survival of organizations.

Given the growing evolution and importance that internal control and risk management have shown as management tools, in parallel with the relevance of internal audit in the risk management process, it is necessary for organizations to have internal control and management systems. appropriate risk management, aligned with each other, and integrated into their business processes.

In this sense, the main objective of this dissertation is to analyze the contribution of internal control in mitigating risk and, consequently, highlight the importance of the risk management process for achieving the business objectives of Companhia Santomense de Telecomunicações.

As far as the research methodology is concerned, it had as its starting point a review of the literature, where the main concepts on internal control and risk management are presented. After reviewing the literature, a questionnaire was designed to collect information for all employees of Companhia Santomense de Telecomunicações, to assess the contribution of internal control to the organization's risk management.

The study results revealed that the risk management process can interfere with the achievement of business objectives. Internal control, in turn, plays an extremely important role in risk mitigation. Therefore, it is concluded that there is a positive relationship between internal control and risk management, since internal control significantly impacts the risk management process.

This dissertation is extremely important for São Tomé and Príncipe, since, in addition to the scientific contribution, it significantly contributes to filling the need for studies in this sector of activity, in a country where there is a great shortage of studies.



Keywords: Internal Audit; Internal Control; Risk Management; São Tomé e Príncipe

# ÍNDICE GERAL

# ÍNDICE DE FIGURAS



# ÍNDICE DE GRÁFICOS

## ÍNDICE DE TABELAS

## Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

**AI** – Auditoria Interna

**AICPA** – *American Institute of Certified Publics Accountants*

**CI** – Controlo Interno

**COBIT** – C*ontrol Objectives for Information and realated Tecnologies*

**CoCo** – *Criteria of Control Board*

**COSO** – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

**CST –** Companhia Santomense de Telecomunicações

**Dbs** – Dobras

**ERM** – *Enterprise Risk Management*

**FERMA** – *Federation of European Risk Management Association*

**IAASB** – *International Auditing and Assurance Standards Boards*

**ICIF** – *Internal Control Integrated Framework*

**IFAC** – *International Federation of Accountants*

**IIA** – *The Institute of Internal Auditors*

**ISA** – *International Standards on Audit*

**IPAI** – Instituto Português de Auditoria Interna

**SCI** – Sistema de Controlo Interno

**SPSS** – *Statistical Package for the Social Sciences*

**STP** – São Tomé e Príncipe

# INTRODUÇÃO

Progressivamente mais, as empresas estão expostas a vários tipos de riscos e a sua gestão é de extrema importância para que os objetivos inicialmente definidos pela organização sejam alcançados. Assim, a auditoria interna através do sistema de controlo interno e do processo de gestão de risco pode contribuir para uma boa gestão dos riscos associados as atividades organizacionais.

Neste seguimento, o controlo interno e a gestão de risco têm demonstrado que possuem grande influência na concretização dos objetivos, uma vez que, quando bem implementado e monitorizado, contribuem para a melhoria continua dos processos organizacionais, a mitigação dos riscos a que a organização está sujeita, a criação de valor, a melhoria da sua performance e, consequentemente, o alcance dos objetivos.

No contexto atual de forte complexidade e transformações aceleradas, onde a economia mundial encontra-se cada vez mais exposta à crescente globalização, as expetativas dos *stakeholders* são cada vez maiores, à acelerada evolução tecnológica, associados a estes fatores, as consecutivas falências fraudulentas e a falta ou ineficiente de sistemas de controlo estão a deixar as organizações propensas a grandes riscos. Neste contexto, as empresas reconsideraram as suas diretrizes associadas com o controlo interno e a gestão de risco de forma a conhecerem os riscos que ameaçam a continuidade de negócio e implementar medidas que mitiguem estes riscos.

A opção pela modalidade de Dissertação tem como propósito consolidar os conhecimentos teórico-práticos obtidos ao longo do percurso académico e aplicar tais conhecimentos numa entidade do meu país de origem, São Tomé e Príncipe. A escolha desta temática em particular tem como propósito perceber como é que a empresa de telecomunicação santomense integra essas duas ferramentas de gestão na sua organização e evidenciar os seus impactos na tomada de decisão dessa entidade. No que concerne a escolha da entidade, Companhia Santomense de Telecomunicações, deve-se ao facto de esta ser líder em telecomunicações no mercado de São Tomé e Príncipe, e outrora ser a única empresa do setor de telecomunicações presente no país, o que faz com que o risco nesta entidade seja gerido de forma adequada para que esta possa responder de forma atempada às necessidades dos seus *stakeholders*, aumentando a sua confiança, e que esses riscos não impacte negativamente os objetivos de negócio da entidade.

Com a realização deste trabalho pretende-se demonstrar a importância da gestão de risco no alcance dos objetivos e das metas de negócio a que a Companhia Santomense de Telecomunicações se propôs, apresentar o contributo do controlo interno na mitigação de risco, salientando os seus conceitos e a sua atuação na organização de forma individual e conhecer o nível de conhecimento dos responsáveis pela estrutura e implementação e supervisão destas ferramentas de gestão.

Tendo em vista o seguimento dos objetivos estabelecidos, o estudo está dividido em três capítulos. No primeiro capítulo realiza-se a revisão da literatura na qual se apresenta a temática de controlo interno e de gestão de risco, evidenciando a relação entre os temas e também a relação dos temas com a auditoria interna. No capítulo seguinte efetua-se o enquadramento do país onde se localiza a entidade em estudo seguidamente do enquadramento da entidade. No terceiro e último capítulo, a seguir a apresentação da metodologia de investigação elegida para a execução dos objetivos estabelecidos, efetua-se a caracterização da amostra e dos instrumentos de recolha de dados seguidamente do diagnóstico e interpretação dos resultados obtidos no presente estudo. Por fim, expõe-se as conclusões gerais do trabalho, evidenciando as principais limitações na composição do estudo e as propostas para possíveis investigações futuras.

# 1 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo faz-se a exposição da revisão bibliográfica dos principais temas vinculados com o trabalho realizado. O capítulo começa com a abordagem do conceito de controlo interno e da sua importância nas organizações, evidenciando os seus objetivos, tipos, princípios, modelos e limitações. De seguida, apresenta-se os conceitos de gestão de risco, dando especial destaque ao processo de gestão de risco e ao modelo de gestão de risco ERM – *Enterprise Risk Management Framework*, emitido pelo COSO. No penúltimo ponto deste capítulo efetua-se uma relação entre o controlo interno e a gestão de risco, salientando a importância da auditoria interna no processo de gestão de risco. Por último, expõe-se uma breve evolução das telecomunicações, caracterizando o setor em Portugal e expondo estudos empíricos relevantes para esta dissertação.

## 1.1 Controlo Interno

### 1.1.1 Conceito e Importância

Epistemologicamente, Emmanuel et. *al*., (1990) atribuem ao termo "controlo" a ideia de domínio, ou seja, é utilizado com o significado da pessoa que exerce ações de controlo sobre outrem, mas também da utilização do controlo como um meio de verificação em que o controlo detecta as diferenças entre o que se pretendia realizar e o que efetivamente foi realizado.

O conceito de controlo interno dispõe de diversas abordagens e, como tal, pode ser visto e explicado em diferentes perspectivas. No entanto, no que respeita, à definição de controlo interno, não existe um consenso sobre qual foi a primeira entidade a definir este conceito.

Segundo Morais & Martins (2013), o primeiro organismo a definir controlo interno foi a *American Institute of Certified Publics Accountants* (doravante AICPA), em 1934, e usada pela *Securities and Exchange Commission* (SEC), *Statement on Auditing Standards* n.º 1 que definia que "o controlo interno compreende um plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas adotadas num negócio a fim de garantir a salvaguarda de ativos, verificar a adequação e confiabilidade dos dados contabilísticos, promover eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas estabelecidas pela gestão".

Desde então, o controlo interno tem vindo a ser cada vez mais preponderante no seio das organizações, devido ao crescimento registado nos últimos tempos das empresas em si e devido também ao ambiente em que operam, a cada passo marcado pela constante mudança. O controlo interno tornou-se assim de tal forma indispensável que nenhuma empresa ou entidade, por menor que seja, pode exercer a sua atividade operacional sem ter implementado um sistema de controlo interno, ainda que rudimentar (Costa, 2017).

Num estudo desenvolvido por Reis (2012), envolvendo 20 funcionários de uma empresa, pôde-se concluir que o controlo interno é de extrema importância para a gestão da organização, salientando o seu contributo para o alcance dos objetivos. O controlo interno (CI) ajuda a identificar falhas existentes nos procedimentos de controlo e aperfeiçoa os processos de uma organização (Rhoden, 2019).

Na mesma linha de pensamento, Neves (2008) afirma que a existência de um controlo interno é vital para o desenrolar de todas as operações da empresa, e consequentemente, para a sua sobrevivência e crescimento.

Cruz. A (2019) corrobora com esta afirmação através de um estudo de investigação, que teve como objetivo analisar o impacto do controlo interno nas PME de Excelência do distrito de Porto pelo menos nos últimos 3 anos consecutivos. Este estudo envolvendo 62 empresas de excelência revela que as empresas que possuem responsáveis/departamentos específicos de controlo interno atribuem uma elevada importância a existência de um sistema de controlo interno, realçando o facto de este ser uma mais-valia para o sucesso empresarial destas empresas.

Assim, têm surgido vários conceitos para controlo interno de várias entidades nacionais e internacionais.

Almeida (1996) citado por Bordin & Saraiva (2006) apresenta também uma definição dentro do mesmo contexto, referindo que o controlo interno representa numa organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com o objetivo de proteger os ativos, produzir dados contabilísticos fiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

A ISA 315 do IFAC define o controlo interno com sendo um processo concebido, implementado e mantido pelos encarregados de governação, pelos órgãos de gestão e por outro pessoal para proporcionar segurança razoável acerca da consecução dos objetivos

de uma entidade com respeito à fiabilidade de relato financeiro, eficácia e eficiência das operações, e conformidade com leis e regulamentos aplicáveis.

Dos mais relevantes conceitos do controlo interno dispomos o do *Comittee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comission* (COSO, 2013) que define o controlo interno como sendo um processo, realizado pelo conselho de administração de uma entidade, direção e outros membros da entidade para fornecer segurança razoável à consecução dos objetivos relacionados com as operações, relatórios financeiros e *compliance*.

A definição do controlo interno apresentada pelo COSO (2013) incide sobre alguns conceitos fundamentais:

- Realização dos objetivos em uma ou mais categorias nas operações, relatórios e conformidade.
- Um processo que consiste em tarefas e atividades contínuas. Constitui um conjunto de operações estruturadas que envolve toda a atividade da organização.
- Efetuado por pessoas – não apenas sobre políticas e manuais de normas e procedimentos, mas sobre as pessoas e as ações que elas executam em todos os níveis da organização que afetem o controlo interno.
- Capaz de fornecer garantia razoável – mas não garantia absoluta, à alta administração e ao conselho de administração da entidade.
- Adaptável à estrutura da entidade – flexibilidade na implementação para toda a entidade ou para uma subsidiária, divisão, unidade operacional ou processo de negócio.

O controlo interno é, assim, um conjunto de regras definidas com vista a garantir que o processo de controlo é eficiente e eficaz e que permite alcançar as metas e objetivos definidos.

E para tal é necessário que as entidades implementem um Sistema de Controlo Interno adaptado as suas características e que abrange todas as operações da organização. Neste enquadramento, e de modo a diferenciar os conceitos, torna-se relevante definir o conceito de sistema de controlo interno uma vez que este representa uma ferramenta primordial que contribui de forma positiva para a fiabilidade dos processos organizacionais.

Segundo Nabais (1993, p. 151), o IFAC define o sistema de controlo interno como sendo um plano de organização, bem como todos os métodos e procedimentos adotados pela administração de uma entidade para auxiliar a atingir o objetivo de gestão, de assegurar, tanto quanto for praticável, a metódica e eficiente conduta dos seus negócios, incluindo a aderência às políticas de administração, a salvaguarda de ativos, a prevenção e detecção de fraudes e erros, a precisão dos registos contabilísticos e a atempada preparação de informação financeira fidedigna. Um sistema de controlo interno ideal deve ser desenvolvido com ampla segregação de função e responsabilidades, onde não seria possível que só uma pessoa fosse responsável por uma única transação do início ao fim (Younas & Kassim, 2019). Compreender o sistema de controlo interno é uma das funções mais importantes para um auditor (Almeida, 2017).

Sendo que o sistema de controlo interno engloba o plano da empresa, políticas, metodologias e procedimentos de controlo instituídos, para assegurar a prossecução dos objetivos traçados pela gestão (Pinheiro, 2014).

### 1.1.2 Objetivos do Controlo Interno

Como se vê, o controlo interno desempenha um papel de supervisão em nome da gestão, o que implica que qualquer organização, lucrativa ou não lucrativa, sem um controlo interno eficaz está mais propensa a irregularidades e erros, tais como desperdícios, fraudes, ineficiências, bem como a insolvência da organização.

AICPA, referido por Mendes (2014, p.5), "menciona que o controlo interno tem como objetivo principal avaliar o negócio e o desemprenho da organização, incluindo o lucro e a salvaguarda dos ativos na preparação das demonstrações financeiras, e cumprir com os requisitos obrigatórios da entidade."

Segundo o *Institute of Internal Auditors* (IIA), citado por Costa (2010, p.225), "os objetivos do controlo interno são tais que visam assegurar:

- A confiança e a integridade da informação financeira e operacional;
- A eficiência das operações de forma a atingir os objetivos estabelecidos;
- A salvaguarda dos ativos;
- O cumprimento das leis, regulamentos e contratos."

No que respeita aos objetivos, o Tribunal de Contas (1999, p. 48) também mencionou um conjunto de objetivos do CI, designadamente:

- "Salvaguardar os ativos;
- Garantir:
    - a legalidade e a regularidade das operações;
    - que todas as operações, e apenas essas, foram corretamente autorizadas, liquidadas, ordenadas, pagas e registadas;
- Assegurar a oportunidade, a confiança e a integridade das informações de gestão;
- Promover a economia e a eficiência das operações ou atividades da empresa; e
- Assegurar que os resultados correspondem aos objetivos definidos."

O COSO (2013) divide os tipos de objetivos de controlo interno em três categorias: objetivo das operações, objetivo da informação e objetivo da conformidade, sendo que:

O objetivo das operações "diz respeito à eficácia e eficiência das operações da entidade, incluindo a performance das metas operacionais e financeiras, e a salvaguarda de ativos contra perdas" (COSO, 2013, p.3). Sendo este o principal objetivo das operações na prevenção da fraude.

O objetivo da informação engloba a preparação de informação fidedigna para a sua divulgação, contemplando revisões periódicas para se determinar se a informação é adequada, bem como para se avaliar da sua necessidade e utilidade.

O objetivo da conformidade tem que ver com a conformidade com as leis, as regras, as regulações e as normas externas, às quais a entidade está sujeita. Este objetivo pode variar consoante o setor onde a entidade atua, pelo que pode existir a necessidade de a entidade requerer consulta junto de peritos legais ou profissionais para assegurar a sua adequada realização.

O controlo interno é desta forma considerado como um meio de ajuda para as organizações mitigarem os riscos de não atingirem os seus propósitos.

### 1.1.3 Tipos de Controlo Interno

De acordo com o AICPA citado por Motta (1992), Trenerry (1999) & Carvalho (1994), existem fundamentalmente dois tipos de controlo interno: o controlo contabilístico e o controlo administrativo ou operacional.

Relativamente ao controlo contabilístico, o mesmo reúne o plano de organização e todos registos e procedimentos referentes a salvaguarda dos ativos e a fidedignidade dos registos contabilísticos. Garante, ainda, que "apenas as transações válidas são autorizadas, registadas e relatadas, e que todas as responsabilidades apropriadas são mantidas" (Trenerry, 1999, p. 8).

Por outro lado, o controlo administrativo compreende o plano de organização e todos os procedimentos relacionados com a eficiência operacional e também com a realização das diretrizes administrativas que geralmente estão relacionadas, indiretamente, com os registos contabilísticos e financeiros. Este controlo visa salvaguardar os ativos e garantir a fidelidade da informação.

Conforme mencionado por Morais & Martins (2013, p. 32), "qualquer sistema de controlo interno deve incluir os controlos adequados, podendo classificar-se em:

**Preventivos** – São considerados controlos *à priori*, que entram imediatamente em funcionamento, impedindo que determinados factos indesejáveis se processem, como o próprio nome indica são controlos de prevenção. Exemplos: Lista de fornecedores aprovados, obrigar a duas assinaturas, confrontar as faturas com as guias de receção antes de autorizar o pagamento, adotar um sistema de vigilância de controlo na fábrica.

**Detetivos** – Servem para detetar ou corrigir factos indesejáveis que já tenham ocorrido. São também controlos à posteriori. Exemplos: elaborar reconciliações bancárias, elaborar conciliações de extratos de contas com terceiros, efetuar contagens físicas.

**Orientativos** – Servem para provocar ou encorajar a ocorrência de um facto desejável, porque boas orientações previnem que más aconteçam. Exemplos: estabelecer determinados requisitos para o recrutamento do pessoal, criar regulamentos internos da entidade.

**Corretivos** – Servem para retificar problemas identificados, são controlos de correção. Exemplos: Relatórios de artigos obsoletos, relatórios de atrasos de cobrança de dívidas,

relatórios de atrasos de pagamentos a fornecedores e outros credores, lista de reclamações de clientes.

**Compensatórios** – Servem para compensar eventuais fraquezas de controlo noutras áreas da entidade. Exemplos: O valor das entradas registadas pelo armazém pode ser cruzado com a contabilidade através da conciliação da conta de compras, os totais das vendas por produto registados pela área comercial podem ser cruzados com total dos créditos das vendas na contabilidade."

### 1.1.4 Princípios de Controlo Interno

Para Marçal & Marques (2011), um Sistema de Controlo Interno baseia-se num conjunto de princípios básicos que lhe dão consistência, sendo eles: a segregação de funções, o controlo das operações, a definição de autoridade e responsabilidade, as competências do pessoal e o registo dos factos.

**Segregação de funções –** de forma a obter uma diminuição de irregularidades e erros, pois a mesma pessoa não deverá ter e exercer atividades coincidentes. Na impossibilidade se segregação de funções, deverão ser implementados outros níveis de controlo, tais como a determinação e rotação de funções e responsabilidades, implementação de sistemas de informação, medidas de supervisão, pagamentos aprovados, criação de fundo fixo de caixa, entre outros;

**Controlo operacional –** tem por base a verificação e análise de todas as operações realizadas, com a exigência de que esse controlo seja efetuado por indivíduos diferentes dos que realizaram essas mesmas operações;

**Definição da Autoridade/Responsabilidade –** tem como objetivo definir os níveis de autoridade e responsabilidade dentro de todas as operações, de forma a que todos os intervenientes saibam a quem e como está dirigida certa função;

**Competências do pessoal –** defende que o pessoal deve ter habilitações literárias, técnicas necessárias e experiência profissional, adequadas ao exercício das funções que lhe são atribuídas.

**Registo de dados –** deverá ser assegurado o cumprimento de regras contabilísticas, tal como os documentos justificativos de todas as transações, procurando assim dinamizar e

assegurar a ligação entre os diversos departamentos e promover um acesso à informação simples e rápido.

É relevante salientar que todos os princípios mencionados se relacionam entre si contribuindo para o bom funcionamento do controlo interno e consequentemente do sistema de controlo interno.

Contudo, o controlo interno não está ligado somente ao sucesso das operações, pois existem várias limitações associadas que serão abordadas posteriormente.

### 1.1.5 Modelos de Controlo Interno

O *Internal Control Integrated Framework* do COSO é o modelo mais conhecido e utilizado na avaliação da eficiência do controlo interno e é este o modelo apresentado neste estudo. Entretanto, a par deste modelo, existem outros modelos de controlo interno, de entre os quais destacaremos de forma sucinta o COBIT e o CoCo.

O *Control Objectives for Information and realated Tecnologies* (COBIT) tem o seu foco na governança corporativa da informação e tecnologia (ISACA, 2019). E fornece uma ligação entre os requisitos de negócio e as atividades de tecnologias de informação, identificando os recursos necessários e as metas de controlo a considerar no que diz respeito a sistemas de informação (Gomes, 2014).

Relativamente ao modelo *Criteria of Control Board* (CoCo), este baseia-se no COSO e tem como objetivo auxiliar a administração das organizações a implementar e avaliar um ambiente de controlo, de forma que os objetivos operacionais e estratégicos sejam alcançados. Para este modelo o controlo engloba todos os elementos de uma organização (Brandão, S., 2012).

#### *1.1.5.1 Modelo Internal Control Integrated Framework*

O Modelo *Internal Control Integrated Framework* do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* é o modelo mais conhecido de controlo interno e mais utilizado internacionalmente, devendo-se isto, ao facto de ser o modelo subjacente às ISA´S (*International Standards on Audit*) do *International Auditing and Assurance Standards Board* (IAASB) e também por causa da sua facilidade na implementação. (Santos, A., 2018).

O modelo é adequado à realidade e as características da organização para que seja usado como metodologia de avaliação dos controlos internos definidos pela organização. Segundo o relatório COSO, "o controlo interno é considerado cada vez mais como uma solução para numerosos problemas potenciais" (Serralheiro *et al*, 2017).

Neste âmbito, com o intuito de realçar as boas práticas do controlo, o modelo *Internal Control – Intregated Framework* do COSO incentiva as organizações a desenvolverem, de forma efetiva e eficaz, o seu sistema de controlo interno para que se adaptem aos ambientes operacionais da empresa, reduzindo os riscos para níveis aceitáveis (Ayres *et al*., 2017).

O COSO apresenta uma estrutura em forma de um cubo tridimensional, figura 1, em que numa das dimensões temos as componentes da estrutura, noutra os objetivos de controlo interno e na última temos os diferentes níveis em que os controlos têm de ser aplicados: entidade, departamentos, unidade operacional e função.

*Figura 1 – Componentes do Controlo Interno*


Fonte: https://perspectivasperu.ey.com/2016/06/13/control-interno-empresas/

As componentes do modelo se relacionam entre si e devem estar integrados para assegurar o alcance dos objetivos definidos (Serralheiro *et al*, 2017).

A seguir, na tabela 1, apresentam-se as componentes do controlo interno e os respetivos princípios associados a cada um deles.

*Tabela 1 – Componentes do Controlo Interno*

| Controlo interno | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Ambiente de controlo | Avaliação de risco | Informação e comunicação | Atividade de controlo | Monitorização de controlos |
| - Conjunto de normas, processos e estruturas que são o pilar de todas as outras componentes.<br>- O ambiente de controlo compreende: a integridade e valores éticos; a estrutura organizacional; o processo de atrair competências; e o rigor em torno de medidas, incentivos e recompensas por desempenho.<br>- Os efeitos desta componente têm impactos sobre todo o SCI | - Processo dinâmico que identifica e avalia os riscos para alcançar os objetivos.<br>- Após identificação dos riscos, é crucial avaliar o seu significado, a probabilidade de ocorrência e como devem ser geridos.<br>- As constantes mudanças a nível económico, industrial e operacional, obrigam as organizações a prestarem atenção a essas alterações. | - A informação é fundamental para que a entidade cumpra as suas responsabilidades de CI.<br>- A comunicação é um processo contínuo e interativo de partilha e obtenção de informações necessárias.<br>- A comunicação interna é o meio para transmitir as informações. A externa permite entrada e saída de informações para o exterior. | - Ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que ajudam a garantir o cumprimento das diretrizes determinadas pelo órgão de gestão.<br>- Estas atividades são desenvolvidas a todos os níveis da organização.<br>- São aplicadas às DF com o intuito de acautelar, identificar e corrigir possíveis erros e fraudes | - Supervisão regular dos controlos, sendo um processo que avalia o desempenho do SCI.<br>- As avaliações contínuas fornecem informações oportunas.<br>- A monitorização realizada às outras componentes fornece informação acerca da eficiência dos controlos, estimulando a renovação ou melhorias aos mesmos. |

*Fonte: Revista de Contabilidade 247, Costa e Coelho (2020, p.50)*

Sendo que a interligação entre os componentes será mais visível quanto maior for a empresa. E é importante que todos eles sejam identificados e sistematizados de forma a se complementarem entre si.

Santos Malvina (2013), defende que neste modelo os componentes interagem para criar uma estrutura de controlo interno forte, pelo meio de uma liderança clara, partilha de valores e uma cultura que enfatiza a responsabilidade de controlo. Os vários riscos que a empresa enfrenta são identificados e avaliados periodicamente a todos os níveis da organização e dentro de todas as funções. As atividades de controlo são pro-ativamente desenhadas para mitigar os riscos significativos. A informação crítica para a identificação dos riscos e para alcançar os objetivos do negócio é comunicada através de canais

ascendentes, descendentes e ao longo da organização, e todo o sistema de controlo interno é monitorizado continuamente, sendo os problemas tratados atempadamente.

Tanto o modelo ICIF como o COSO-ERM, ambos do COSO, são aceites como válidos para suportar a avaliação da eficácia do controlo interno sobre o relato financeiro.

### 1.1.6 Limitações de Controlo Interno

"Só um adequado sistema de controlo interno pode facultar uma segurança razoável na prevenção, limitação ou deteção de erros e irregularidades". Entretanto, devido a necessidade de ajustes do sistema de controlo interno (SCI) as características da empresa, existem sempre algumas limitações ao sistema de controlo interno, pois o facto de existir não significa que funcione adequadamente. Coopers & Lybrand (1997, p.19) concordam com a afirmação anterior afirmando que "nem todos os controlos reduzem o risco de todos os tipos de erros e irregularidades, na medida em que há certas limitações inerentes à confiança que pode ser depositada no sistema de controlo interno."

Costa (2017) defende que a imunidade não advém do facto de existir um SCI bom, pois verificam-se, por exemplo, erros e fraudes. De entre os fatores que limitam o controlo interno, podem mencionar-se os seguintes:

**Desinteresse do órgão de gestão** - Numa grande parte dos casos, principalmente por não pretenderem que haja confiança e integridade a nível da informação, os órgãos de gestão não implementam ou pretendem manter um bom SCI na entidade;

**Custo *vs* Benefício** - Para uma empresa, a introdução de um sistema de controlo acarreta custos, muitas vezes não justificados, pois poderão existir vantagens em correr o risco da não implementação de um controlo;

**Erros, Fraudes e Conluio** - Por muito que se tenha a ideia de que um sistema de controlo é infalível, apenas o facto de ter pessoas associadas, trabalhadores menos competentes ou íntegros, poderá justificar facilmente uma falha no mesmo. O conluio, interno ou externo, é uma realidade cada vez mais difícil de detetar, principalmente quando ocorre em partes superiores hierárquicas da empresa;

**Transações poucos usuais** - Quem "desenha" e implementa um SCI numa entidade tem por base as transações normais e correntes da entidade, logo a ocorrência de transações

pouco usuais torna-se uma limitação porque o sistema não tem resposta, nem pode ter, dado que algumas são inesperadas e outras com baixa frequência, o que implica uma adequada análise.

**Falta de atualização do SCI** – um dos objetivos do SCI é proporcionar dados fiáveis, através de um sistema ativo e atualizado, mas, por vezes, o órgão de gestão não está interessado ou não está ciente da importância deste facto, estando mais focado na gestão de resultados (Santos, 2015).

**Utilização da informática** - A aplicação das tecnologias de informação tornou-se vital para a estratégia e processos de negócio de grande parte das entidades, revelando-se nos tempos que correm, parte integrante de toda a organização. No entanto, ao nível dos controlos pode apresentar-se como uma limitação. Sendo o sistema informático sinónimo de simplificação e de eficiência de processos e de informação rápida e precisa, cria, contudo, um novo risco e uma nova necessidade de controlo - o controlo eletrónico. No plano eletrónico, com bastante facilidade os ficheiros poderão ser violados e alterados pelo que, sendo os sistemas informáticos uma mais valia, são também uma preocupação ao nível do SCI (Santos, 2015).

De acordo com Ashbaugh-Skaife *et al.* (2007) as empresas que divulgam deficiências de controlo interno têm operações mais complexas, mudanças organizacionais recentes, maior risco na contabilidade, mais inventários, mais renúncias do auditor e são empresas com menos recursos para investir no SCI.

## 1.2 Gestão de Risco

### 1.2.1 Conceito de Risco e de Gestão de Risco

Correr riscos é um facto inerente à própria existência de uma empresa e existe um significado universal para este termo uma vez que o mesmo está sempre associado com os possíveis efeitos de ocorrência de um evento e, frequentemente, tem relacionado uma conotação negativa. Todavia, o risco também pode ser visto como uma oportunidade, isto é, pode ter um efeito positivo no sentido de constituir uma oportunidade.

Assim, o conceito de risco pode ser entendido como sendo a possibilidade de um evento ocorrer e afetar negativamente a concretização de um objetivo planeado, seja por uma pessoa ou por uma empresa.

O COSO define risco como sendo a possibilidade de um evento ocorrer e afetar negativamente a realização dos objetivos. Contudo, os eventos podem resultar de fontes internas ou externas à organização e podem causar impactos positivos e/ou impactos negativos. Neste sentido, o COSO refere o seguinte:

"Os que geram impacto negativo representam riscos que podem impedir a criação de valor ou mesmo destruir o valor existente. Os de impacto positivo podem contrabalançar os de impacto negativo ou podem representar oportunidades, que por sua vez representam a possibilidade de um evento ocorrer e influenciar favoravelmente a realização de objetivos*" (COSO, 2004, p.28).*

Para FERMA (2003) o risco pode ser definido como a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas consequências.

A norma ISO 31000 (2009) define risco como sendo o efeito da incerteza sobre os objetivos delineados pela organização.

De acordo com Hussein (2008), o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), classificou os riscos em três grupos, a saber:

**Riscos relacionados com o ambiente empresarial** – ameaças do ambiente empresarial em que a entidade opera, como riscos decorrentes da atuação da concorrência, políticos, legais ou decorrentes da ação de órgãos reguladores e fiscalizadores, financeiros e de procura;

**Riscos relacionados com o processo de negócio e dos seus ativos** – ameaças ao negócio da organização pelos concorrentes e perdas de ativos, sejam físicos ou financeiros;

**Riscos relacionados com as informações** – ocorrência de ameaças decorrentes de má qualidade das informações para o processo de tomada de decisão e, fornecimento de informações a terceiros.

E como correr riscos é um facto inerente à existência de uma empresa, torna-se indispensável que as empresas sejam capazes de gerir e, na medida do possível, controlar os riscos e a probabilidade da sua ocorrência. Uma das formas de o conseguir é através da implementação de um sistema de gestão de risco, para minimizar os riscos e potenciar as oportunidades que lhe estão associadas, não colocando de parte fatores como a

competência e integridade dos colaboradores que são fatores cruciais na mitigação de risco (Pinheiro, 2014, p.102).

O conceito de gestão de risco como sendo um conjunto de meios utilizados na identificação, avaliação e relato do risco empresarial surgiu nos Estados Unidos da América e foi referido pela primeira vez num artigo publicado no *Harvard Business Review* no ano de 1956. Contudo, só no final do século XX é que a gestão de risco foi considerada como um elemento importante e essencial na gestão empresarial passando a fazer parte das boas práticas de gestão e apoiando a tomada de decisão (Beja, 2004).

Segundo o IIA (2009), gestão de risco "é um processo que identifica, avalia, gere, e controla potenciais eventos ou situações por forma a conferir uma segurança razoável à consecução dos objetivos da organização".

Para o COSO *Enterprise Risk Management*, a gestão de risco empresarial, é "um processo, desenvolvido pelo Conselho de Administração, Órgãos de Gestão e outros elementos da organização, aplicado na definição de estratégia e que deve abranger toda a organização. Este processo tem como objetivo a identificação dos eventos que podem afetar a organização e a gestão dos riscos, alinhados como perfil de exposição definido, com vista a providenciar uma segurança aceitável com vista ao cumprimento dos objetivos definidos pela organização" (COSO, 2004).

De acordo com Beja (2004) a gestão de risco significa tomar ações corretivas para mudar a probabilidade de ocorrência dos riscos de forma a aumentar a probabilidade de ocorrência de resultados positivos e diminuir as de resultados negativos. Para a alcançar essa meta a gestão de riscos deve adotar como estratégias de decisão a prevenção, a criação, a compra ou venda, a diversificação, a concentração e compensação e o impulsionamento dos riscos.

O referido autor defende, ainda, que, (Beja, 2004, p.123)

"A organização do processo de "risk management" pode revestir formas diversas consoantes a cultura de gestão, a área de atividade e a dimensão de cada empresa. Desenvolve-se, no entanto, com base na responsabilização dos gestores dos centros operacionais e respetiva linha hierárquica ascendente, num fluxo de baixo para cima, com o suporte técnico de departamentos de apoio e/ou consultoria, como o planeamento e controlo de gestão, a auditoria interna ou, quando exista essa função, o gestor de riscos.

Aos órgãos de gestão compete decidir e promover a implementação efetiva de todo o processo e a todos os restantes colaboradores da empresa é requerida uma cooperação proativa e sistemática."

No sentido de ir dando resposta aos novos desafios e problemas que as organizações confrontavam, a gestão de risco foi evoluindo ao longo do tempo. A gestão de risco surgiu como uma atividade que permitia lidar com os riscos através da transferência dos mesmos, recorrendo a seguros, *headging* que é considerada uma estratégia avançada de investimento em relação aos outros instrumentos. Numa fase mais desenvolvida, a gestão de risco evoluiu para uma gestão de risco avançada/integrada: os riscos passaram a ser tratados, prevenindo a sua ocorrência e/ou diminuindo o seu impacto (desenvolvendo-se, por exemplo, programas de segurança no trabalho, áreas de análise de reclamações). Na atual fase, a função da gestão de risco lida com os riscos numa perspectiva mais ampla, profunda e proativa, incluindo riscos estratégicos, operacionais, financeiros entre outros, numa perspectiva de riscos inter-relacionados. Esta abordagem foca-se na tomada de decisões informadas acerca das incertezas que afetam o futuro da organização (IIA & RIMS, 2012).

Assim sendo, para IIA & RIMS (2012), a gestão de risco passou de uma gestão de risco defensiva, isto é, de uma análise custo/benefício, para uma gestão de risco ofensiva, baseada na dicotomia risco/recompensa, como apresentado a seguir na figura 2.

*Figura 2 – Evolução da gestão de risco*


*Fonte: IIA & RIMS (2012)*

"A principal diferença entre o processo de ERM e as outras formas tradicionais de gestão de risco é que o processo de ERM adota uma perspetiva que coordena a gestão de risco

ao longo de toda a organização, em vez de cada área da organização gerir os seus próprios riscos" (Banham, 2004) citado por Castanheira e Rodrigues (2006).

Para a KPMG (2013), o ERM "é uma proposta disciplinada e estruturada que alinha a estratégia, os processos, as pessoas, a tecnologia e o conhecimento com o objetivo de avaliar e gerir as incertezas que a empresa enfrente à medida que cria valor".

### 1.2.2 Importância da Gestão de Risco

A gestão do risco tem vindo a assumir um papel cada vez mais importante na agenda estratégica das organizações, constituindo uma ferramenta fundamental de suporte à gestão em todos os contextos.

Num estudo desenvolvido por Accenture (2013), envolvendo 450 profissionais de risco, pôde-se concluir que a gestão de risco está a evoluir rapidamente e 98% dos entrevistados afirmaram que a gestão de risco é uma prioridade maior agora nas suas organizações do que a há dois anos.

A premissa inicial para falar de gestão de riscos é saber que todas as organizações enfrentam incertezas. A incerteza é uma condição ou evento que não se pode prever e que, portanto, tem o potencial para destruir ou agregar valor. Trata-se, então, de um risco.

Um risco mal administrado é uma ameaça com grandes probabilidades de gerar custos financeiros, diminuir as margens de operação e tirar a eficiência de toda a empresa, impedindo assim a organização de atingir os seus objetivos. "E para alcançar os objetivos de uma organização, as entidades devem possuir sistemas capazes de gerir os seus riscos, isto é, devem possuir mecanismos para administrar as incertezas, riscos e oportunidades na busca pelo aprimoramento da capacidade de geração de valor" (Pértile *et al.*, 2013, p.5).

Uma das formas mais eficiente de gerir o risco é exatamente por meio da gestão de risco. A gestão de risco tem como objetivo principal maximizar as oportunidades e principalmente minimizar as ameaças que podem atingir a empresa. É uma forma que administra com inteligência esse problema.

O *Enterprise Risk Management* deu o seu contributo sobre a importância da gestão de risco, salientando os principais benefícios que as organizações podem atingir utilizando o processo de gestão de risco, mencionados a seguir:

- Aumentar a gama de oportunidades – ao considerar todas as possibilidades – aspetos positivos e negativos – a gestão pode identificar novas oportunidades e desafios únicos associados às oportunidades existentes.
- Identificar e gerir riscos em toda a entidade – todas as entidades enfrentam uma vasta gama de riscos que podem impactar muitas partes da organização. Às vezes, o risco pode ter a sua origem numa parte da entidade, mas afetar uma parte diferente da sua origem. Consequentemente, a gestão identifica e gere esses riscos em toda a entidade para sustentar e melhorar o desempenho.
- Aumentar os resultados positivos, as vantagens e, ao mesmo tempo, reduz as surpresas negativas – a gestão de risco corporativos permite que as entidades melhorem a sua capacidade de identificar riscos e estabelecer respostar adequadas, reduzindo surpresas e custos ou perdas relacionadas, enquanto lucra com desenvolvimentos vantajosos.
- Reduzir a variabilidade de desempenho – a gestão de risco corporativos permite que as entidades antecipem os riscos que afetariam o desempenho e permite que elas tomem as medidas necessárias para minimizar a interrupção e maximizar as oportunidades.
- Melhorar a implantação de recursos – todo o risco deve ser considerado como uma utilização de recurso. A obtenção da informação robusta sobre o risco permite a gestão, face aos recursos finitos que dispõe, avaliar as necessidades de recursos, priorizar a implementação de recursos e aprimorar a sua alocação.
- Aumentar a resiliência da empresa – a variabilidade de médio e longo prazo de uma entidade depende da sua capacidade de antecipar e responder às mudanças, não apenas para sobreviver, mas também para evoluir e prosperar. Isto é, em parte, possibilitado pela gestão eficaz de riscos corporativos. Torna-se cada vez mais importante à medida que o ritmo das mudanças acelera e a complexidade dos negócios aumenta.

A gestão de risco além de apoiar a integração de procedimentos de *compliance* e auditoria, visa também a antecipação de eventos com uma orientação proativa, considerando a estratégia e planeamento adotados (Oliveira, 2011).

Em suma, desenvolver um processo de gestão de risco reduz o tempo de reação das empresas, cria uma cultura de risco positiva e melhora continuamente o processo de mitigação de risco (Castanheira, 2006).

### 1.2.3 Processo de Gestão de Risco

Segundo Pinheiro (2014) a gestão de risco passa pela análise detalha dos riscos subjacentes ao negócio e assenta em quatro fases: identificar, medir, priorizar e implementar ações corretivas, com o objetivo de mitigar o risco.

KPMG (2013) também refere que o processo de gestão do risco engloba igualmente a monitorização da exposição ao risco que a empresa incorre, a identificação de eventos de risco e a emissão de alertas de potenciais riscos que possam vir a ocorrer.

Não existe um modelo de avaliação de risco universal, pois cada empresa tem as suas próprias especificidades, pelo que o auditor interno deve ter em consideração as características mais representativas do risco.

Posto isto, o processo de gestão de risco apresenta-se, então, como um processo global onde importa identificar, analisar, avaliar e monitorizar os riscos.

#### *1.2.3.1 Identificação dos riscos*

*Queensland Treasury* (2020) refere que a identificação de risco se traduz num estudo sobre as origens do risco, áreas de impacto, eventos, causas e consequências. Nesta fase torna-se imprescindível possuir pessoas com conhecimentos adequado para fornecer e avaliar informações pertinentes. Esta etapa tem como finalidade conceber uma lista abrangente de riscos baseada em eventos que possam contribuir para a concretização dos objetivos.

Morais & Martins (2013) referem que os objetivos têm de estar bem definidos, detalhados, classificados e hierarquizados, para que se identifique mais eficazmente os riscos associados.

#### *1.2.3.2 Análise dos riscos*

Após a identificação dos eventos que afetam a concretização dos objetivos, o próximo passo é classificar e avaliar a sua probabilidade e importância de ocorrência.

De acordo com Oliveira (2011), os riscos devem ser classificados de acordo com a atividade da organização e o seu enquadramento nessa atividade.

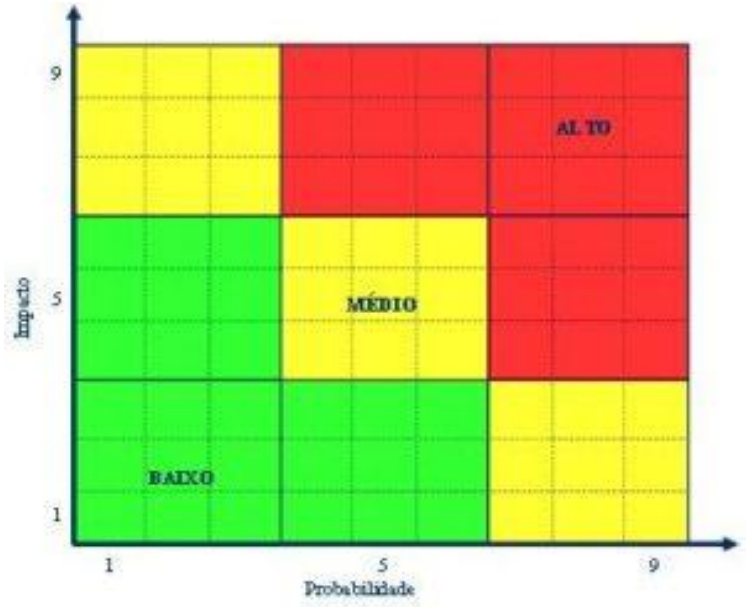
"A avaliação do risco consiste na identificação e análise dos fatores que possam afetar adversamente a consecução dos objetivos, quantificando-os e gerindo-os através de um processo sistemático e dinâmico" (Morais & Martins, 2013, p.132).

#### *1.2.3.3 Priorização dos riscos*

Após a identificação, classificação e análise dos riscos, será necessário avaliar cada um em termos da sua ocorrência potencial, e quais os seus impactos tanto estratégicos e operacionais como financeiros.

O modelo COSO ERM avalia os riscos quanto à sua probabilidade e impacto, através de uma matriz de risco (figura 3).

*Figura 3 – Matriz de risco*




*Fonte: https://auditoriaoperacional.com.br/*

A matriz de risco consiste em uma matriz (tabela) de dupla entrada: probabilidade e impacto, em que no eixo das abcissas se mede a probabilidade de um determinado risco vir a ocorrer, e no eixo das ordenadas avalia-se o impacto que o risco pode causar, caso se venha a verificar.

É relevante fazer a avaliação do impacto e da probabilidade de ocorrência dos riscos de cada processo para identificar quais são os riscos que devem receber mais atenção da gestão.

Oliveira (2011) refere que os riscos de elevada probabilidade e elevado impacto devem possuir um controlo rigoroso e devem ser prioridade no seio da organização, uma vez que o seu impacto terá grandes consequências para a organização, podendo mesmo pôr em causa a sua continuidade; o controlo de riscos com probabilidade e impacto reduzido, deve ser alinhado com os objetivos da organização. Todavia, os riscos médios podem ocorrer por duas vias: elevado impacto, mas com baixa probabilidade de acontecimento e alta probabilidade, mas baixo impacto, sendo estes de repetição e processos (modificação de processos).

O COSO (2004), considera que a avaliação da probabilidade e do impacto do risco pode ser efetuada através de métodos qualitativos e quantitativos e podem ser avaliados individualmente ou por categorias, tendo por base um período temporal. Por regra são utilizados métodos qualitativos, quando os riscos são difíceis de quantificar ou não existe informação suficiente. Os métodos quantitativos são mais precisos e são normalmente utilizados em atividades mais complexas e como complemento às técnicas qualitativas.

#### *1.2.3.4 Monitorização dos riscos*

Uma vez identificados e priorizados os riscos, é necessário monitorizá-los e realizar ajustes conforme necessário. Oliveira (2011) refere que existem três estratégias de lidar com o risco:

**Mitigação de riscos** – É a reação ao risco normalmente evocada em primeiro lugar. Esta contém todas as medidas tomadas pelas empresas contra as ameaças que determinados riscos podem representar para elas.

**Aceitação de riscos** – Este caso põe-se desde que o custo da eliminação de um determinado risco for substancialmente superior ao custo para a empresa associado à consequência que este produzirá na mesma. Ou desde que a sua eliminação desvie recursos da eliminação de um outro risco muito mais grave.

**Transferência de riscos** – Esta é também uma prática comum no que á gestão de risco diz respeito, pois em alguns casos é mais prudente transferir o risco para terceiros – seguradora – do que alocar recursos limitados a iniciativas de mitigação que provavelmente farão pouca ou nenhuma diferença.

Posto isto, a gestão de riscos fecha o ciclo tomando as decisões de gestão que mais se adequam ao risco identificado.

### 1.2.4 Modelos de gestão de risco

Em virtude da importância e da necessidade de controlar os riscos que afetam as organizações, cada vez mais complexos e universais, há iniciativas mundiais no sentido de tentar uniformizar diretrizes sobre gestão de risco de forma a garantir a padronização de conceitos, processos para implementação de gestão de riscos, estrutura organizacional e objetivos da gestão de risco.

Santos (2013) defende que existem várias metodologias de gestão de risco, entre as quais se destaca: Norma de Gestão de Riscos da FERMA: *Risk Management Standard* emitida em 2002 pela *Federation of European Risk Management Associations*; Norma de Gestão de Riscos Australiana AS/NZS 4360 (2004) – *Risk Management Guidelines*; Gestão de Risco Empresarial: ERM – *Enterprise Risk Management Framework*, emitido pelo COSO em 2004; e ISO 31000 da *International Organization for Standardization* emitida em 2009.

Entretanto, no presente trabalho, apenas será apresentado o modelo Gestão de Risco Empresarial: ERM – *Enterprise Risk Management Framework*.

#### 1.2.4.1 *COSO ERM – Enterprise Risk Management*

O COSO ERM faz uma abordagem integrada que procura implementar processos consistentes que considerem todos os eventos que podem afetar adversamente as empresas. É neste contexto que surgiu a Gestão de Risco Empresarial (*ERM*

– *Enterprise Risk Management*) como um novo paradigma na gestão do risco do negócio. (Castanheira:2006)

O referencial ERM do COSO distingue-se das outras formas tradicionais de gestão de risco não só por ser a metodologia mais divulgada e conhecida como também por possuir um processo que adota uma perspetiva que coordena a gestão de risco ao longo de toda a organização, em vez de cada área da organização gerir os seus próprios riscos. (Banham.2004 referido por Castanheira:2006)

O Framework COSO-ERM fornece as linhas de orientação para a implementação e desenho do processo de ERM em qualquer organização. (Castanheira:2006)

Em 2001, o COSO iniciou um projeto, em parceria com a *PricewaterhouseCoopers* com vista ao desenvolvimento de um modelo que permitisse ajudar os gestores na avaliação e melhoria da gestão de risco das suas organizações. E em Setembro 2004, o COSO lança o modelo de gestão de risco, designado por Gestão de Risco Corporativos – Estrutura Integrada, que promovendo uma focalização mais forte e abrangente na gestão de risco empresarial.

Este modelo não vem substituir o modelo de controlo interno desenvolvido pelo COSO em 1992, mas incorpora-o, permitindo que as organizações adotem este modelo com vista a satisfazerem as necessidades do seu sistema de controlo interno, progredindo para um processo de gestão de risco.

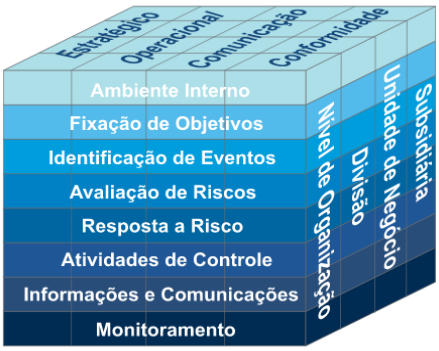
O ERM do COSO, preserva a estrutura do anterior modelo, é uma estrutura que pretende ajudar as organizações a perceber o que é o risco, de que modo é que ele está presente na empresa e de que forma ele pode afetar adversamente os objetivos estratégicos da organização e a criação de valor. É, pois, um guia prático de fácil aplicação e é desenhado de modo a identificar determinados acontecimentos que possam afetar a organização. Destina-se a identificar, avaliar e gerir o risco de modo a fornecer uma segurança razoável quanto à realização dos objetivos da organização (COSO, 2004).

O ERM do COSO integra também outra categoria de objetivos, classificados objetivos estratégicos, que atuam a um nível superior em relação aos outros objetivos que resultam da missão ou visão da entidade, com as quais deveriam estar alinhados os objetivos

operacionais, de informação e de cumprimento, bem como, inclui o conceito de apetite ao risco e tolerância ao risco.

Como forma de promover uma segurança razoável de que os objetivos são cumpridos, estes objetivos podem ser classificados em: estratégicos, táticos, comunicação, regulação e conformidade legal, o modelo de gestão de risco proposto pelo COSO-ERM, representado na figura 4, está assente em oito componentes relacionados entre si e que são afetados de acordo com os objetivos da organização, isto é, existe uma relação direta entre objetivos e componentes, uma vez que os objetivos são metas que a entidade pretende alcançar e os componentes são os meios necessários para atingir esses objetivos.

*Figura 4 – Cubo do COSO ERM*




*Fonte: COSO, 2007*

De acordo com este modelo, os componentes da gestão do risco estão identificados como sendo os seguintes:

**Ambiente interno** – é estabelecido pela administração uma filosofia quanto ao tratamento de risco e estabelece um limite de apetite a risco. O ambiente determina os conceitos básicos sobre a forma como os riscos e os controlos são abordados pelos funcionários da organização. O coração de toda a organização fundamenta-se no seu corpo de funcionários, ou seja, nos atributos individuais, inclusive a integridade, os valores éticos e a competência – e, também, no ambiente em que atuam. (COSO, 2007)

**Fixação de objetivos** – é necessário que os objetivos estejam bem definidos para que a gestão possa identificar e avaliar os riscos, bem como adotar medidas para mitiga-los. Estes mesmos objetivos devem ser fixados no âmbito estratégico, para servir de base na fixação dos objetivos operacionais, de comunicação e de conformidade. Além disso, os objetivos fixados proporcionam o estabelecimento de metas mensuráveis, alinhadas com a missão da organização e compatíveis com o apetite a risco;

**Identificação de eventos** – os eventos que podem impactar a organização devem ser identificados, uma vez que podem afetar à realização dos objetivos pré-estabelecidos. Os eventos podem ser definidos como incidentes ou ocorrências originadas a partir de fontes internas ou externas, que podem impactar à execução da estratégia ou a realização dos objetivos de uma organização, podendo provocar impacto positivo, negativo ou ambos (INTOSAI, 2004). Os eventos de impacto negativo representam riscos, e exigem avaliação e resposta da gestão, e os de impacto positivo representam oportunidades, estes eventos devem ser canalizados e aproveitados;

**Avaliação de riscos** – os riscos identificados são avaliados com o objetivo de determinar a forma como devem ser administrados, dependendo do seu impacto na organização. A INTOSAI (2004) ressalta que a avaliação de riscos deve ser um processo permanente, uma vez que as condições governamentais, económicas, regulatórias e operacionais estão em constante transformação. Isso também exige uma adaptação do controle interno, no sentido de lidar com os novos riscos identificados neste processo de avaliação;

**Resposta a risco** – após a avaliação dos riscos a empresa identifica e avalia as possíveis respostas aos riscos: aceitar, mitigar, transferir ou eliminar. A administração seleciona o conjunto de ações destinadas a alinhar os riscos às respetivas tolerâncias e ao apetite a risco;

**Atividades de controlo** – são os procedimentos e políticas que permitem garantir o cumprimento das orientações da gestão e o alcance dos seus objetivos. Assenta em três princípios: seleção e desenvolvimento de atividades de controlo, seleção e desenvolvimento de controlos gerais sobre a tecnologia e implementação através de política e procedimentos (Serralheiro *et al*, 2017).

Estas atividades de controlo asseguram que as respostas ao risco sejam executadas de forma adequada e oportuna;

**Informação e comunicação** – este componente assenta em três princípios, que consistem na identificação e captação de informações oportunas que são relevantes para toda a organização. Os princípios são: utilização de informação relevante, comunicação interna e comunicação externa (Serralheiro *et al*, 2017);

A comunicação é relevante para a organização, uma vez que é através desta que a organização transmite informação importante para todos os colaboradores. A informação é essencial para que a organização consiga ir ao encontro das suas responsabilidades de controlo interno e alcançar os seus objetivos. A informação transmitida deve ser relevante e fiável e pode ter origem tanto em fontes internas como externas à organização. (COSO, 2013); e

**Monitorização** – consiste em acompanhar as operações da organização com o objetivo de reduzir os riscos de desvios nas operações. A monitorização é realizada por atividades contínuas, avaliações independentes ou pela combinação destes dois procedimentos. É importante salientar que gestão de risco de uma organização esta em constante modificação. Por isso, é crucial a monitorização dos seus componentes ao longo do tempo.

Para Funston (2003) o processo de gestão de risco inicia-se com a avaliação do ambiente em que a organização opera, a sua estratégia para alcançar os objetivos, a cultura da organização e o apetite de risco. Nessa medida, conhecer o ambiente externo em que opera a organização, conhecer os objetivos e a estratégia do negócio é um passo essencial para conhecer as condições do negócio e a natureza dos riscos que a organização está sujeita.

Após o conhecimento do ambiente onde as organizações funcionam torna-se crucial a definição de objetivos para mais fácil tornar a identificação dos riscos e posteriormente dar respostas possíveis aos riscos identificados. Em seguida, segue-se a avaliação e mitigação dos principais riscos a que a organização está sujeita, sendo que os mesmos devem ser priorizados atendendo à sua probabilidade, ao valor atual do seu impacto e à qualidade dos controlos já implementados. A resposta ao risco é o processo de desenvolver e determinar ações para mitigar os riscos, reduzindo as ameaças que podem afetar os objetivos da organização. A administração avalia a probabilidade e o impacto da ocorrência do risco, os custos e benefícios das medidas tomadas para minimizar o risco

potencial, a prioridade das ações a implementar e seleciona a resposta que melhor se adequa aos limites de tolerância do risco aceite. Na resposta aos riscos, depois de identificados e avaliados, a gestão deve preparar respostas que permitam evitar o risco, reduzir o risco, partilhar o risco ou aceitar o risco. A fase final do processo de gestão de risco é a monitorização contínua dos riscos, quer sejam novos ou já previamente identificados.

Contudo, ao longo dos anos, foram apontadas várias deficiências técnicas ao ERM.

Arnold Schanfiel, membro do Conselho Consultivo do IIA, referido por Santos (2013), apontou algumas críticas ao ERM do COSO, designadamente:

- O COSO ERM confunde processo de gestão de risco com a estrutura de gestão de risco e este facto dificulta a compreensão e aplicação da norma;
- O COSO ERM parece estar voltado para o público interno, não dando atenção às partes interessadas externas e as necessidades e/ou expectativas;
- O risco é associado a um aspeto negativo da qual a ocorrência trará consequências negativas não sendo mencionado, com relevância, os riscos com aspeto positivo cuja a ocorrência traduzia-se em oportunidades de negócio;
- A norma faz referência aos riscos com evolução rápida e discrimina os riscos considerados de evolução lenta, como por exemplo as mudanças demográficas da população.

E em setembro de 2017, o COSO publicou a atualização da sua estrutura de gestão de riscos num novo *framework*, que ressalta a importância de se considerar o risco tanto no processo de definição das estratégias como na melhoria da performance.

O novo *framework (Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance)*, realça a importância da utilização da gestão de riscos na definição da estratégia alinhada à missão, valores e visão, e determina que o sucesso para um desempenho operacional gerador de riqueza acontece através da integração e equilíbrio de todos os departamentos e funções com foco em riscos. Passa a ser condição "*sine que non*" a interação entre o planeamento estratégico e a área de riscos corporativos. (Brasiliano:n.d.)

Conforme a figura 5, este *framework* está organizado numa série de 20 princípios organizados em cinco componentes inter-relacionados que descrevem práticas para

serem aplicadas de maneiras distintas para diferentes organizações, independentemente do seu tamanho, tipo ou setor. A adoção destes princípios pode evidenciar uma certeza razoável de que a organização entendeu e se esforça para gerir os riscos associados à sua estratégia e objetivos de negócios.

*Figura 5 – Componentes de COSO ERM 2017*


*Fonte: Enterprise Risk Management: Appliying ERM to environmental, social and governance-related risks.*

O COSO ERM, *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*, 2017 – Executive Summary, define os cinco componentes como (IIA, 2017):

***Governance and Culture* (Governança e cultura):** a governança dá o tom da organização, reforçando a importância e instituindo responsabilidades de supervisão sobre a gestão de riscos. A cultura diz respeito a valores éticos, a comportamentos esperados e ao entendimento do risco em toda a entidade.

***Strategy and Objective-Setting* (Estratégia e definição de objetivos):** gestão de riscos da empresa, estratégia e definição de objetivos atuam juntos no processo de planeamento estratégico. O apetite ao risco é estabelecido e alinhado com a estratégia; os

objetivos de negócio colocam a estratégia em prática e, ao mesmo tempo, servem como base para identificar, avaliar e responder aos riscos.

**Performance:** os riscos que podem impactar a realização da estratégia e dos objetivos de negócios precisam ser identificados e avaliados. Os riscos são priorizados com base no grau de severidade, no contexto do apetite ao risco. A organização determina as respostas aos riscos e, por fim, alcança uma visão consolidada do portfólio e do montante total dos riscos assumidos. Os resultados desse processo são comunicados aos principais *stakeholders* envolvidos com a supervisão dos riscos.

***Review and Revision* (Análise e revisão):** ao analisar o desempenho da entidade, a organização tem a oportunidade de refletir sobre até que ponto os componentes da gestão de riscos estão a funcionar bem ao longo do tempo e à luz de mudanças relevantes, e quais correções são necessárias.

***Information, Communication ande Reporting* (Informação, comunicação e divulgação):** a gestão de riscos requer um processo contínuo de obtenção e compartilhamento de informações necessárias, provenientes de fontes internas e externas, originadas das mais diversas camadas e processos de negócios da organização.

E define os vinte princípios, da seguinte forma:

1.Exerce supervisão do risco por intermédio do conselho – O conselho de administração supervisiona a estratégia e cumpre responsabilidades de governança para ajudar a administração a atingir a estratégia e os objetivos de negócios.

2.Estabelece estruturas operacionais – A organização estabelece estruturas operacionais para atingir a estratégia e os objetivos de negócios.

3.Define a cultura desejada – A organização define os comportamentos esperados que caracterizam a cultura desejada pela entidade.

4.Demonstra compromisso com os valores fundamentais – A organização demonstra compromisso com os valores fundamentais da entidade.

5.Atrai, desenvolve e retém pessoas capazes – A organização tem o compromisso de formar capital humano de acordo com a estratégia e os objetivos de negócios.

6.Analisa o contexto de negócios – A organização leva em conta os possíveis efeitos do contexto de negócios sobre o perfil de riscos.

7.Define o apetite a risco – A organização define o apetite a risco no contexto da criação, da preservação e da realização de valor.

8.Avalia estratégias alternativas – A organização avalia estratégias alternativas e seu possível impacto no perfil de riscos.

9.Formula objetivos de negócios – A organização considera o risco enquanto estabelece os objetivos de negócios nos diversos níveis, que se alinham e suportam a estratégia.

10.Identifica o risco – A organização identifica os riscos que impactam a execução da estratégia e os objetivos de negócios.

11.Avalia a severidade do risco – A organização avalia a gravidade do risco.

12.Prioriza os riscos – A organização prioriza os riscos como base para a seleção das respostas a eles.

13.Implementa respostas aos riscos – A organização identifica e seleciona respostas aos riscos.

14.Adota uma visão de portfólio – A organização adota e avalia uma visão consolidada do portfólio de riscos.

15.Avalia mudanças importantes – A organização identifica e avalia mudanças capazes de afetar de forma relevante a estratégia e os objetivos de negócios.

16.Analisa riscos e performance – A organização analisa a performance da entidade e considera o risco como parte desse processo.

17.Busca o aprimoramento na gestão de riscos – A organização busca o aprimoramento contínuo da gestão de riscos.

18.Alavanca sistemas de informação – A organização maximiza a utilização dos sistemas de informação e tecnologias existentes na entidade para impulsionar a gestão de riscos.

19.Comunica informações sobre riscos – A organização utiliza canais de comunicação para suportar a gestão de riscos.

20.Divulga informações de riscos, cultura e performance – A organização elabora e divulga informações sobre riscos, cultura e performance abrangendo todos os níveis e a entidade como um todo.

Sendo que os cinco primeiros pertencem a componente de *governance and culture*, do sexto até ao nono pertencem a componente de *strategy and objective-setting*, do décimo até ao décimo quarto compreende a performance, do décimo quinto até ao décimo sétimo compreende a *review and revision* e os últimos três compreendem a *information, communication and reporting*.

## 1.3 Controlo Interno *vs* Gestão de Risco

### 1.3.1 O controlo interno como parte integrante da gestão de risco

Para conseguir um bom desempenho empresarial, as organizações, nos dias de hoje, apostam em ter um SCI adequado, forte e eficaz que permita criar e preservar valor e mitigar os riscos a que a organização está sujeita. Nesse seguimento, o controlo interno deve ser parte integrante de um sistema de gestão de risco pois só assim é possível possuir um processo de gestão de risco eficaz e eficiente, assim como menciona o referencial ERM do COSO.

Num estudo desenvolvido pelo IFAC em 2007, John Fraser, auditor interno e diretor de gestão de risco na empresa *Hydro One Inc*. em Canadá, salienta que o "controlo interno é apenas um meio de obter uma gestão de risco empresarial. O controlo interno é um subconjunto do governo e da gestão de riscos empresariais e (...) é a chave de uma boa gestão".

No mesmo âmbito, Beuren *et al*. (2011) afirmam que prever a existência e implementar os ambientes de controlo propostos pelo referencial ERM do COSO, é necessário que as organizações possuam um controlo interno sólido na sua gestão de risco.

Possuir um bom sistema de controlo interno contribui para uma melhor identificação dos riscos decorrentes de falhas operacionais. As atividades de controlo são constituídas por políticas, procedimentos e práticas desenvolvidas para direcionar especificamente cada controlo a fim de reduzir os riscos previamente identificados e que afetam, de alguma forma, o cumprimento dos objetivos definidos pela organização. Um bom sistema de controlo interno permite a identificação dessas mesmas deficiências minimizando-as ou, se possível, eliminando-as contribuindo para uma melhoria dos procedimentos que consequentemente terão reflexo nos resultados da gestão. Nesta lógica, é cada vez mais

relevante que as organizações possuam adequados sistemas de gestão de risco e controlo interno, ajustados entre si e integrados na sua cadeia de valores e nos seus processos de negócio de forma criarem vantagens competitivas e consequentemente assumirem riscos adicionais com vista à criação e preservação de valor.

Nos últimos anos deu-se um maior destaque ao controlo interno como parte integrante da gestão de risco em detrimento de um controlo interno como questão separada e distinta. O controlo interno pode ser mais eficaz quando está integrado com a gestão de risco e incorporado em todos os processos de uma organização. A gestão de riscos e controlo interno devem, portanto, ser vistos como duas faces da mesma moeda em que o risco de identificação diz respeito à gestão de ameaças e oportunidades enquanto o sistema de controlo interno é projetado para gerir eficazmente essas ameaças e oportunidades.

Num projeto publicado pelo IFAC em dezembro de 2011 intitulado de Orientação Internacional de Boas Práticas - Avaliar e Melhorar o Controlo Interno nas Organizações foi proposto um novo conceito de controlo interno tendo em conta algumas das sugestões retiradas da Pesquisa Internacional do IFAC sobre gestão de riscos e controlo interno (2011). Este conceito denomina controlo interno como parte integrante da gestão de uma organização e do sistema de gestão de risco efetuado, compreendido e acompanhado ativamente pela administração da organização, gestão e outro pessoal, para explorar as oportunidades e gerir os riscos para atingir os objetivos da organização através de:

- Eficazes e eficientes processos estratégicos e operacionais;
- Fornecimento de informações confiáveis para utilizadores internos e externos para a tomada de decisão oportuna e eficaz;
- Assegurar a conformidade com leis e regulamentos aplicáveis, bem como com as políticas da própria organização, procedimentos e diretrizes;
- Salvaguarda de recursos da organização contra a perda, a fraude, o mau uso e danos; e
- Salvaguarda da disponibilidade, confidencialidade e integridade dos sistemas de informação da organização.

Rob Whiteman, chefe executivo da *London Borough of Barking e Dagenham*, citado por Santos (2013), defende que a gestão de riscos e o controlo interno são parte integrante para o uso eficaz dos recursos e de desempenho.

Não obstante a interligação entre controlo interno e gestão de risco as orientações ou diretrizes existentes atualmente ainda permanecem regulamentadas separadamente. O primeiro passo para a consolidação nesta área é combinar essas orientações específicas num conjunto integrado, no sentido de ajudar a aumentar a compreensão geral de que a gestão de risco e o controlo interno são partes integrantes de um sistema de gestão eficaz. Esta foi uma das conclusões a que se chegou, do inquérito realizado pelo IFAC sobre gestão de riscos e controlo interno. Este inquérito publicado em fevereiro de 2011 pelo *Professional Accountants in Business Committee* (PAIB), organismo pertencente ao IFAC, e realizado em colaboração com o COSO, envolveu mais de 600 entrevistados de todo o mundo e de todos os tipos de organização, teve como objetivo:

- Identificar os pontos fortes e fracos da gestão de riscos e dos sistemas de controlo interno existentes e praticados a nível mundial;
- Investigar o papel da gestão de risco e diretrizes e/ou orientações de controlo interno; e
- Determinar a necessidade de convergência internacional entre as várias diretrizes e/ou orientações nacionais existentes.

As principais conclusões obtidas resultantes da aplicação do questionário, foram as seguintes:

- A maioria das organizações tem uma gestão de risco e sistemas de controlo interno formais, a maior parte das vezes por exigência de órgãos reguladores e/ou supervisores;
- A gestão de risco e o sistema de controlo interno estão geralmente separados, apesar de a grande maioria dos entrevistados acreditar que, eles deveriam estar mais integrados;
- A importância dada pelas organizações à gestão de risco e ao controlo interno tem aumentado, em comparação com os resultados obtidos em estudos anteriores, assim como a preocupação de integrar gestão de risco e controlo interno;

- Existe uma clara diferença dos responsáveis pela gestão de risco e pelo controlo interno. O responsável pela gestão de risco é, na maioria das vezes, um especialista em gestão de risco ou alguém da administração, enquanto o responsável pelo controlo interno pode ser o auditor interno ou o responsável financeiro e/ou contabilístico;
- Deve ser dada uma maior ênfase aos benefícios obtidos da implementação de uma gestão de riscos e de sistemas de controlo interno, sendo que estes sistemas devem ser mais bem integrados na governação estratégia e operacional da organização, abrangendo todos os principais processos organizacionais;
- Devido à crise financeira global verifica-se uma maior atenção à integração da gestão de risco com o controlo interno, comparando com dados de há dois anos atrás;
- Em média, os entrevistados estão bastante satisfeitos com o atual grau de alinhamento das suas diretrizes nacionais sobre gestão de riscos e controlo interno com as diretrizes internacionais.
- A grande maioria dos inquiridos acredita que um maior alinhamento internacional entre diretrizes de gestão de risco e de controlo interno seria benéfico, pois uma gestão de risco e de controlo interno mais consistente a o nível global permitiria um tratamento mais equitativo e uma maior facilidade em criar negócios em diferentes países;
- A grande maioria dos inquiridos acredita que se verificou um aumento do interesse dos *stakeholders* internacionais e/ou o processo de normalização internacional melhorou devido a um maior alinhamento internacional entre as várias orientações sobre gestão de risco e/ou controlo interno existentes.

A conclusão principal do inquérito realizado é que, a normalização internacional traz benefícios potenciais, mas ainda é um objetivo ambicioso e desafiador. Todos os responsáveis pelo desenvolvimento, implementação, utilização e aplicação dos requisitos e orientações sobre gestão de risco e controlo interno devem trabalhar em conjunto para promover um reconhecimento internacional. Além destas conclusões, os entrevistados recomendam que, os órgãos de definição de padrões nacionais e internacionais e reguladores relevantes colaborem para determinar as principais semelhanças e diferenças entre as várias diretrizes sobre o controlo interno e gestão de risco e também que

considerem os benefícios de uma integração maior e internacional alinhamento de regulamentos e diretrizes na área de governança, risco e controlos.

### 1.3.2 A função da auditoria interna no controlo interno e no processo de gestão de risco

Tradicionalmente, a auditoria interna foi concebida para ajudar as organizações a garantir a confiabilidade e integridade das informações financeiras e operacionais, a salvaguarda dos seus ativos, a eficiência e eficácia das operações e o cumprimento das leis, regulamentos, políticas, procedimentos e contratos. Mas atualmente, a auditoria interna para além da verificação e vigilância dos controlos contabilísticos, evoluiu para englobar auditoria operacional, controlo interno, avaliação de risco, garantia de serviços de tecnologias de informação, entre outros. *The Institute of Internal Auditors* – IIA (2005) fundamenta afirmando que a auditoria interna deve avaliar e contribuir para a melhoria de gestão de risco, controlo interno e das políticas de governança corporativa. E para que a auditoria interna contribua para melhoria dos processos de gestão de risco é necessário que a mesma seja eficiente. Neste sentido, Cohen & Sayag desenvolveram em 2010 uma pesquisa exploratória sobre a eficácia da auditoria interna nas organizações. O estudo envolveu 108 organizações presentes no mercado Israelense e os resultados da pesquisa apontaram que o apoio da alta administração é o principal determinante da eficácia da auditoria interna, não obstante a independência organizacional da auditoria interna.

O crescente papel da auditoria interna tem aumentado sua importância nas organizações, nomeadamente na gestão.

Morais (2004, p.3), menciona que Moeller e Witt confirmam a imprescindível ligação entre os auditores e os gestores no sentido em que "os auditores precisam de compreender os processos e teorias da gestão, como os gestores orientam os seus objetivos e como eles identificam e resolvem os problemas para atingir esses objetivos. Todos os auditores internos devem aprender a pensar igual aos gestores de modo a formar uma relação de parceria entre eles. Devem estabelecer ligações de comunicação de forma a receber a informação que a gestão precisa e lhe interessa. Uma importante razão para compreender a teoria e prática da gestão deve-se ao facto dos auditores internos serem eles mesmos gestores".

Face à crescente importância atribuída ao papel da auditoria interna no processo de gestão de risco, o IIA (2004) veio clarificar a sua posição acerca do papel da auditoria interna nas organizações com processos de gestão de risco. Para o IIA (2004) "o principal papel da auditoria interna no processo de gestão de risco é fornecer segurança objetiva acerca da eficácia das atividades de gestão de risco das organizações, contribuir para assegurar que os principais riscos do negócio estão a ser geridos de forma apropriada e que os sistemas de controlo interno estão a funcionar eficazmente."

Nascimento & Júnior (2020) deram o seu contributo sobre o tema através de uma pesquisa que tinha como objetivo identificar as funções da auditoria e controlos internos associados à gestão de risco para tornar as empresas mais competitivas. A pesquisa demonstrou que quando bem executada, a auditoria interna é um sistema de controlo e planeamento, que possui informações importantes e funcionam como chave para as soluções da organização. A auditoria interna não serve apenas para detectar falhas e erros, mas também funciona como uma parceira na busca por melhorias, por isso, num mercado competitivo, as empresas precisam adotar ferramentas de controlo interno como a auditoria, que mitiguem riscos e impacte positivamente os seus resultados.

Morais & Martins (2013) partilham da opinião que a atividade da auditoria interna procura dar resposta a certas necessidades, como:

- dar a conhecer à Direção se as metas planificadas estão a ser alcançadas;
- dar a conhecer à direção se os controlos internos implantados são suficientes para garantir a proteção dos ativos e a sua adequada utilização;
- analisar de forma contínua e permanente se todas as transações registadas são as que se verificaram e estão registadas de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites;
- saber se a informação que se utiliza, obtida através do sistema de informação da entidade, é completa, precisa e fiável;
- garantir à Direção que as políticas, procedimentos, planos e controlos estabelecidos são os adequados e foram postos em prática;
- garantir que a gestão de risco é adequada a fim de obter a consecução dos objetivos.

Merkley & Miccolis (2002) apresentam um estudo que concluiu que os responsáveis por liderar o processo de gestão de risco são, regra geral, provenientes da área de auditoria interna. O mesmo estudo revela que em cerca de 32% das respostas obtidas a auditoria interna estava envolvida nas equipas de trabalho responsáveis pela gestão de risco.

No estudo promovido pelo IPAI, Castanheira & Rodrigues (2009) referem que a função de auditoria interna, além de interferir na implementação do processo de gestão de risco também possui algum envolvimento no processo. Ainda neste estudo, Castanheira & Rodrigues (2009) mencionam estudos sobre a AI envolvendo gestão de risco e controlo interno, elaborados por:

- Walker *et al*. (2003) levaram a cabo um estudo em que fornecem informações detalhada sobre o papel da auditoria interna no processo de gestão de risco em cinco organizações de topo (FirstEnergy Corp., General Motors Corp., WalMart Stores Inc., Unocal Corp. e Canadá Post Corp.) que implementaram com êxito programas de ERM. Os resultados do estudo permitiram que os autores concluíssem que a função de auditoria interna estava extremamente envolvida no processo de gestão de risco, embora com tipos de envolvimento de natureza diferente.
- Beasley *et al.* (2005) estudaram a relação entre várias características organizacionais e o impacto da gestão de risco na função de auditoria interna, tendo concluído que ERM tem um maior impacto nas atividades de auditoria interna quando é maior a maturidade do processo de gestão de risco, quando a Gestão e a Comissão de Auditoria apelam a uma maior atividade de auditoria interna relacionada com ERM, quando o responsável de auditoria tem uma maior influencia.

O recurso às auditorias internas decorre também da necessidade de previsão de risco e, consequentemente, de apoio à tomada de decisão, constituindo, assim, uma função de apoio preventiva e corretiva, quanto às práticas utilizadas na prossecução das competências referidas, pelo que a criação de um serviço de auditoria interna apoia a gestão a identificar e avaliar as atuais ou potenciais situações de risco.

Posto isto, a auditoria interna é de suma importância para as organizações, desempenhando um papel de grande relevância, ajudando a eliminar desperdícios,

promovendo a melhoria contínua dos processos e assumindo uma maior responsabilidade na análise (Amaral & Bertegani, 2018).

## 1.4 Breve caracterização do setor de telecomunicações

As tecnologias de informação, resultante da convergência das telecomunicações e da informática, subsequente do desenvolvimento da microeletrónica (chips), da digitalização e dos novos meios de transmissão, estão a provocar profundas alterações nos mais diferentes setores de atividade incluindo o setor das telecomunicações.

Este sector veio revolucionar o mundo em que vivemos graças ao seu constante desenvolvimento. É um setor que tem vindo a desenvolver-se devido às evoluções tecnológicas (Madden & Savage, 1999).

### 1.4.1 Caracterização do Setor das Telecomunicações em Portugal

A evolução das telecomunicações em Portugal começou no século XIX, mas só mais recentemente é que o desenvolvimento da tecnologia associada às telecomunicações começou a ser extremamente rápido.

No setor das telecomunicações em Portugal podemos encontrar a empresa VODAFONE. Esta operadora, inicialmente designada de Telecel, iniciou a sua atividade em Portugal no ano de 1992 e nos últimos anos não se tem verificado alterações significativas na sua estrutura.

Em 2013 surge no mercado português a NOS SGPS, através da fusão entre a OPTIMUS, SGPS, S.A e a ZON Multimédia – Serviços de telecomunicações e Multimédia, SGPS, S.A.

O setor das telecomunicações sofreu grandes alterações no ano de 2015 com a venda da Portugal Telecom que detinha a MEO – Serviços de Comunicação e Multimédia S.A. a um grupo francês Altice. Entretanto, este mesmo grupo possuía outras duas empresas que atuavam no setor das telecomunicações em Portugal, a Cabovisão e a Onitelecom, e com a compra da PT Portugal, a Comissão Europeia, através de um comunicado, obrigou a Altice a vender as suas participações da Cabovisão e a Onitelecom. E como forma de fundamentar a decisão, Margrethe Vestager faz referência ao comunicado:

«As telecomunicações desempenham um papel essencial na nossa sociedade digital. O que pretendo é garantir que a concentração não leva ao aumento dos preços nem à redução da concorrência para os consumidores portugueses. Os compromissos propostos pelas partes respondem a esta preocupação»

Posteriormente a esta decisão, a Altice anunciou em janeiro de 2016 a conclusão da venda da ONI e da Cabovisão ao fundo de investimento Apax France. E em setembro do mesmo ano, a Cabovisão reformulou a sua oferta e passou a ter como designação social NOWO Communications, S.A.

Em simultâneo, e conforme consta no relatório "O Setor das Comunicações 2019 p.31", as operadoras referidas anteriormente dominam o mercado das telecomunicações em Portugal conforme demonstra a Tabela 2.

*Tabela 2 – Quota de assinantes – dezembro 2019*

| | Total | | | | | | *Multiple play* | *Double play* | *Triple play* | *Quintuple/ Quadruple play* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | STF | BLF | TVS | STM | BLM | BLM - PC/pen /tablet/ router | | | | |
| MEO | **44,7** | **40,3** | 39,6 | **41,9** | **38,4** | 36,9 | **40,4** | **43,0** | **37,3** | 42,3 |
| Grupo NOS | 33,8 | 35,7 | **40,1** | 25,4 | 29,2 | **40,4** | 37,1 | 30,1 | 31,0 | **43,5** |
| NOS Comunicações | 32,0 | 33,4 | 37,5 | 25,4 | 29,2 | 40,4 | 34,7 | 28,6 | 28,7 | 40,8 |
| NOS Madeira | 1,2 | 1,6 | 1,8 | - | - | - | 1,6 | 0,9 | 1,4 | 2,0 |
| NOS Açores | 0,6 | 0,7 | 0,9 | - | - | - | 0,8 | 0,6 | 0,9 | 0,8 |
| Vodafone | 17,5 | 20,0 | 16,3 | 30,2 | 30,3 | 22,7 | 18,6 | 22,3 | 27,2 | 11,0 |
| Grupo NOWO/Onitelecom | 3,5 | 3,7 | 3,9 | 1,4 | 1,6 | - | 3,8 | 4,0 | 4,5 | 3,2 |
| NOWO | 3,2 | 3,7 | 3,9 | 1,4 | 1,6 | - | 3,8 | 4,0 | 4,5 | 3,2 |
| Onitelecom | | 0,3 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | - | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Outros prestadores | | 0,6 | 0,1 | 1,2 | 0,4 | - | 0,1 | 0,6 | 0,0 | 0,0 |

*Fonte: Relatório – Setor das Comunicações 2019*

E no final do ano de 2019, em termos de receitas, estavam presentes nos mercados de comunicações eletrónicas em Portugal quatro entidades de dimensão relevante: MEO, Grupo NOS, Vodafone e Grupo NOWO/Onitelecom. Sendo liderado pelo Grupo NOS, seguindo-se a MEO, a VODAFONE, o Grupo NOWO/Onitelecom e por fim outros prestadores (O Sector das Comunicações 2019 p.114).

### 1.4.2 Estudos empíricos anteriores

Neste tópico serão apresentados resultados de alguns estudos empíricos levantados durante o levantamento bibliográfico, nas áreas de controlo interno e gestão de risco.

Com o intuito de fornecer evidências empíricas sobre a relação entre os componentes do sistema de controle interno (ambiente de controle e monitoramento) e a estratégia organizacional, Agbejule & Jokipii (2009) desenvolveram uma pesquisa com 741 gestores da Finlândia. Os dados do estudo foram recolhidos através de um questionário online e o método de analise utilizado foi a regressão múltipla. Os resultados revelaram que, para as organizações "prospetor", graus elevados de atividade de controlo interno e baixo nível de monitoramento asseguraram a eficácia do sistema de controlo interno. Em contrapartida, segundo os analistas, o elevado grau de atividade de controlo interno e monitorização levaram a elevados níveis de eficácia do sistema de controlo interno. O estudo demonstrou a necessidade dos gestores de administrarem, de forma eficaz, o sistema de controlo interno de forma a conduzir a sua eficácia, principalmente em diferentes contextos estratégicos. Este trabalho também veio confirmar que apesar dos componentes do sistema de controlo serem vitais nas organizações, um bom ajuste entre eles conduz a melhoria da sua eficácia.

Outra pesquisa importante foi de Power, que publicou em 2009 um estudo cujo tema era "*The risk management of nothing*". Neste estudo, o autor criticou os elementos fundamentais da Enterprise Risk Management (ERM), sugerindo que a conceção pobre do termo "*risk appetite*" (apetite de risco) é parte central do fracasso intelectual da crise financeira. O autor defende que os reguladores, a alta administração e os conselhos devem compreender o apetite ao risco como sendo consequência de um processo dinâmico que envolve valores organizacionais tanto quanto as medidas quantitativas. Além disso, ele questionou a segurança proporcionada pela ERM, afirmando ser ilusória e definindo-a como "*risk management of nothing*". Para terminar, concluiu que a Business Continuity Management (BCM) pode fornecer diretrizes para reconstruir o gerenciamento de risco.

Com o propósito de identificar e avaliar os riscos psicossociais existentes nos trabalhadores de algumas lojas do setor das telecomunicações em Portugal, Carvalhiais escreveu, em 2016, a sua dissertação de mestrado denominada de "Gestão dos Riscos Psicossociais". Para tal, a pesquisa contou com uma amostra de 80 trabalhadores e os

dados foram recolhidos através de questionários COPSOQ II (versão média portuguesa) efetuados. Os resultados da pesquisa demonstraram que é necessário a implementação de um programa de prevenção centrado nos fatores de risco psicossociais identificados, bem como a importância da participação da organização e dos trabalhadores na elaboração de estratégias eficazes para o controlo dos riscos psicossociais. A autora finaliza, salientando a relevância dos custos de problemas relacionados com riscos psicossociais que são bastante elevados e impedem não só o crescimento económico como afeta a competitividade das organizações.

Ahmed & Muhammed realizaram em 2018 um estudo, envolvendo 30 funcionários de uma empresa de telecomunicações, para determinar os efeitos dos controlos internos no desempenho financeiro da Asia Cell, empresa do setor de telecomunicações no Iraque. Os autores examinaram os componentes de controlo interno e os relatórios sobre o retorno do ativo da empresa através do programa SPSS e os resultados demonstraram que existe uma correlação substancial entre o controlo interno e o desempenho financeiro, uma vez que a maior parte dos componentes de controlo interno apresentaram uma correlação positiva com o desempenho financeiro, apresentando apenas a monitorização uma correlação negativa com o desempenho financeiro.

Em fevereiro de 2021, Ibama & David desenvolveram um estudo que teve como objetivo analisar a função de auditoria interna e o desempenho financeiro de empresas de telecomunicações em Nigéria. Foram distribuídas 213 cópias de questionários, mas somente 152 foram consideradas para a analise. Após a analise de resultado, os autores afirmaram que a função de auditoria interna tem uma relação positiva com o desempenho das empresas de telecomunicações na Nigéria. Concluíram, portanto que, o departamento de auditoria interna é muito importante numa empresa onde a auditoria interna é considerada o elemento-chave na aplicação dos sistemas contabilísticos e este, por sua vez, auxilia na avaliação do trabalho do departamento, pois "a auditoria interna é considerada como a espinha dorsal da contabilidade comercial uma vez que é a seção que regista todos os negócios relacionados ao setor" (Ibama & David, 2021, p.163).

Com o objetivo de perceber a eficácia do sistema de controlo interno da Nepal Telecom, Niroula & Gyawali desenvolveram, em 2021, uma pesquisa incluindo 240 funcionários, de diferentes níveis, da Nepal Telecom. Os dados do estudo foram recolhidos através de um questionário e analisados através da utilização do software SPSS versão 23. Os

resultados deste estudo demonstraram que as componentes do controlo interno afetam o desempenho da organização, sendo o sistema de controlo interno um dos pilares para o aumento da eficiência do desempenho organizacional.

# 2 EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÃO EM STP – CST

Neste capítulo efetua-se a apresentação da República Democrática de São Tomé e Príncipe, país onde se localiza a empresa em estudo, bem como a apresentação da Companhia Santomense de Telecomunicações, empresa em estudo.

## 2.1 Caracterização de São Tomé e Príncipe

São Tomé e Príncipe é considerado o mais pequeno país de África Continental, composto por duas pequenas ilhas, São Tomé e Príncipe e uma dezena de ilhéus. A ilha de São Tomé e ilhéus perfazem 859 km² de superfície e a ilha do Príncipe e ilhéus, cobre 142 km². Próximo de S. Tomé localizam-se o ilhéu das Rolas, a sul, e o das Cabras a norte. Ao largo do Príncipe, os ilhéus de Bom Bom, Caroço e Pedras Tinhosas.

### 2.1.1 História de São Tomé e Príncipe

A República de São Tomé e Príncipe (STP) foi descoberto entre 1470 e 1471 pelos navegadores portugueses João de Santarém, Pedro Escobar e João de Paiva em dezembro de 1470, e em janeiro de 1471, foi descoberta a ilha do Príncipe. Embora sem certezas, acredita-se que se encontrava deserta até então, sendo apenas um pequeno paraíso perdido no meio do Golfo da Guiné, conforme a figura 6 apresentada a seguir.

*Figura 6 – Mapa de São Tomé e Príncipe*


Fonte: Disponível em https://gabisworld.com/photo/countries/sao-tome-and-principe/04/, consultado em 11-04-2020.

São Tomé e Príncipe é um pequeno estado insular e em desenvolvimento, de rendimento médio baixo, com uma economia frágil. É altamente vulnerável a choques exógenos.

O arquipélago de São Tomé e Príncipe divide-se em quatro regiões administrativas: Norte, Sul, Centro Litoral e Príncipe, sendo esta uma região autónoma desde 1994. As regiões, por sua vez, subdividem-se em distritos como podemos observar na tabela 3 a seguir:

*Tabela 3 – Organização administrativa*

| Região | Distrito | Capital |
|---|---|---|
| Norte | Lemba | Neves |
| | Lobata | Guadalupe |
| Centro Litoral | Água Grande | São Tomé |
| | Mé-Zochi | Trindade |
| Sul | Cantagalo | Santana |
| | Caué | São João dos Angolares |
| Príncipe | Pagué | Príncipe |

*Fonte: INE São Tomé e Príncipe*

Está situado no Golfo da Guiné, a 380 km da costa ocidental de África e possui uma extensão de 1.001 km² entre o Equador e o Gabão.

Este país de língua portuguesa tem uma população ascendente de 210240 habitantes, repartidos a 50% por homens e mulheres, e um Produto Nacional Bruto (PNB) per capita de 389 milhões de dólares em 2017, tabela 4.

*Tabela 4 – São Tomé e Príncipe em números*

| designação | República democrática de STP |
|---|---|
| Regime político | Democracia multipartidária |
| Área | 1001 km2 |
| População residente | (Censo 197700) |
| Organização administrativa | Distrito |
| Principais distritos | Água-Grande (69.454 hab.), Mé-Zóchi (44.752 hab.), Lobata (19.365 hab.) |
| Língua | Português (língua oficial), dialetos locais: forro, lunguye, angolar e crioulo de Cabo Verde |
| Moeda | Dobra (Db) |
| taxa de câmbio | 1 euro = 24.500 dobras (desde 2010) |
| Clima | Tropical húmido |
| Taxa de desemprego total (%; 2017) | 8,9 |
| PIB total (preços constantes, 2017) | 389 milhões de dólares |
| PIB per capita (preços constantes, 2017) | 1.970 dólares |
| Taxa de inflação (%, média anual, 2020) | 8,2 |

*Fonte: Instituto Nacional de Estatísticas de São Tomé e Príncipe, 2017*

Por ser um país insolar, em que os custos de exportação são maiores e a mão-de-obra é reduzida, STP enfrenta problemáticas que afetam a sua capacidade de lidar com choques e de ter um orçamento equilibrado. O número limitado de pessoas e trabalhadores no país impossibilita uma produção eficiente de bens e serviços à escala necessária para satisfazer a procura dos mercados locais e de exportação, impedindo assim o país de diversificar a sua economia, tornando-o mais vulnerável aos choques dos termos de comercialização.

Contudo, as telecomunicações são um ponto forte no comercio do país. STP conta com duas operadoras de multisserviços de telecomunicações, CST – Companhia Santomense de Telecomunicações e Unitel, que se encontram sob a regulação, supervisão, fiscalização e o sancionamento da AGER - Autoridade Geral de Regulação, criada nos termos do Decreto-Lei nº 14/2005 de 24 de Agosto.

### 2.1.2 Evolução das Telecomunicações em São Tomé e Príncipe

Durante o período de colonização as telecomunicações, em São Tomé e Príncipe, eram da responsabilidade dos CTT – Correios, Telégrafos e Telefones, estrutura criada pelo poder colonial, cujas os objetivos eram de garantir a receção, o envio e a distribuição de cartas e encomendas postais, as comunicações telefónicas locais e internacionais, bem como a receção e envio de telex.

Com a implantação do Estado novo é criada, sob a tutela da Secretaria de Estado dos Transportes e Comunicações, a Direção dos Correios e Telecomunicações, que sucedeu os CTT.

Após a entrada em vigor do DL n.º 2 de 16 de fevereiro, foram criadas duas empresas públicas, Correios e a Empresa Nacional de Telecomunicações de STP (ENATEL-STP), sendo ambas dotadas de personalidade e capacidade jurídicas próprias e de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, atuando ao abrigo do Decreto-Lei n.º 48/78 de 30 de dezembro (Lei orgânica das empresas estatais), sob a tutela da Secretaria do Estado de Transportes e Comunicações.

Contudo, no final da década de oitenta a ENATEL encontrava-se em insolvência e incapaz de acompanhar o desenvolvimento tecnológico, os seus meios tecnológicos tornaram-se obsoletos.

É nesse cenário que o Estado são-tomense inicia o processo negocial com a Companhia Portuguesa – Rádio Marconi, S.A., que culmina em 01 de dezembro de 1989, com a assinatura do Contrato de Concessão do Serviço Público de Telecomunicações (contrato de concessão) e com a constituição da CST – Companhia Santomense de Telecomunicações, SARL.

Só em 2014, com a resposta positiva ao concurso lançado para a instalação de uma segunda operadora de telecomunicações no arquipélago santomense, a Unitel ganhou o direito de ser a operadora móvel de São Tomé e Príncipe.

## 2.2 Companhia Santomense de Telecomunicações

**CAE:** 1060

**NIF:** 517009504

**Capital Social:** 10.000.000 Dobras

### 2.2.1 História da empresa

A Companhia Santomense de Telecomunicações, SARL, nasce em 20 de dezembro de 1989 e inicia as suas atividades comerciais a 01 de janeiro de 1990 tendo como principal objeto social a exploração do serviço público de telecomunicações de São Tomé e Príncipe, incluindo, entre outros, os serviços de comunicações nacionais e internacionais, comunicações móveis e serviços de valor acrescentado. A CST é uma operadora global de telecomunicações, sob forma de Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada, de capitais mistos, repartidos pela Africatel Holding B.V que detém 51% e, pelo Estado Santomense que detém 49% (CST, 2019).

A CST é pioneira no mercado santomense de telecomunicações, iniciando a sua atividade com uma rede fixa analógica e mais tarde, com redes digitais fixa e móveis GSM, (Sistema Global para Comunicações Móveis) com licenças de operação válidas até 01 de março de 2027, conforme os Decretos-Lei nº 27/2007, de 4 de setembro de 2007 e nº 33/2007, de 13 de dezembro de 2007. Entretanto, em 2015 foi publicada no Diário de República a emissão da licença móvel 3G, que se traduziu essencialmente num suplemento à licença anteriormente existente, alargando as frequências radioelétricas de utilização do espectro.

Na sequência do investimento efetuado no projeto do cabo submarino que visou capacitar o país de comunicações de banda larga assentes em fibra ótica, o Estado da República Democrática de São Tomé e Príncipe atribuiu à empresa a licença de estabelecimento e exploração de rede de telecomunicações internacionais, estando a mesma vigente até 30 de junho de 2031(CST, 2019).

É uma empresa que usa tecnologias de cabo e satélite que possuí compras e vendas a retalho, que opera em serviços de telecomunicações e que oferece soluções fixas e móveis de última geração para voz, dados e internet, para os segmentos de mercado particular e empresarial. Os seus produtos possuem voz móvel, voz fixa, internet móvel, ADSL, fibra, acesso de dados, soluções integradas e soluções à medida das necessidades, incluindo equipamentos terminais, telemóveis, smartphones, tablets e routers (CST, 2019).

No que respeita a ética profissional, a CST possui um código de ética regido por normas de conduta e assume uma postura ética perante os seus interlocutores, adotando uma atitude participativa e cumprindo plenamente a sua responsabilidade perante os seus clientes, colaboradores, fornecedores e seu meio envolvente, intervindo em ações de responsabilidade social a nível da educação, desporto, cultura, inclusão social, entre outros. Devido a estas políticas adotadas, de acordo com as informações obtidas, atualmente a empresa conta com cerca de 160.000 mil clientes.

A Companhia Santomense de Telecomunicações tem atualmente a sua sede na capital de São Tomé e Príncipe, na Avenida Marginal 12 de Julho – Caixa Postal 141, na República de São Tomé e Príncipe e conta com 12 filiais (12 lojas) em diversas partes do país, incluindo a Região Autónoma do Príncipe. Atualmente a empresa contava com 200 colaboradores, sendo 100 quadros efetivos e 100 subcontratados (CST, 2019).

### 2.2.2 Missão, Visão e Valores

Inserida no mercado santomense e bem posicionada, a CST estabeleceu como:

- Missão – criar pontes, aproximar pessoas, canalizar informação, valores, conhecimentos, sentimentos, bem-estar e prosperidade, gerando valores.
- Visão – consolidar e liderar uma indústria nacional de telecomunicações e constituir-se como referência africana na construção da sociedade da informação e do conhecimento (CST, 2019).

- Valores – os seus valores constam na proximidade com o cliente e com a comunidade, a inovação tecnológica, relacional, comunicacional nos serviços e na atitude proativa (CST, 2019).

Os colaboradores da CST pautam o seu comportamento profissional pelos princípios, valores e normas contidas no código de ética da empresa, assumindo individualmente o compromisso de o respeitarem. Esses princípios e normas de condutas definem a imagem que a CST transmite ao público Santomense e o mercado global.

### 2.2.3 Principais indicadores económico-financeiros da CST

Na tabela 5 infra, encontra-se representada a evolução dos principais indicadores da CST. Os valores nela apresentados encontram-se quantificados na moeda santomense, a dobra (1 euro = 24,5 dbs).

*Tabela 5 - Evolução dos Rácios da CST*

| Evolução da CST em números | | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|---|
| Proveitos Globais | dobras | 371,888,597 | 354,315,406 | 353,511,020 |
| Resultado Antes de Impostos | dobras | 58,121,405 | 56,894,633 | 56,721,992 |
| Resultado Líquido | dobras | 42,762,514 | 41,281,664 | 40,475,818 |
| Valor Acrescentado Bruto | dobras | 184,590,917 | 174,638,380 | 172,791,437 |
| Autofinanciamento | dobras | 109,993,648 | 106,811,107 | 103,749,517 |
| Investimento | dobras | 45,565,221 | 40,933,016 | 51,220,821 |
| Activo Líquido | dobras | 724,669,494 | 758,298,654 | 789,274,455 |
| Capital Próprio | dobras | 502,869,065 | 544,150,729 | 584,626,547 |
| Capital Social | dobras | 10,000,000 | 10,000,000 | 10,000,000 |
| Passivo | dobras | 221,800,429 | 214,147,925 | 204,647,908 |
| Margem Bruta | dobras | 189,200,359 | 185,694,428 | 183,351,681 |
| **EBITDA** | **dobras** | **128,510,005** | **118,939,366** | **118,388,675** |
| Margem EBITDA | | 35.0% | 34.6% | 34.5% |
| Rentabilidade das Vendas (Res.Liquido/Prov.Operacionais) | | 11.6% | 12.0% | 11.8% |
| Rentab. Capitais Próprios (Res.Liquido/Capitais Próprios) | | 8.5% | 7.6% | 6.9% |
| Autonomia Financeira (Capital Próprio/Activo) | | 69.4% | 71.8% | 74.1% |
| Taxa de Endividamento (Dividas a curto prazo/Capital Próprio) | | 31.5% | 26.2% | 18.4% |
| **ASSINANTES** | | | | |
| Serviço Fixo | | 5,569 | 5,299 | 4,784 |
| Serviço Móvel | | 155,639 | 153,140 | 151,786 |
| Serviço Internet e Dados | | 1,516 | 1,591 | 1,673 |
| Pessoal direto ao serviço | | 86 | 83 | 80 |

*Fonte: Documentos internos da empresa*

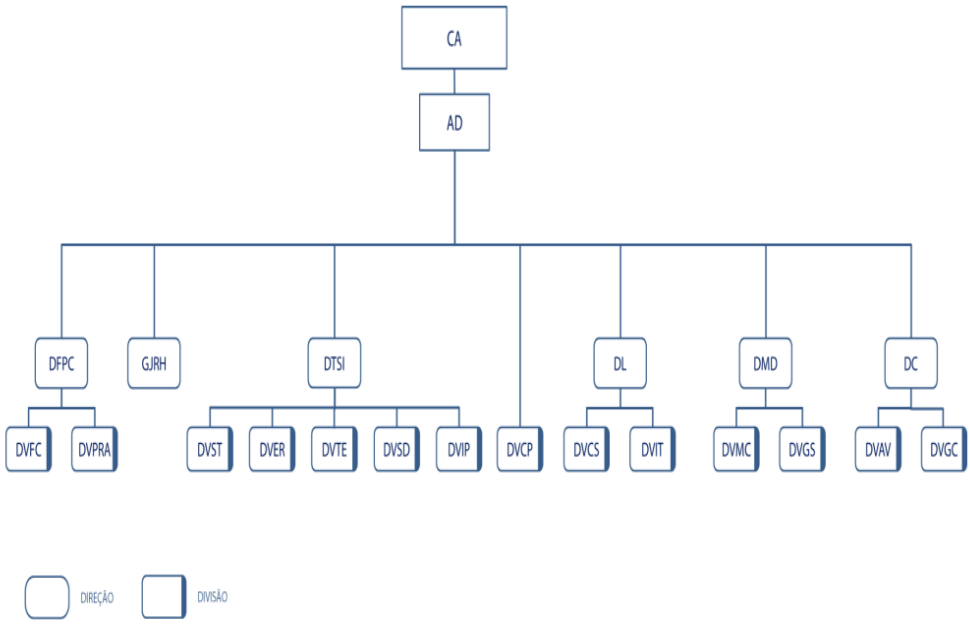
Numa breve análise aos valores atrás apresentados, podemos aferir que apesar de no triénio 2017 a 2019 ter havido uma ligeira redução no volume de negócios, a empresa conseguiu reforçar a autonomia financeira e reduzir a taxa de endividamento. É notório a capacidade de gestão apresentada pela empresa, pois num cenário de redução de atividade, conseguiu manter bons níveis de resultados e de rentabilidade.

### 2.2.4 Estrutura Organizacional

É de extrema importância que as empresas tenham uma estrutura hierárquica, onde todos possam seguir e estabelecer uma rede de comunicação entre os departamentos.

A estrutura organizacional (figura 7) da Companhia Santomense de Telecomunicações é composta por um conselho administrativo, liderado pelo Sr. Luiz Henrique Soares Rosa, um administrador delegado, o Sr. Jorge Manuel Sousa Frazão, e 6 direções compostas por 14 divisões.

*Figura 7 – Estrutura orgânica da CST*




*Fonte: Documentos internos da empresa*

Como pode ser analisado no organograma a empresa consegue traçar estratégias que permitem definir as responsabilidades de todos os departamentos, as funções dos colaboradores, tornando toda a estrutura organizacional mais organizada e transparente.

Como pode ser observado através do organograma acima, o conselho de administração é liderado pelo Sr. Luiz Henrique Soares Rosa e abaixo deste encontra-se o administrador delegado, o Sr. Jorge Manuel Sousa Frazão seguidamente as 6 direções compostas por 14 divisões, sendo:

- DFPC - Direção Financeira, Planeamento e controlo, que é composta pela divisão de finanças e contabilidade, e a divisão de planeamento e controlo;
- GJRH - Gabinete Jurídico e de Recursos Humanos;

- DTSI- Direção Técnica e de Sistemas de Informação é composta por cinco divisões, sendo: a divisão de sistemas de telecomunicações, divisão de exploração de rede, divisão de transmissão e energia, divisão de sistemas e desenvolvimento e divisão de sistema IP (Endereço de Protocolo da Internet);
- DL - Direção de Logística está composta pela divisão de compras, gestão de stocks e armazéns, e divisão imobiliário e transportes;
- DMD - Direção de Marketing e Desenvolvimento de Negócios, é composta pela divisão de Marketing e comunicação, e a divisão de gestão de serviços.
- DC – Direção Comercial

É de salientar que apesar da Divisão Comercial do Príncipe (DVCP) aparecer na linha das direções a empresa considera-a como sendo uma divisão.

# 3 ESTUDO EMPÍRICO

Neste capítulo procede-se à apresentação dos resultados obtidos através do inquérito por questionário, bem como da metodologia de investigação utilizada no estudo.

## 3.1 Metodologia de investigação

Etimologicamente o termo metodologia deriva do grego *methodos* (caminho a seguir) e *logos* (estudo de algo) e, por isso, a metodologia pode ser entendida como um estudo dos caminhos a seguir numa pesquisa científica, ou seja, consiste na descrição de todo o processo de investigação desde o seu início até à sua conclusão. Sousa & Baptista (2011) referem que a metodologia de investigação consiste num processo de seleção da estratégia de investigação, que condiciona, por si só, a escolha das técnicas de recolha de dados, que devem ser adequadas aos objetivos que se pretendem atingir.

Segundo Fortin (1999, p.102), "o estilo da pesquisa adotado e os métodos de recolha de informação selecionados dependem da natureza do estudo e do tipo de informação que se pretende obter. Assim após uma consulta estruturada e aprofundada sobre as principais características dos diversos tipos de pesquisa, a natureza do estudo e o tipo de informação que pretendemos obter, definimos o nosso estudo".

"Podemos considerar duas abordagens metodológicas, o método de investigação quantitativa que é um processo sistemático de coleta de dados observáveis e quantificáveis. É baseado na observação de factos objetivos, de acontecimentos e de fenómenos que existem independentemente do investigador. E o método de investigação qualitativa onde o investigador observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresenta, sem procurar controlá-lo" (Fortin, 2000, p.22). Prodanov & Freitas (2013) são apologistas de que os métodos de investigação estão interligados.

Assim sendo, podemos afirmar que o presente trabalho é fundamentado pelo método quantitativo, com a técnica de recolha de dados através de um inquérito por questionário orientado para as hipóteses de investigação e a sua relação entre elas.

### 3.1.1 Formulação das Hipóteses de Investigação

M. Hill & A. Hill (2012) referem que a revisão da literatura permite encontrar teorias e artigos sobre investigações empíricas apresentadas por outros autores. E a primeira coisa a fazer é utilizar essa literatura para deduzir hipóteses a serem testadas na parte empírica.

A hipótese é "um enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis. Esta combina com o problema e o objetivo numa explicação clara dos resultados esperados de um estudo" (Fortin, 2000, p.102). A hipótese faz a ligação entre a parte teórica, revisão da literatura, e a parte empírica da investigação justificando o estudo desenvolvido na parte empírica da investigação.

Deste modo e de acordo com a revisão da literatura examinada neste trabalho, seguem-se na tabela 6 as seguintes hipóteses:

| HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO | QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO |
|---|---|
| H1: O CONTROLO INTERNO E O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCO PODEM INFLUENCIAR A CONCRETIZAÇÃO DOS OBJETIVOS DE NEGÓCIO DA ORGANIZAÇÃO. | Q1: O risco deve ser considerado no processo de definição de estratégia e planeamento da organização? Oliveira (2011).<br>Q2: A competência e a integridade são fatores cruciais na mitigação de risco? Pinheiro (2014)<br>Q3: Como podem ser medidos os riscos enfrentados por uma organização? Pinheiro (2014)<br>Q4: A gestão de risco é um processo desenvolvido pelo conselho de administração, órgãos de gestão e outros elementos da organização? COSO (2004) |
| H2: O CONTROLO INTERNO É PARTE INTEGRANTE DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCO. | Q1: O que é o controlo interno? COSO (2013)<br>Q2: O controlo interno permite a mitigação de risco? COSO (2013)<br>Q3: Qual é a relação entre o controlo interno e a gestão de risco? Beuren et al. (2011)<br>Q4: Qual a importância do controlo interno na gestão de uma organização? Costa (2017), Reis (2012) e (Rhoden, 2019) |

*Tabela 6 - Perguntas e Hipóteses de Investigação*

*Fonte: Elaboração própria*

As hipóteses estão relacionadas entre si e, consequentemente, uma complementa a outra. Na hipótese dois, que é a hipótese primordial, vamos analisar até que medida o controlo interno é parte integrante do processo de gestão de risco e está hipótese tem como suporte a hipótese um, onde iremos aferir como o sistema de controlo interno e o processo de gestão de risco podem impactar os objetivos de negócio da organização.

### 3.1.2 Definição do instrumento de recolha de dados e amostra

Sousa & Batista (2011) afirmam que as técnicas de recolha de dados permitem recolher os dados relevantes para desenvolver uma investigação.

No presente trabalho toda a informação será recolhida através de um inquérito por questionário, destinado a todos os colaboradores da empresa CST relacionados diretamente com o tema. A escolha desta ferramenta de recolha de dados assenta no facto de esta permitir atingir um amplo número de pessoas a baixo custo, permitindo o anonimato das respostas, e essencialmente na fiabilidade e rapidez com que será obtida a informação.

Foram enviados e-mails com o respetivo *link* do inquérito, realizado *online* na plataforma *Google Forms,* para todos os inquiridos (anexo 1).

#### *3.1.2.1 Inquérito por questionário*

Reis (2010) define inquérito por questionário como sendo uma técnica de observação que se prende com a interrogação de um grupo de indivíduos, representativos de uma população em estudo, caraterizando-se essencialmente pela falta de interação direta entre o investigador e o inquerido, de forma a recolher informações que sejam possível de tirar conclusões.

O inquérito por questionário deste trabalho foi adaptado de um estudo efetuado por Ribeiro (2020) e realizado *online*. E consiste em colocar aos trabalhadores da entidade em estudo uma série de perguntas relativa ao seu nível de entendimento sobre o tema em questão. O questionário foi elaborado com perguntas, na sua esmagadora maioria, fechada e de resposta rápida, o que facilita o tratamento e análise de dados. Este questionário encontra-se fragmentado em duas partes. A primeira parte tem como propósito caraterizar a amostra do estudo e na segunda parte inserem-se questões relacionadas com o tema aos inquiridos de forma a refletirem as suas opiniões.

Com base nas hipóteses anteriormente apresentadas, na concretização do inquérito por questionário foram efetuadas as seguintes questões:

De forma a responder á Hipótese 1, elaborou-se as seguintes questões:

- Concorda que a gestão de risco e o controlo interno não garantem que os objetivos de uma organização sejam atingidos, mas dão uma segurança razoável de que esses objetivos possam ser alcançados.

- A responsabilidade do planeamento, implementação e manutenção do sistema de controlo interno e do processo de gestão de risco é da competência do órgão de gestão.
- A auditoria interna tem um papel estratégico na avaliação e revisão do sistema de controlo interno e do processo de gestão de risco.
- A gestão deve considerar o risco no momento da definição da estratégia e objetivos da entidade.
- O risco deve ser medido de acordo com o seu impacto e a probabilidade de ocorrência.
- Assumir risco é considerado uma estratégia de gestão.
- No processo de gestão de risco, a entidade deve aceitar o risco de elevado custo e probabilidade, onde o retorno que se espera é maior.
- A integridade e a competência da gestão são fatores críticos na mitigação do risco.

De forma a responder á Hipótese 2, elaborou-se as seguintes questões:

- Concorda que o papel principal da Auditoria Interna é apoiar a organização no cumprimento dos objetivos acrescentando valor e melhorando as operações?
- O controlo interno compreende o plano da empresa, políticas, metodologias e procedimentos, para assegurar o alcance dos objetivos traçados pela gestão.
- Concorda que um sistema de controlo interno é essencial para uma gestão de risco eficiente?
- O controlo interno permite uma melhor gestão de risco.
- Uma organização sem um sistema de controlo interno pode comprometer a viabilidade das operações.
- O fator que mais afeta as probabilidades de ocorrência do risco é o controlo interno.
- Quanto maior é o risco, maior deve ser a necessidade de controlo
- O código de conduta é necessário, ainda que todos os colaboradores da entidade saibam quais são as suas tarefas e responsabilidades.

#### *3.1.2.2 População e Amostra*

Silva & Lopes (2017) definem população como sendo um conjunto de todos os objetos que possuem características que pretendemos estudar.

Posto isto, e tendo como propósito analisar o contributo do controlo interno na gestão de risco desta organização, considerou-se como população para a análise, todos os colaboradores da empresa em estudo relacionado diretamente com o tema. Sendo a população abrangida por 200 trabalhadores.

A amostra pode ser definida como "um grupo de sujeitos ou objetos selecionados para representar a população inteira de onde provieram" (Charles, 1998, p. 145).

A amostra deste estudo é constituída por 55 trabalhadores.

## 3.2 Análise de Resultados

Neste ponto é dado a conhecer os resultados obtidos, de acordo com a informação recolhida e instrumento utilizado, o inquérito por questionário.

Para uma melhor análise e interpretação dos dados extraídos do inquérito por questionário realizado no *Google Forms*, utilizou-se o *Microsoft Office Excel* e o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

### 3.2.1 Caracterização da amostra

As perguntas do questionário são tratadas através da estatística descritiva, que tem como propósito resumir um conjunto de dados recolhidos numa investigação, que são organizados, normalmente, através de gráficos, quadros e indicadores numéricos.

Como mencionado anteriormente, foram obtidas 55 respostas válidas para análise, representando uma proporção de 27,5%. O número de respostas obtidas é inferior ao desejado, mas permitem realizar o estudo em causa.

Inicialmente procedeu-se a caracterização da amostra obtida pelo questionário no que tange ao seu género, idade, profissão respetiva experiência profissional. Foram adquiridos os seguintes resultados:

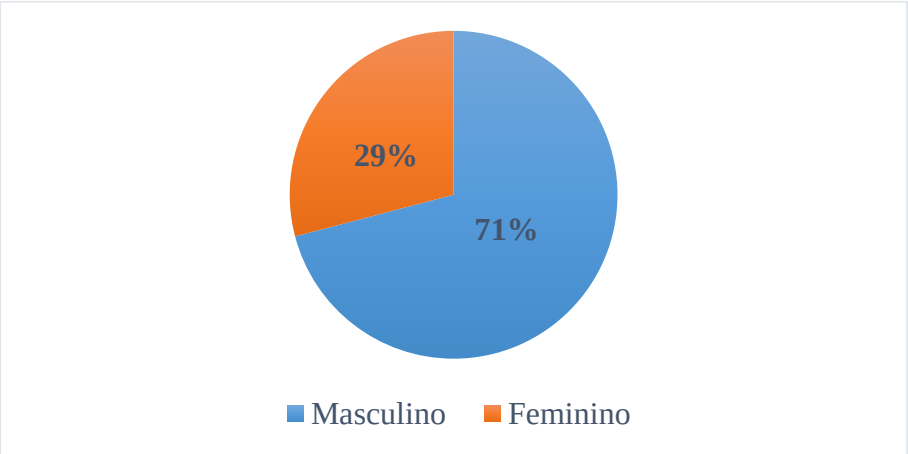



*Gráfico 1 – Género*

*Fonte: Elaboração própria*

De um total de 55 respostas, 71% das respostas foram obtidas por indivíduos de género masculino e os 29% remanescente foram obtidas por indivíduos de género feminino.

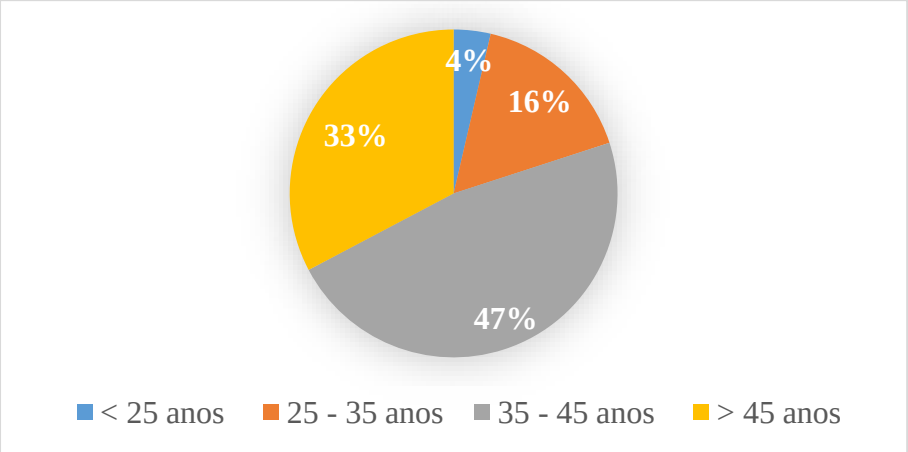



*Gráfico 2 – Idade*

*Fonte: Elaboração própria*

De acordo com o gráfico 2, verificou-se que 47% dos inquiridos possuem idade compreendida entre 35 – 45 anos (n = 26), 16% situam-se na faixa etária entre os 25 e 35 anos (n = 9), 33% possuem mais de 45 anos (n = 18) e 4% têm menos de 25 anos (n = 2).

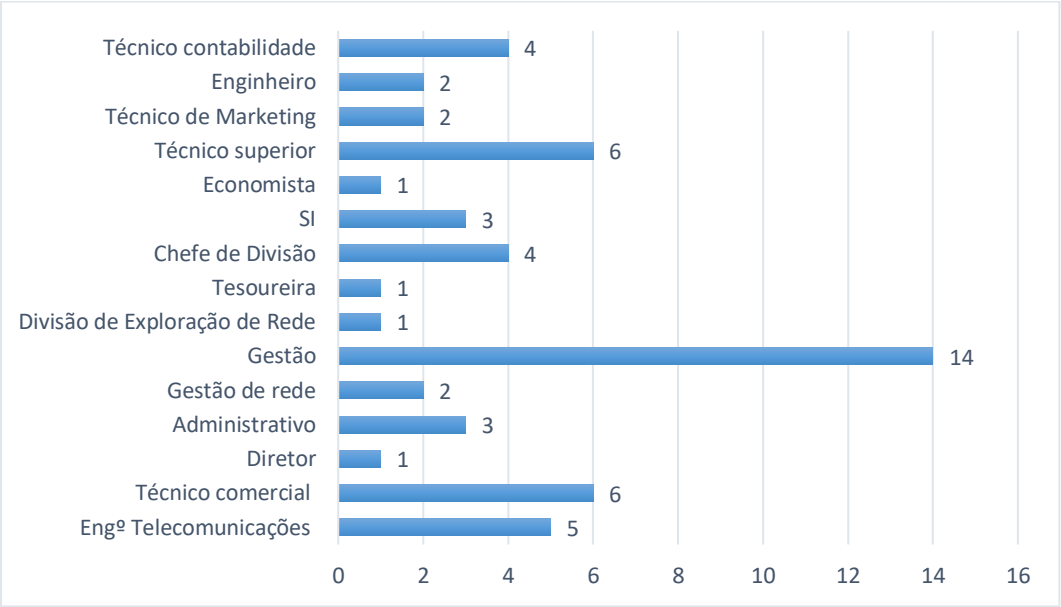



*Gráfico 3 – Profissão*

*Fonte: Elaboração própria*

Em concordância com o gráfico 3, observa-se que a maior parte dos respondentes pertencem a profissão de gestão, correspondendo aproximadamente 25% (n = 14) da amostra, seguidamente das profissões de técnico comercial e técnico superior com a mesma percentagem de 11% (n = 6), em terceiro lugar com 9% (n = 5) encontra-se a profissão de engenheiro de telecomunicações. Salienta-se ainda as profissões de técnico de contabilidade e chefe de divisão com igual percentagem de 7% (n = 4).

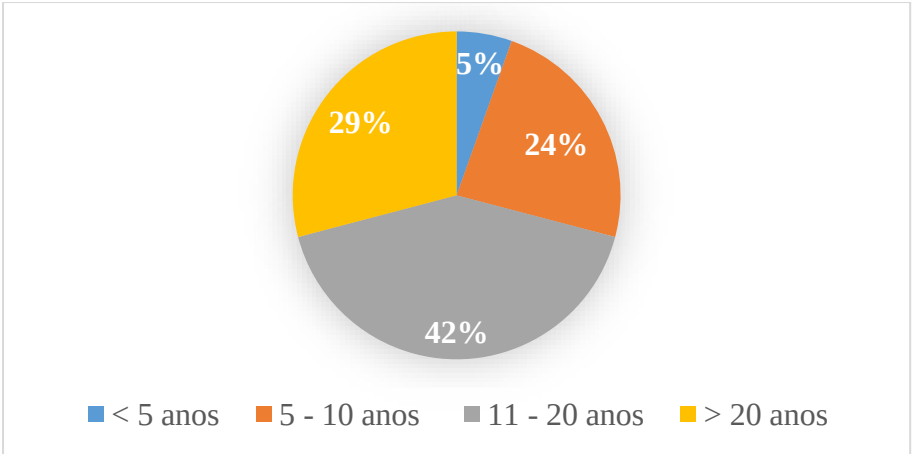



*Gráfico 4 – Experiência profissional*

*Fonte: Elaboração própria*

Conforme apresentado no gráfico 4, a maior parte dos respondentes 42% (n = 23), têm entre 11- 20 anos de experiência profissional, 29% (n = 16) possuem mais do que 20 anos

de experiência, 24% (n = 13) têm entre 5 - 10 anos de experiência e os restantes inquiridos, 5% (n= 3), possuem menos de 5 anos de experiência.

### 3.2.2 Análise dos dados

Posteriormente a caracterização da amostra, sucedeu-se a análise das respostas obtidas através do questionário. A análise dos dados tem como propósito organizar e sistematizar os dados obtidos de forma a possibilitar respostas ao problema definido na investigação (Gil, 1999). Foram colocadas algumas questões aos inquiridos de modo a validar as hipóteses que servem de base para as conclusões deste estudo. De forma a medir o nível de conformidade das respostas, utilizou-se a escala de *Likert* de 1 a 5 em que:

1 = Discordo Totalmente;

2 = Discordo;

3 = Sem Opinião;

4 = Concordo; e

5 = Concordo Totalmente.

Todavia, para as três primeiras questões apenas aplicou-se o método de resposta possível mediante a utilização de "sim", "não" e "não tem conhecimento", em que o 1 corresponde ao sim e o 0 corresponde ao não, ficando sem efeito as respostas na qual o inquirido não possui conhecimento. Estas três questões são pertinentes para validar a relação entre o controlo interno e a gestão de risco como função de auditoria interna, não obstante a perceção da importância de um departamento de auditoria interna.

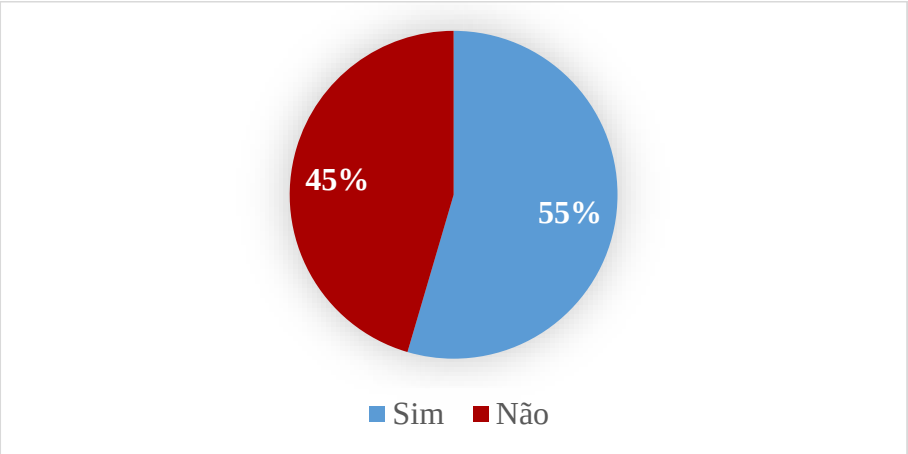



*Gráfico 5 – A empresa possui um departamento de Auditoria Interna?*

*Fonte: Elaboração própria*

Segundo o gráfico 5, a maior parte dos inquiridos 55%, afirmam que a empresa possui um departamento de auditoria interna e 45% dos inquiridos afirmam o contrário.

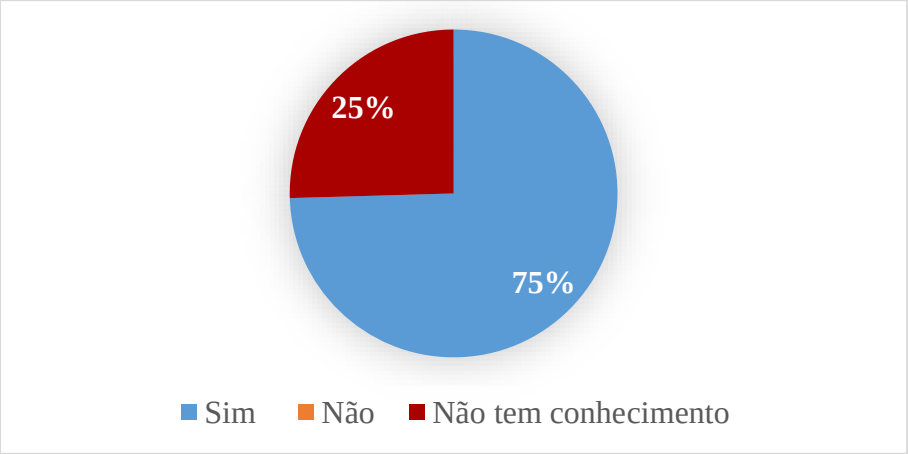



*Gráfico 6 – Concorda que o papel principal da Auditoria Interna é apoiar a organização no cumprimento dos objetivos acrescentando valor e melhorando as operações?*

*Fonte: Elaboração própria*

Conforme se ilustra no gráfico 6, mais de metade dos inquiridos 75% (n = 41), concorda que o papel principal da auditoria interna é apoiar a organização no cumprimento dos objetivos acrescentando valor e melhorando as operações e 25% (n = 14) dos inquiridos não têm conhecimento sobre o tema.

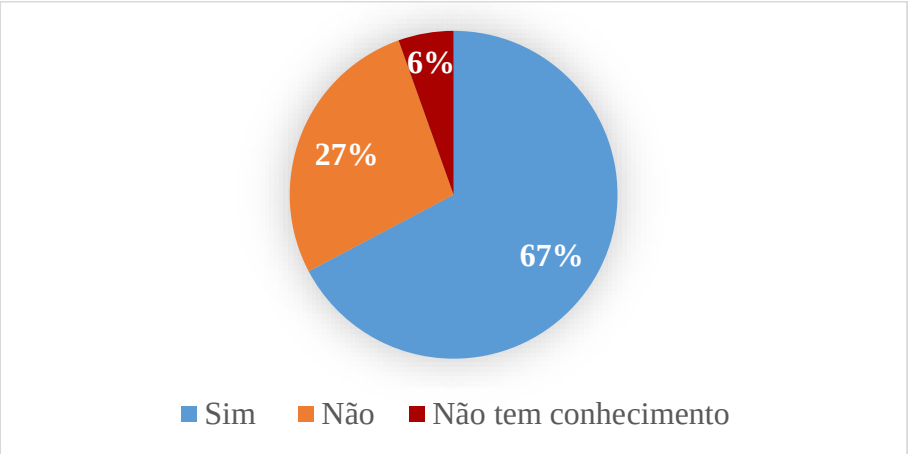



*Gráfico 7 – Concorda que a gestão de risco e o controlo interno não garantem que os objetivos de uma organização sejam atingidos, apenas dão uma segurança razoável de que esses objetivos possam ser alcançados.*

*Fonte: Elaboração própria*

No gráfico 7 observa-se que 67% (n = 37) dos inquiridos concordam que a gestão de risco e o controlo interno não garantem que os objetivos da organização sejam atingidos, mas dão uma segurança razoável de que esses objetivos possam ser, 27% (n = 15) não concorda e 6% (n = 3) não possui conhecimento sobre a questão.

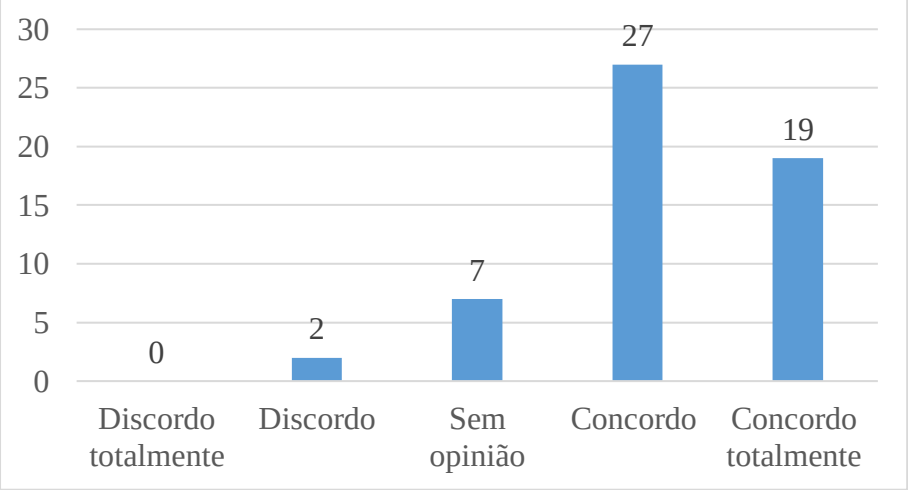



*Gráfico 8 – O controlo interno compreende o plano da empresa, políticas, metodologias e procedimentos, para assegurar o alcance dos objetivos traçados pela gestão.*

*Fonte: Elaboração própria*

Através da análise do gráfico 8 pode-se verificar que 84% (n = 46) dos respondentes concordam que o controlo interno compreende o plano da empresa, políticas, metodologias e procedimentos, para assegurar o alcance dos objetivos traçados pela gestão, sendo que 49% (n = 27) concorda e 35% (n = 19) concorda totalmente. Com 13% (n = 7) sem opinião e 4% (n = 2) não concorda com a afirmação.

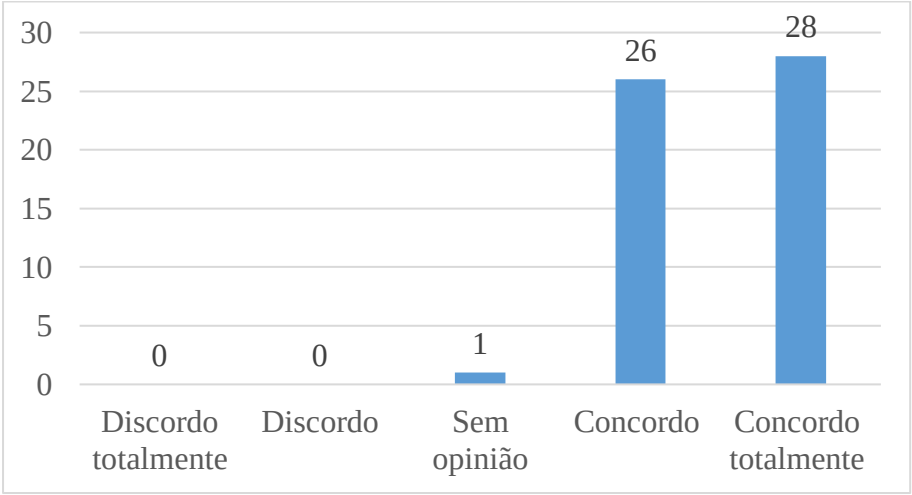



*Gráfico 9 – O código de conduta é necessário, ainda que todos os colaboradores da entidade saibam quais são as suas tarefas e responsabilidades.*

*Fonte: Elaboração própria*

Relativamente à afirmação "O código de conduta é necessário, ainda que todos os colaboradores da entidade saibam quais são as suas tarefas e responsabilidades", no gráfico 9 observa-se que 98% (n = 2) dos respondentes concordam com a afirmação, em que 51% (n = 26) concorda totalmente e 47% (n = 28) concorda. Sem grande relevância na amostra, 2% que corresponde a 1 pessoa não possui opinião sobre o tema.

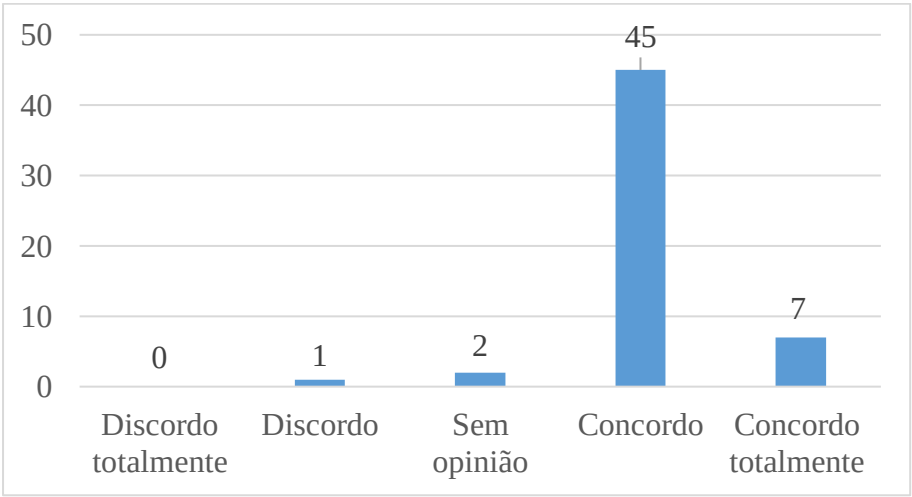



*Gráfico 10 – A responsabilidade do planeamento, implementação e manutenção do sistema de controlo interno e do processo de gestão de risco é da competência do órgão de gestão.*

*Fonte: Elaboração própria*

De acordo com o gráfico 10 constata-se que 82% (n =45) concorda que a responsabilidade do planeamento, implementação e manutenção do sistema de controlo interno e do processo de gestão de risco é da competência do órgão de gestão, 13% (n =7) concorda

totalmente, aproximadamente 2% (n =2) não tem opinião e 1% (n =1) discorda da afirmação.

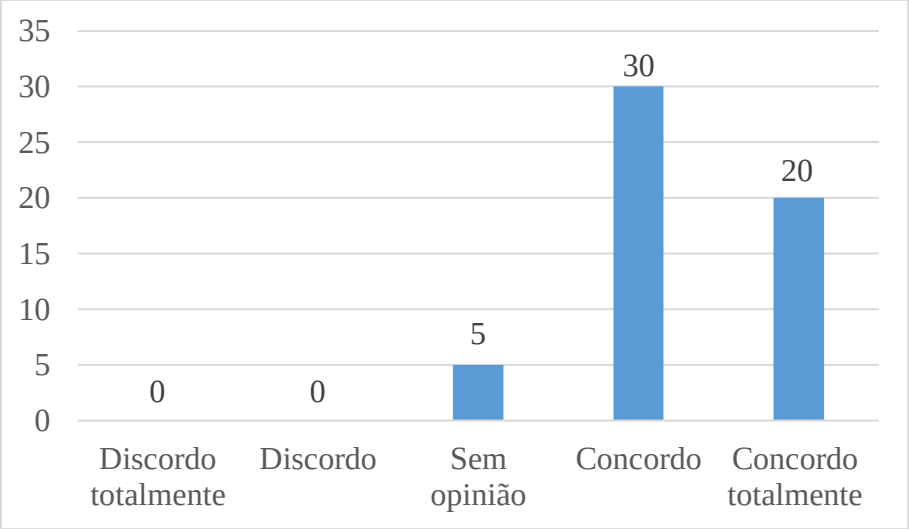



*Gráfico 11 – Uma organização sem um sistema de controlo interno pode comprometer a viabilidade das operações.*

*Fonte: Elaboração própria*

No gráfico 11 observa-se que 91% (n = 50) da amostra concorda que organização sem um sistema de controlo interno pode comprometer a viabilidade das operações, sendo que 55% (n = 30) concorda e 36% (n = 20) concorda totalmente. Apenas 9% (n = 5) não concorda e nem discorda.

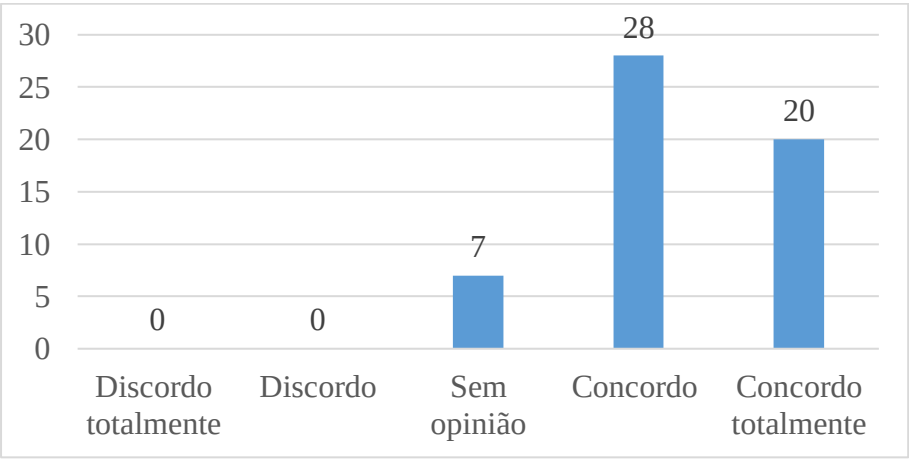



*Gráfico 12 – A gestão deve considerar o risco no momento da definição da estratégia e objetivos da entidade.*

*Fonte: Elaboração própria*

Questionados os inquiridos se a gestão deve considerar o risco no momento da definição da estratégia e objetivos da entidade, nota-se através do gráfico 12 que 51% (n = 28)

concorda, 36% (n = 20) concorda totalmente e 13% (n = 7) não possui uma opinião sobre a afirmação.

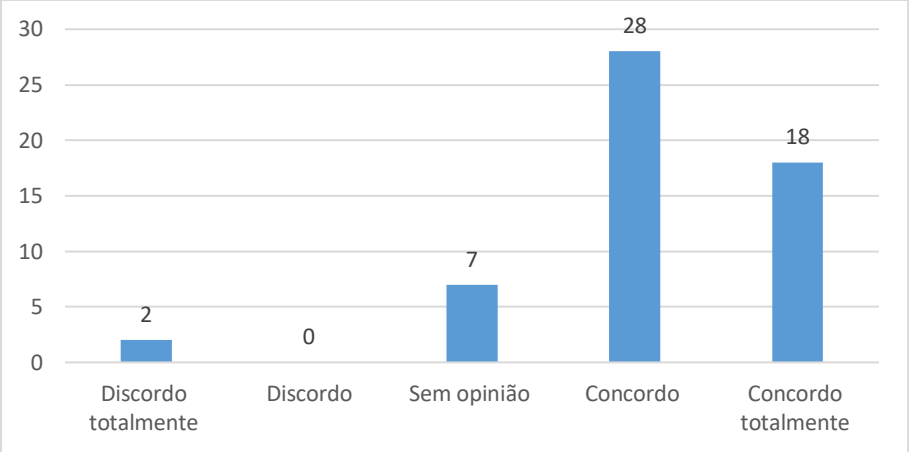



*Gráfico 13 – O risco deve ser medido em termos de impacto e probabilidade de ocorrência.*

*Fonte: Elaboração própria*

Ao analisar o gráfico 13 observa-se que 51% (n =28) dos inquiridos concorda que o risco deve ser medido em termos de impacto e probabilidade de ocorrência, 33% (n =18) concorda totalmente, 13% (n =7) não tem opinião e somente 2% (n = 4) dos inquiridos discorda totalmente.

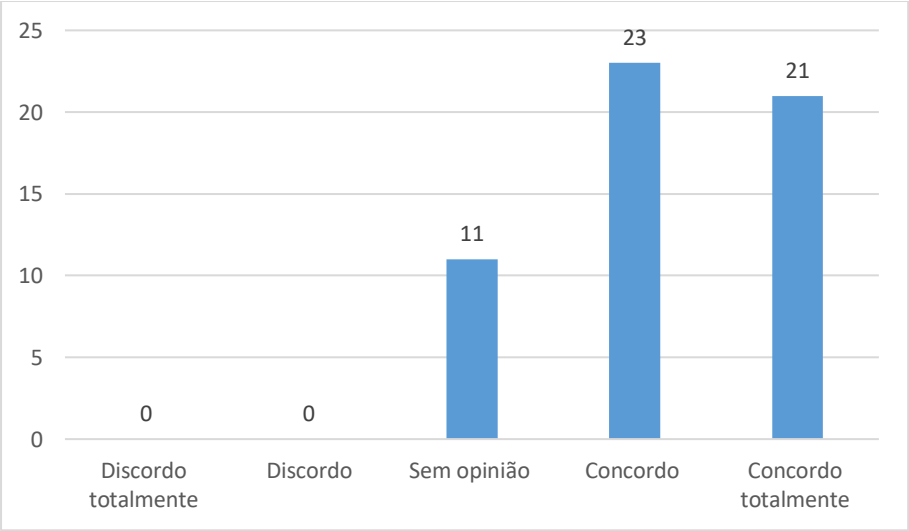



*Gráfico 14 – Assumir risco é considerado uma estratégia de gestão.*

*Fonte: Elaboração própria*

Conforme exibido no gráfico 14, mais de metade da amostra 80% (n = 44), concorda que assumir risco é considerado uma estratégia da gestão, sendo que 42% (n = 23) concorda e 38% (n = 21) concorda totalmente, e 20% (n = 11) não possui opinião.

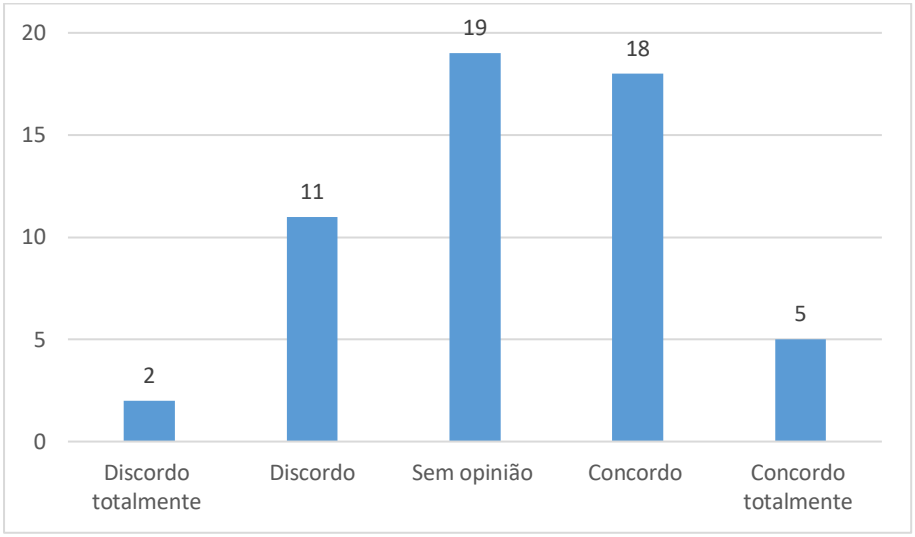



*Gráfico 15 – No processo de gestão de risco, a entidade deve aceitar o risco de elevado custo e probabilidade, onde o retorno/beneficio que se espera é maior.*

*Fonte: Elaboração própria*

No que respeita à questão "No processo de gestão de risco, a entidade deve aceitar o risco de elevado custo e probabilidade, onde o retorno/beneficio que se espera é maior", constata-se no gráfico 15 que 35% (n = 19) da amostra não concorda e nem discorda, 33% (n = 18) concorda, 20% (n = 11) discorda, 9% (n = 5) concorda totalmente e 4% que correspondem a 2 pessoas discorda totalmente.

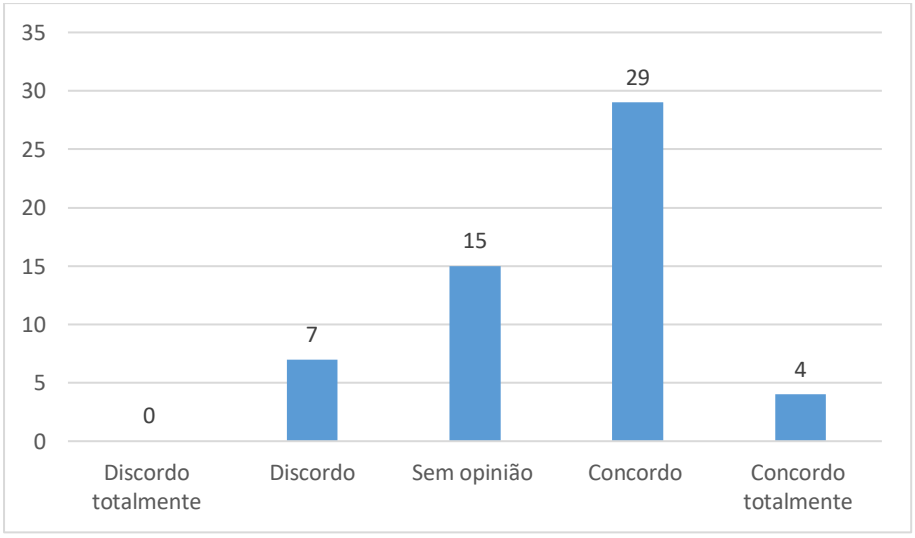



*Gráfico 16 – O fator que mais afeta as probabilidades de ocorrência do risco é o controlo interno.*

*Fonte: Elaboração própria*

No que concerne à afirmação "O fator que mais afeta as probabilidades de ocorrência do risco é o controlo interno", 53% (n = 29) da amostra concorda com a afirmação, 27% (n = 15) não tem opinião, 13% (n = 7) discorda e 7% (n = 4) concorda totalmente.

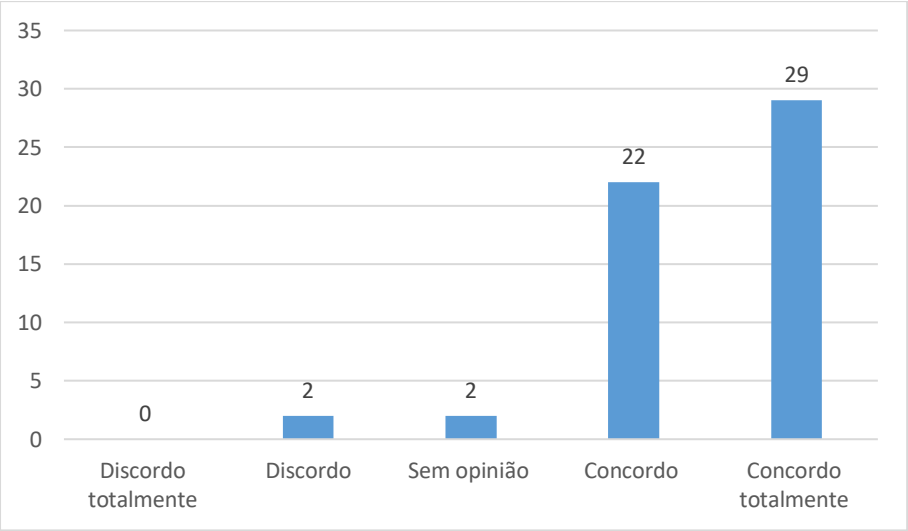



*Gráfico 17 – Quanto maior é o risco, maior deve ser a necessidade de controlo.*

*Fonte: Elaboração própria*

De acordo com o gráfico 17, a maioria dos respondentes 93% (n = 51) está de acordo que quanto maior é o risco, maior deve ser a necessidade de controlo, sendo que 53% (n = 29) concorda totalmente e 40% (n = 22) concorda. Com a mesma percentagem de aproximadamente 4% (n = 2) dos inquiridos não tem uma opinião ou discorda da afirmação.

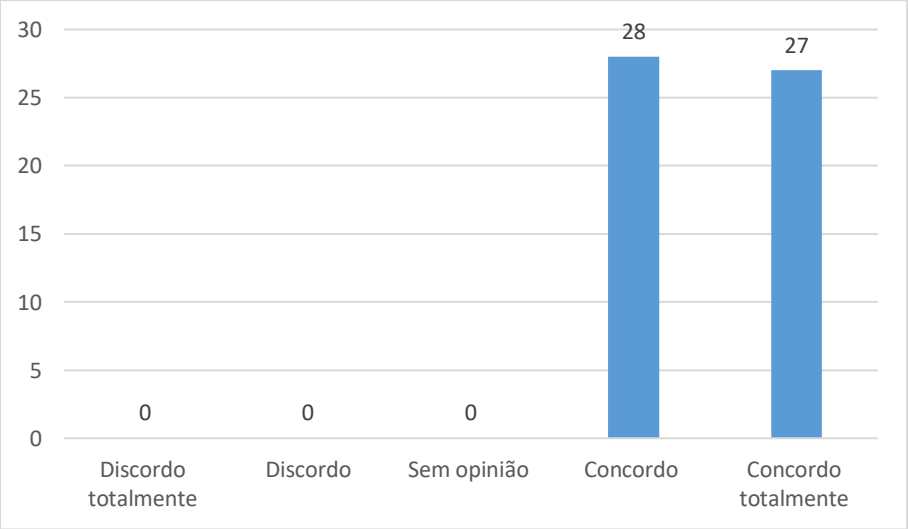



*Gráfico 18 – O controlo interno permite uma melhor gestão de risco.*

*Fonte: Elaboração própria*

Ao analisar o gráfico 18 não resta dúvidas que 100% da amostra concorda que o controlo interno permite uma melhor gestão de risco, em que 51% (n = 28) concorda e 49% (n = 27) concorda totalmente.

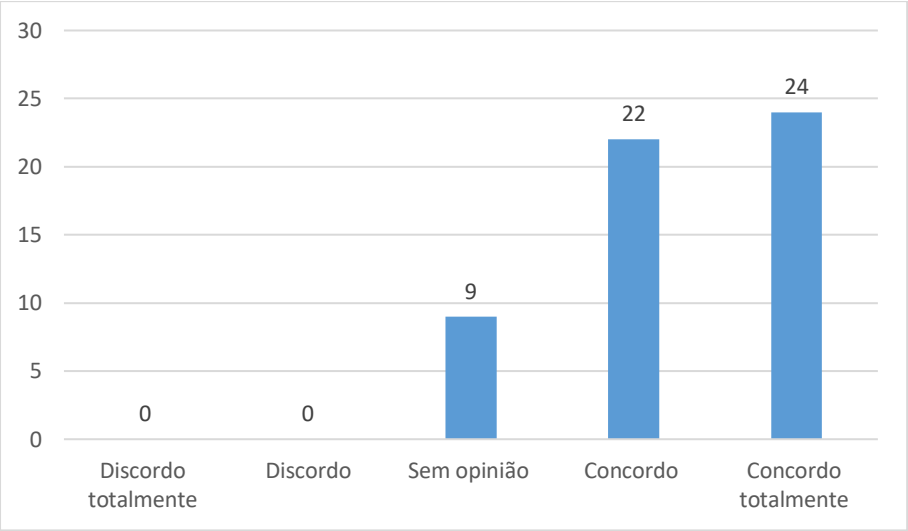



*Gráfico 19 – A integridade e competência da gestão são fatores críticos na mitigação do risco*

*Fonte: Elaboração própria*

De acordo com o gráfico 19 apresentado, a maior parte dos inquiridos 84% (n = 46) estão de acordo que a integridade e competência da gestão são fatores críticos na mitigação do risco, sendo que 44% (n = 24) concorda totalmente e 40% (n = 22) concorda, e 16% (n = 9) não tem opinião.

Conforme apresentado anteriormente, este estudo possui duas hipóteses de investigação e cada uma delas agrega um conjunto de questões que as fundamentam. Na tabela 7, podemos observar as hipóteses de investigação e as suas respetivas questões base.

| HIPÓTESES | QUESTÕES |
|---|---|
| **H1- O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCO E DO CONTROLO INTERNO PODEM INFLUENCIAR A CONCRETIZAÇÃO DOS OBJETIVOS DE NEGÓCIO DA ORGANIZAÇÃO.** | Q1 – A empresa possui um departamento de auditoria interna? |
| | Q2 – Concorda que a gestão de risco e o controlo interno não garantem que os objetivos de uma organização sejam atingidos, apenas dão uma segurança razoável de que esses objetivos possam ser alcançados. |
| | Q3 – O controlo interno compreende o plano da empresa, políticas, metodologias e procedimentos, para assegurar o alcance dos objetivos traçados pela gestão. |
| | Q4 – A responsabilidade do planeamento, implementação e manutenção do sistema de controlo interno e do processo de gestão de risco é da competência do órgão de gestão. |
| | Q5 – A gestão deve considerar o risco no momento da definição da estratégia e objetivos da entidade. |
| | Q6 – O risco deve ser medido em termos de impacto e probabilidade de ocorrência. |
| | Q7 – No processo de gestão de risco, a entidade deve aceitar o risco de elevado custo e probabilidade, onde o retorno/beneficio que se espera é maior. |
| | Q8 – Assumir risco é considerado uma estratégia de gestão. |
| | Q9 – A integridade e competência da gestão são fatores críticos na mitigação do risco. |
| **H2 – O CONTROLO INTERNO É PARTE INTEGRANTE DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCO.** | Q10 – Concorda que o papel principal da Auditoria Interna é apoiar a organização no cumprimento dos objetivos acrescentando valor e melhorando as operações? |
| | Q11 – O código de conduta é necessário, ainda que todos os colaboradores da entidade saibam quais são as suas tarefas e responsabilidades. |
| | Q12 – Uma organização sem um sistema de controlo interno pode comprometer a viabilidade das operações. |
| | Q13 – O fator que mais afeta as probabilidades de ocorrência do risco é o controlo interno. |
| | Q14 – Quanto maior é o risco, maior deve ser a necessidade de controlo. |
| | Q15 – O controlo interno permite uma melhor gestão de risco. |

*Tabela 7 – Hipótese de investigação e as suas questões base*

*Fonte: Elaboração própria*

Inicialmente efetuou-se o somatório das respostas de cada funcionário para cada uma das questões anteriormente apresentadas, sendo que as respostas apenas podiam tomar valores compreendidos entre 1 a 5, onde o 1 corresponde a discordo totalmente e o 5 ao concordo totalmente, para a obtenção do nível de concordância de cada funcionário (A).

É importante salientar que o funcionário com o nível de concordância maior é aquele que concorda mais com a hipótese de investigação e o funcionário com o menor nível de concordância é o que concorda menos.

Após a obtenção do nível de concordância para cada funcionário, devidamente orientado para cada hipótese de investigação, realizaram-se testes através do *software SPSS* para testar as hipóteses de investigação, a seguir apresentados:

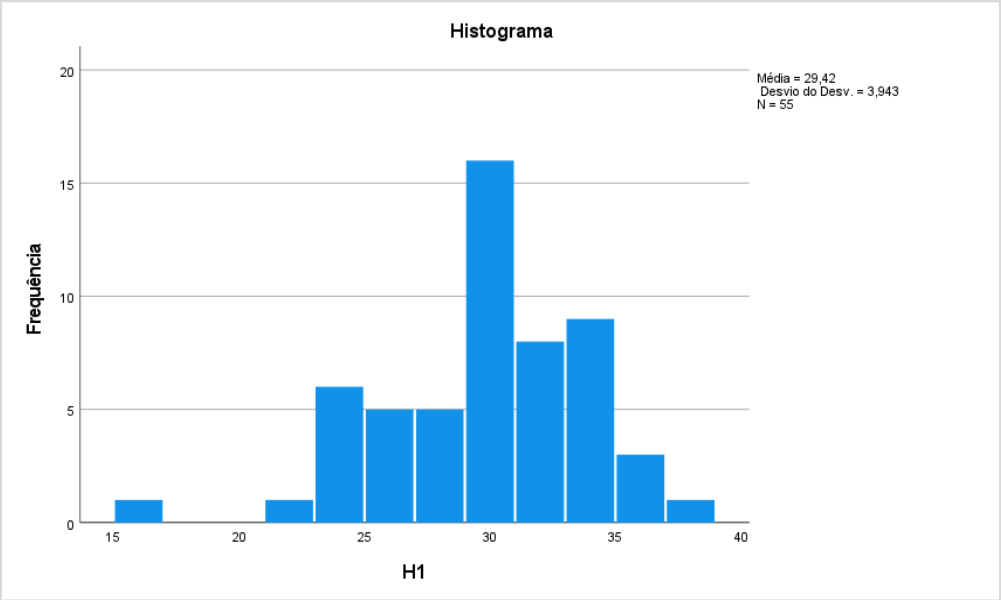



*Figura 8 – Histograma de normalidade da hipótese 1*

*Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do questionário*

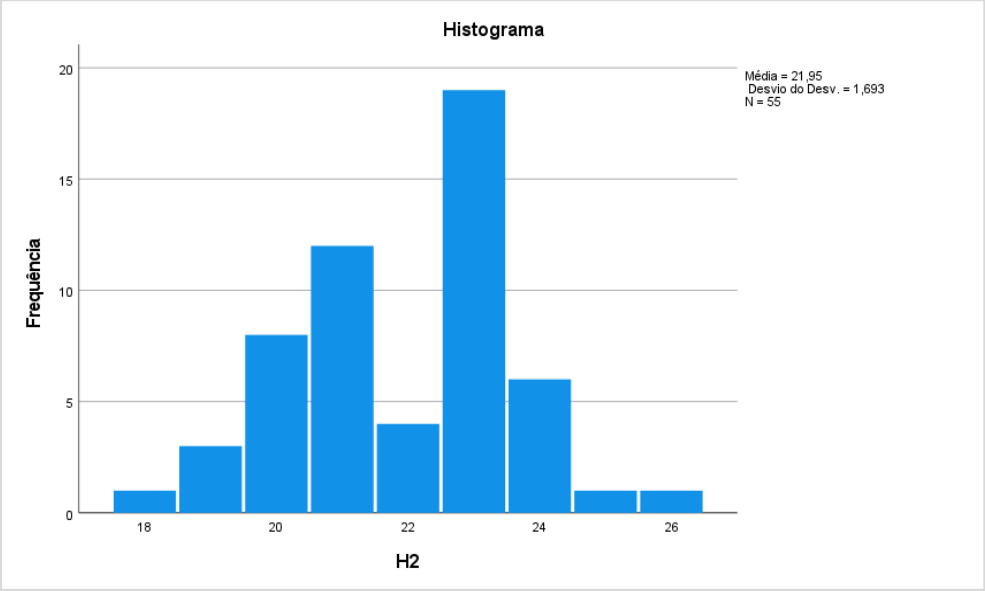



*Figura 9 – Histograma de normalidade da hipótese 2*

*Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do questionário*

**Testes de Normalidade**

| | Kolmogorov-Smirnov[a] | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Estatística | gl | Sig. | Estatística | gl | Sig. |
| H1 | ,195 | 55 | <,001 | ,945 | 55 | ,013 |
| H2 | ,224 | 55 | <,001 | ,940 | 55 | ,009 |

a. Correlação de Significância de Lilliefors

*Figura 10 – Teste de normalidade das hipóteses de investigação*

*Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do questionário*

Através da análise dos histogramas e da figura 10, conclui-se que os dados do estudo não seguem uma distribuição normal, o que não permite a realização de testes paramétricos, visto que o valor de *p-value* (Sig.) < 0,05.

Assim sendo, os testes não paramétricos são os mais adequados para este tipo de amostra uma vez que não exigem a existência de normalidade nos dados. Neste estudo optou-se pela utilização do teste não paramétrico de Rô de Spearman não só por ser o mais adequado para os dados da investigação, mas também por ser o teste de correlação não paramétrico mais conhecido para avaliar a relação entre duas variáveis continuas ou ordinais.

Foi atribuído um nível de significância de 5% ($\alpha = 0,05$) para que seja possível validar a relação entre as hipóteses com uma "certeza" de 95%, através da ajuda do *statistical package for the social sciences* (SPSS) versão 28.0.

**Questão de pesquisa**

- O controlo interno impacta o processo de gestão de risco?
- Existe alguma relação entre o controlo interno e a gestão de risco?

**Hipóteses do estudo**

- H1: O processo de gestão de risco e o controlo interno podem influenciar a concretização dos objetivos de negócio da organização.
- H2: O controlo interno é parte integrante do processo de gestão de risco?

**Correlações**

| | | | H1 | H2 |
|---|---|---|---|---|
| rô de Spearman | H1 | Coeficiente de Correlação | 1,000 | ,627** |
| | | Sig. (2 extremidades) | . | <,001 |
| | | N | 55 | 55 |
| | H2 | Coeficiente de Correlação | ,627** | 1,000 |
| | | Sig. (2 extremidades) | <,001 | . |
| | | N | 55 | 55 |

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

*Figura 11 – Relação entre a H1 e H2*

*Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do questionário*

A partir do resultado apresentado na figura 11, o coeficiente de correlação mostra-se positivo relativamente a relação entre as duas hipóteses, logo conclui-se que a correlação é significativa a $0,001 < 0,05$.

O coeficiente de correlação apresenta uma intensidade de correlação mediana entre o controlo interno e a gestão de risco ($\rho = 0,627$; $p < 0,001$), havendo assim uma relação significativa entre o controlo interno e a gestão de risco na empresa CST.

### 3.2.3 Discussão

Seguidamente à exibição dos resultados obtidos no questionário disponibilizado aos inquiridos e análise do mesmo, sucede-se a interpretação dos resultados obtidos no ponto

anterior. Portanto, para se validar a veracidade das duas hipóteses divulgadas no estudo, procede-se à elaboração das conclusões das respostas ao questionário para as perguntas de investigação.

Numa população de 200 funcionários, apenas 27.5% (n = 55) responderam, em que 25% (n = 14) dos inquiridos pertencem ao cargo de gestão.

No que concerne à H1- "O processo de gestão de risco e o controlo interno podem influenciar a concretização dos objetivos de negócio da organização", está teve como propósito perceber a importância destas duas ferramentas de gestão na concretização dos objetivos de negócio da CST.

Através da questão 1 constata-se que os funcionários da CST desconhecem a estrutura/organograma da organização, uma vez que existe uma divergência significativa de opiniões no que respeita a existência de um departamento de auditoria interna na organização. Sendo que 55% dos funcionários afirmam que a empresa possui um departamento de auditoria interna e 45% afirmam o contrário. A auditoria interna é uma das principais ferramentas para que a organização alcance as suas metas, visto que ela é responsável pelo controlo e acompanhamento dos processos da organização, influenciando assim na tomada decisão. A não existência de um departamento de auditoria interna na organização pode levar a gestão decidir de forma incorreta. Posto isso, aconselha-se a CST rever a sua estrutura organizacional.

Não obstante a divergência de opiniões contatada na questão 1, os resultados da questão 10 demonstram que os funcionários da CST reconhecem a importância da auditoria interna no cumprimento dos objetivos de negócio e na melhoria das operações da organização.

Através dos resultados obtidos nas questões 2,5 e 8, verifica-se que o controlo interno e a gestão de risco não garantem que os objetivos da organização sejam atingidos, mas dão uma segurança razoável de que esses objetivos possam ser alcançados. A organização para atingir um bom desempenho empresarial deve apostar num sistema de controlo interno adequado e eficiente que permita mitigar os riscos a que a organização esta sujeita. E esses riscos devem ser considerados pela gestão no momento da definição da estratégia e objetivos da entidade para facilitar o seu tratamento.

Constata-se, com um nível de concordância de 84% para a questão 6 e um nível de concordância de 59 % para a questão 7, que os inquiridos concordam que o risco deve ser medido em termos de impacto e probabilidade de ocorrência. Mesmo com perspetivas de um retorno maior de benefícios para a organização os respondentes não concordam que a organização deve aceitar o risco de elevado custo e probabilidade, o que demonstra a importância do impacto e prováveis perdas que a organização poderá vir a enfrentar no futuro.

Com um nível de concordância de 95% na questão 4, torna-se evidente que a responsabilidade planear, implementar e monitorizar o sistema de controlo interno e o processo de gestão de risco pertence ao órgão de gestão. Cabendo aos auditores a responsabilidade de avaliar e contribuir para a melhoria do processo de gestão de risco.

Pode-se concluir com um nível de concordância de 84%, mediante as respostas obtidas na questão 9, que a integridade e competência da gestão são fatores críticos na mitigação de risco uma vez que na falta desses valores na gestão da organização pode levar a tomada de decisões que comprometam a continuidade do negócio.

Relativamente à H2 – "O controlo interno é parte integrante do processo de gestão de risco", está teve como objetivo perceber qual a relação entre o controlo interno com a gestão de risco na Companhia Santomense de Telecomunicações.

O controlo interno é parte integrante da auditoria interna, ou seja, é uma ferramenta da auditoria interna que ajuda a organização no cumprimento dos seus objetivos acrescentando valor as operações da organização. Posto isso, uma organização que não disponha de qualquer sistema de controlo interno pode comprometer a viabilidade das suas operações. Com um nível de concordância de 75% na questão 10 e 91% na questão 12, verifica-se que os respondentes concordam com as afirmações anteriormente apresentadas.

Nota-se, através das respostas obtidas nas questões 13 e 14, que os inquiridos concordam que o controlo interno afeta a probabilidade de ocorrência do risco e que quanto maior é o risco maior deve ser a necessidade de controlo. A gestão deve mitigar os riscos para reduzir as ameaças e o risco de incerteza presentes na organização.

Conclui-se com um nível de concordância de x que controlo interno permite uma melhor gestão de risco, melhorando os seus processos e consequentemente o desempenho da organização.

Através da correlação feita entre as duas hipóteses em estudo, podemos concluir que com um coeficiente de correlação igual a 0,627 que existe uma significativa e positiva relação entre o controlo interno com a gestão de risco na Companhia Santomense de Telecomunicações.

# CONCLUSÃO

O objetivo principal deste trabalho foi analisar e verificar o impacto do controlo interno na gestão de risco na Companhia Santomense de Telecomunicações.

Através da análise dos resultados obtidos, verifica-se que o risco é inerente à existência de qualquer organização e a sua definição e consideração no momento de definição dos objetivos de negócio é meio caminho andado para o bom desempenho organizacional. Isto é, o risco deve ser identificado e priorizado no momento da definição estratégica e monitorizado durante o ciclo de vida de negócio através de um modelo de gestão de risco. O modelo de gestão de risco, por sua vez, deve ser implementado pelo órgão de gestão, cabendo a auditoria o papel de fornecer segurança objetiva acerca da eficácia das atividades de gestão de risco da organização, contribuir para assegurar que os principais riscos do negócio estão a ser geridos de forma apropriada e que os sistemas de controlo interno estão a funcionar eficazmente. Assim sendo, desenvolver um processo de gestão de risco reduz o tempo de reação das empresas, cria uma cultura de risco positiva e melhora continuamente o processo de mitigação de risco.

Os resultados do estudo revelaram que o processo de gestão de risco pode interferir na realização dos objetivos de negócio e o controlo interno, por sua vez, possui um papel de extrema importância na mitigação de risco. Conclui-se, portanto, que existe uma relação positiva entre o controlo interno e a gestão de risco na Companhia Santomense de Telecomunicações, uma vez que o controlo interno impacta significativamente o processo de gestão de risco.

Entre as limitações do trabalho, destacamos o facto de durante todo o período da sua elaboração, o mundo ter passado pela atual crise pandémica de covid 19. A pandemia provocou instabilidade no percurso deste trabalho, dificultando a recolha de dados da empresa em estudo. Para alem disso, destacamos ainda a escassez de respostas obtidas no questionário.

Como sugestão de trabalhos futuros propõe-se o desenvolvimento de estudos semelhantes em setores de atividades diferentes de forma a colmatar a escassez de estudos sobre a temática em São Tomé e Príncipe.

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Accenture (2013), Accenture 2013 Global Risk Management Study, Risk management for an era of greater uncertainty. https://www.erai.com/

Agbejule, A. & Jokipii, A. Strategy, control activities, monitoring and effectiveness. Managerial Auditing Journal. Bradford: Emerald, ISSN 0268-6902, ZDB-ID 1138623x., v. 24, n. 6, p. 500-522, 2009.

Ahmed, A. M. & Muhammed A. A (2018). Internal Control Systems and its relationships with the financial performance in telecommunication companies "A case study of AsiaCell". http://sceco.ub.ro

Almeida, B. J. M. (2017). Auditoria Financeira: Uma análise integrada baseada no risco (2ª Edição). Lisboa: Escolar Editora.

Amaral, L. S. S. e Bertegani, M. C. (2018). A importância da auditoria interna nas organizações. Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa, [S.l.], v. 33, n. 65, p. 45-58, jun. 2018. ISSN 2596-2809. http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistateste/article/view/91

Anacom. (2019). O setor das telecomunicações. https://www.anacom.pt/streaming/SectorComunicacoes2019.pdf?contentId=1530341&field=ATTACHED_FILE

Ashbaugh-Skaife, H., Collins, D. W., & Kinney JR, W. R. (2007). The discovery and reporting of internalcontrol deficiencies prior SOX-mandated audits. Journal of Accounting and Economics, 44, 166–192.

Ayres, L. C. N., & Cruz, V. L., & Santos, R. R., & Leone, R. J. G. (2017). Controlo Interno em Empresas Familiares de Pequeno Porte: uma aplicação do modelo COSO II. Revista da Macro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.12. n.1 p. 3-17. http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372018v12n1p317

Beja, R. (2004). Risk Management – Gestão, Relato e Auditoria dos Riscos do Negócio. Áreas Editora, S.A.

Beuren, I. M., & Dallabona, L. F., & Dani, A. C. (2011). *Disclosure* de informações sobre gestão de risco e controle interno pelas empresas listadas na BM&FBOVESPA. *Revista de Economia e Administração*, v.10, n.1, 44-65p, jan./mar. 2011. http://www.spell.org.br/documentos/ver/5036/disclosure-de-informacoes-sobre-gestao-de-riscos-e-controle-interno-pelas-empresas-listadas-na-bm fbovespa/i/pt br

Bezerra, Juliana. A importância de gerenciamento de riscos em projetos. https://www.softexpert.com/pt-br/material/a-importancia-do-gerenciamento-de-riscos-em-projetos/

Brandão, S., & Santos, C., (2012). Impacto do Controlo Interno no Controlo Externo. AECA.

Brasiliano, A. – "COSO II (ERM) se adapta ao mundo VICA – mudando seu Framework para o nível estratégico". Disponível em https://www.linkedin.com/pulse/coso-ii-erm-se-adapta-ao-mundo-vicamudando-seu-para-brasiliano. Acesso em 14 de novembro de 2020.

Bordin, P., & Saraiva, C. J. (2006). O controle interno como ferramenta fundamental para a fidedignidade das informações contábeis. Revista Eletrônica de Contabilidade – Curso de Ciências Contábeis UFSM.

Castanheira, N. & Rodrigues, L. (2009). Factores Associados à Adopção de Abordagens Baseadas no Risco no Processo de Auditoria Interna. IPAI. https://www.ipai.pt/

Castanheira, N. & Rodrigues, L. (2006) – "Gestão de risco – Da abordagem tradicional à gestão de risco empresarial (ERM)". Revisores e Empresas (Julho/Setembro 2006).

Steuperaert, D. (2019). Exploring COBIT 2019s Value for Auditors. https://www.isaca.org/

Coopers & Lybrand (1997), "Los nuevos conceptos del control interno: (informe COSO)", Ediciones Diaz de Santos, Madrid.

COSO (2007) - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada: Sumário Executive.

COSO (2013). *Internal Control– Integrated* Framework. https://iso31000.net/sumario-executivo-coso-2013/

COSO (2017) – Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance – Executive Summary. https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf

Carvalho, A. A. S. (1994). O controlo Interno Nas PME. Porto: Edição do Autor. Pp.8-28

Cohen. A e Sayag G. (2010). The effectiveness of internal auditing: An empirical examination of its determinants in Israeli organisations. https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2010.00092.x

Costa, C. B. (2010). Auditoria Financeira: Teoria & Prática (9ª Edição). Lisboa: Rei dos Livros.

Costa, C. B. (2017). Auditoria Financeira: Teoria & Prática (12ª Edição). Lisboa: Rei dos Livros.

Cruz. A. D. L. S (2019). O impacto do Controlo Interno nas PME Excelência. Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Instituto Politécnico do Porto.

CST (2019). Os *Serviços* da Companhia Santomense de *Telecomunicações*. https://www.facebook.com/pg/CSTelecom/about/?ref=page_internal

CST (2019). Quem Somos. https://cst.st/PT/sobre-nos/quem-somos

CST (2019). *Evolução* da *História* de Companhia Santomense de *Telecomunicações*. 17 de dezembro de 2020., Gabinete de Marketing e Comunicação.

Emmanuel, C., Otley, D., & Merchant, K. (1990). Accounting for Management Control. (2ª Edição) London: Chapman & Hall.

Ferma (2003). Federation of European Risk Management Associations – Norma de Gestão de Risco. https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/

Ferma (2012). Federation of European Risk Management Associations – Norma de Gestão de Risco.

Fortin, M. (1999). O processo de Investigação: da concepção à realização. 2ª Edição, Lusociência. Loures.

Fortin, M. (2000). O processo de Investigação: da Concepção à Realização. Lusociência – Edição Técnica e Científicas, Lda.

Funston, R. (2003). Creating a risk-intelligent organization, The Internal Auditor, April, pp. 59-63.

G. Carbone (2020), "Sostenibilità: come gestire i rischi ESG – Environment, Social e Governance –"; www.riskcompliance.it

Gil, C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social (5ª Edição). São Paulo: Atlas.

Gomes, E. (2014). A importância do Controlo Interno no Planeamento de Auditoria. (O. R. Contas, Ed.) Revista Revisores & Auditores, (64), 8 – 31.

Hill, M. M. & A. (2012). Investigação por questionário (2ª Edição). Edições Sílabo.

Hussein, H. (2008) – "Using COBIT as a Guide Risk Assesment Assurance Services".

Ibama, K. C. K. & David, K. D. (2021). Internal Audit Function and Financial Performance of Telecommunication Firms in Nigeria.

IFAC (2006). Internal Controls – *A Review of Current Developments Profissional Accuntants in Business Committee, International Federation of Accountants*. https://www.ifac.org/

IFAC (2007). Internal Control from a Risk- Basead Perspective. https://www.ifac.org/

IFAC (2011). Evaluating anf Improving Internal Control in Organizations. https://www.ifac.org/publications-resources/evaluat ing-and-improving-internal-controlorganizations

IIA (2009). Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna - Tradução do IPAI Agosto 2009. I. T. I. o. I. Auditors. Lisboa.

IIA (2004) – "The Role of Internal Auditing in Eterprise-wide Risk Management".

Inácio, H. (2014). "Controlo interno – Enquadramento teórico e aplicação prática". Escolar Editora. ISBN 978-972-592-454-9.

INE São Tomé e Príncipe, Recenseamento Geral da População e Habitação de 2017 (Censo 2017), de 2020. https://www.ine.st/index.php/o-pais/indicadores; https://www.ine.st/index.php

INTOSAI – International Organization of Supreme Audit Institutions. Guidelines for Internal Controls Standards for the Public Sector.

ISO Guide 73:2009, Risk management – Vocabulary.

KPMG (2013) – "Gestão do Risco em Portugal: Desafios para as empresas". http://www.empresasfamiliares.pt/estudos?article=7529-estudokpmg-gestao-de-risco-em-portugal-2013

Marçal, N. & Marques, F. (2011). Manual de Auditoria e Controlo Interno no Sector Público. (1ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Madden, G., & Savage, S. J. (1999). Telecommunications productivity, catch-up and innovation. *Telecommunications Policy*, 23(1), 65-81.

Mendes, E. C. R. (2014). O Controlo Interno nas PME's Estudo de Caso: Impacto no Desempenho do Setor de Compras nas PME's do Concelho de Vila Nova de

Famalicão. Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Instituto Politécnico do Porto.

Merkley, B. W. & Miccolis, J. A. (2002). "*Getting left behind*", Risk Management, Apr, pp: 28-50.

Monteiro, A. (2014). "Auditoria e Controlo Interno no Setor Público Casos de Estudo: Câmara Municipal de São Miguel de Câmara Municipal de São Lourenço dos Órgãos". Relatório de Estágio de Mestrado em Auditoria Empresarial e Pública no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

Morais, M. G (2004). Como emerge a auditoria interna nas pequenas e médias empresas, em Portugal. http://hdl.handle.net/10400.21/1677

Morais, G. e Martins, I. (2013). Auditoria Interna: Função e Processo (4ª Edição). Lisboa: Áreas Editora.

Nabais, C. (1993). Noções Práticas de Auditoria (2ª edição). Lisboa: Editorial Presença.

Nascimento, R. R. E Júnior, A. B. S. (2020). Auditing, internal control and risk management: important allies in decision making. http://doi.org/10.6008/CBPC2595-4318.2020.002.0001

Neves, J. F. (2008). A importância de um Sistema de Controlo Interno, 60 – 61. https://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1213983276_60e61_gestao.pdf

Oliveira, J. (2011). Modelo Integrado para uma Gestão Eficiente e Controlo do Risco. Porto: Vida Económica.

Pardini, Eduardo P. (2017). Estrutura do COSO gestão de riscos – Conhecendo os principais pontos da actualização. https://www.linkedin.com/pulse/estrutura-do-coso-gest%C3%A3o-de riscosconhecendo-os-da-person-pardini.

Pértile, R. T. N., Dedonatto, O., Mazzioni, S., Kruger, S. D. & Zanin, A. (2013). Aplicação do Modelo COSO ERM no Gerenciamento dos Controles Internos em

uma Universidade Comunitária. https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114685

Pinheiro, J. L. (2014). Auditoria Interna – Auditoria Operacional Manual Prático para Auditores Internos (3ª Edição). Letras e Conceitos Lda.

Power, M. The risk management of nothing. Accounting, Organizations and Society, v. 34, p. 849-855, 2009.

Prodanov, C. e Freitas E. (2013). Metodologia do trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Académico (2ª Edição). Brasil: Feevale.

Queensland Treasury (2020), A Guide to Risk Management. https://s3.treasury.qld.gov.au/

Reis, C. E. V. (2012). Importância de Controlo Interno na Gestão Empresarial: O caso da Boca Doce. Estudo submetido a Escola de Negócios e Governação. Universidade de Cabo Verde. http://hdl.handle.net/10961/2323

Reis, F (2010). Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado, Segundo Bolonha (Pactor Edição). Lisboa: Pactor.

Rhoden, J. T. (2019). Aplicação do modelo COSO ERM na avaliação de Sistemas de Controles Interno: Estudo de Caso em uma Indústria de Concreto e Cerâmica de Vale do Caí/RS. https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/

Ribeiro, J. P. F. (2020). Auditoria Interna – O contributo do controlo interno na gestão de risco das organizações. Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Instituto Politécnico do Porto.

Santos, A. (2018). Projeto de Elaboração do Manual de Controlo Interno na empresa João Serra de Carvalho, Unipessoal, Lda. Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra ISCAC. Instituto Politécnico de Coimbra.

Santos, F. M. E., (2015). O Sistema de Controlo Interno e a Qualidade da Auditoria. Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro. Universidade de Aveiro.

Santos, M. M. (2013). O Controlo interno e a gestão de risco nas empresas da área metropolitana do Porto. Dissertação de Mestrado em Auditoria. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Serralheira, A. e Morais G. (2017). A complementaridade do sistema de gestão de qualidade e o controlo interno: estudo comparativo - ISO e ICIF-COSO. OCC

Silva, E. S. e Lopes, A. P. (2017). A Prova de Auditoria e as Metodologias de amostragem. Porto: Vida Económica.

Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios, Segundo Bolonha (4ª Edição). Pactor.

The Institute of Auditors (IIA) and The Risk & Insurance Management Society (RIMS) (2012), "Risk Management and Internal Audit: Forging a Collaborative Alliance". 1 – 15. https://na.theiia.org/

The Institute of Auditors (2005). Internal Standars of Professional Practice of Internal Auditing. https://na.theiia.org/

Trenerry, A. (1999). Principles of Internal Control (1ª edição). Sydney: University of New South Wales Press Ltd. https://books.google.pt/books?hl=ptPT&lr=&id=MAovFkmaGMAC&oi=fnd&pg=PP21&dq=Principles+of+Internal+Control+pdf&ots=7qedI1zOBw&sig=dvsWoGzZHPYfceFLqH65Kj0xJCI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Tribunal de Contas (1999). Manual de Auditoria e Procedimentos. https://www.tcontas./NormasOrientacoes/ManuaisTC_vol1.pdf

Vodafone (2020). *Relatório e contas*. https://prologica.ipapercms.dk/2019/

Younas, A., & Kassim, A. A. (2019). *Essentiality of Internal Control in Audit Process. International Journal of Business and Applied Social Science*, 1–6. https://ijbassnet.com//274/

# APÊNDICES

## APÊNDICE 1. Nível de concordância de cada funcionário para cada hipótese 1

| Nº funcionários | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q5 | Q6 | Q7 | Q8 | Q9 | Σ H1 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 29 |
| 2 | 3 | 0 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 25 |
| 3 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 34 |
| 4 | 4 | 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 28 |
| 5 | 4 | 0 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 6 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 30 |
| 7 | 5 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 31 |
| 8 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 30 |
| 9 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 29 |
| 10 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 31 |
| 11 | 3 | 0 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 24 |
| 12 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 34 |
| 13 | 5 | 0 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 33 |
| 14 | 5 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 27 |
| 15 | 5 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 35 |
| 16 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 26 |
| 17 | 5 | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 33 |
| 18 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 34 |
| 19 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3 | 5 | 4 | 29 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 20 | 5 | 1 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 35 |
| 21 | 5 | 1 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 36 |
| 22 | 3 | 0 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 27 |
| 23 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 38 |
| 24 | 4 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 27 |
| 25 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 34 |
| 26 | 5 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 36 |
| 27 | 5 | 0 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 32 |
| 28 | 4 | 1 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 25 |
| 29 | 4 | | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 24 |
| 30 | 3 | 0 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 28 |
| 31 | 4 | 0 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 26 |
| 32 | 3 | | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 16 |
| 33 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 24 |
| 34 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 24 |
| 35 | 3 | 0 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 22 |
| 36 | 4 | 0 | 5 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 28 |
| 37 | 4 | | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 32 |
| 38 | 4 | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 32 |
| 39 | 4 | 0 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 31 |
| 40 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 36 |
| 41 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 35 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 42 | 4 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 34 |
| 43 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 35 |
| 44 | 4 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 31 |
| 45 | 4 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 31 |
| 46 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 31 |
| 47 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 31 |
| 48 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 31 |
| 49 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 31 |
| 50 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 31 |
| 51 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 31 |
| 52 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 30 |
| 53 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 32 |
| 54 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 32 |
| 55 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 31 |
| Média | 0,555555556 | 0,711538462 | 4,145454545 | 4,036363636 | 4,236363636 | 4,090909091 | 3,236363636 | 4,181818182 | 4,272727273 | 30,25 |
| Desv. Padrão | 0,501569863 | 0,457466958 | 0,779795363 | 0,838067361 | 0,665655799 | 0,887625365 | 0,999326372 | 0,747611235 | 0,731678574 | 4,150940018 |

## APÊNDICE 2. Nível de concordância de cada funcionário para cada hipótese 2

| Nº funcionários | Q10 | Q11 | Q12 | Q13 | Q14 | Q15 | Σ H2 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 20 |
| 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 24 |
| 4 | 1 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 23 |
| 5 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 23 |
| 6 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 7 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 21 |
| 8 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 19 |
| 9 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 19 |
| 10 | 1 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 24 |
| 11 |  | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 21 |
| 12 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 13 | 1 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 24 |
| 14 | 1 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 20 |
| 15 | 1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 24 |
| 16 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 17 | 1 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 23 |
| 18 | 1 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 24 |
| 19 | 1 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 22 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 20 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 25 |
| 21 | 1 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 22 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 23 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 26 |
| 24 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 20 |
| 25 | 1 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 23 |
| 26 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 |
| 27 | 1 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 23 |
| 28 | 1 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 21 |
| 29 | | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 19 |
| 30 | | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 31 | | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| 32 | | 3 | 3 | 5 | 2 | 4 | 18 |
| 33 | | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 20 |
| 34 | | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 20 |
| 35 | 1 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 20 |
| 36 | 1 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 20 |
| 37 | 1 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 21 |
| 38 | 1 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 21 |
| 39 | 1 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 21 |
| 40 | | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 21 |
| 41 | | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 21 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 42 | | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 21 |
| 43 | | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| 44 | | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 45 | | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 46 | | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 47 | | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 48 | | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 49 | | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 50 | | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 51 | | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 52 | | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 53 | | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 54 | | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 55 | | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 22 |
| Média | 1 | 4,472727273 | 4,272727273 | 3,545454545 | 4,418181818 | 4,490909091 | 21,95 |
| Desv. Padrão | 0 | 0,539359889 | 0,622258296 | 0,812362394 | 0,737636594 | 0,504524979 | 1,693322198 |

# ANEXOS

# QUESTIONÁRIO

# QUESTIONÁRIO

## O Impacto do CI na GR na Empresa da área das Telecomunicações em STP - Caso da CST

O presente questionário realiza-se no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Auditoria Empresarial e Pública do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC) tendo como propósito compreender a importância e o contributo do controlo interno no processo de mitigação de risco e em consequência, como o processo de gestão de risco pode impactar os objetivos de negócio das organizações.

O questionário é dirigido a todos os colaboradores da empresa CST relacionados diretamente com o tema.

É garantida a confidencialidade de toda a informação recolhida neste questionário, sendo anónima todos dados confidenciais dos colaboradores da empresa em estudo, e destina-se unicamente a ser analisado e cuidado estatisticamente para fins académicos e de investigação.

Este inquérito é formado por perguntas de resposta rápida, dado que a sua realização tomar-lhe-á somente alguns minutos.

Em caso de dúvidas ou sugestões sobre o presente questionário pode contactar-me usando o e-mail: elymarina17@gmail.com (mailto:elymarina17@gmail.com)

* Obrigatório

1. Género *

- ◯ masculino
- ◯ feminino

2. Idade *

- ◯ < 25 anos
- ◯ 25 - 35 anos
- ◯ 35 - 45 anos
- ◯ > 45 anos

3. Cargo/Profissão *

4. Há quanto tempo trabalha na entidade: *

- ◯ < 5 anos
- ◯ 5 - 10 anos
- ◯ 11 - 20 anos
- ◯ > 20 anos

5. A empresa possui um departamento de Auditoria Interna? *

- ◯ Sim
- ◯ Não

6. Concorda que o papel principal da Auditoria Interna é apoiar a organização no cumprimento dos objetivos acrescentando valor e melhorando as operações? *

- ◯ Sim
- ◯ Não
- ◯ Não tem conhecimento

7. Concorda que a gestão de risco e o controlo interno não garantem que os objetivos de uma organização sejam atingidos, apenas dão uma segurança razoável de que esses objetivos possam ser alcançados. *

- ◯ Sim
- ◯ Não
- ◯ Não tem conhimento

8. Selecione a opção que lhe parecer mais correta, tendo por base uma escala de Likert de 1 a 5, em que o 1 corresponde ao discordo totalmente e o 5 ao concordo totalmente *

| | Discordo totalmente | Discordo | Sem opinião | Concordo | Concordo totalmente |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. O controlo interno compreende o plano da empresa, políticas, metodologias e procedimentos, para assegurar o alcance dos objetivos traçados pela gestão. | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| 2. O código de conduta é necessário, ainda que todos os colaboradores da entidade saibam quais são as suas tarefas e responsabilidades. | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| 3. A responsabilidade do planeamento, implementação e manutenção do sistema de controlo interno e do processo de gestão de risco é da competência do órgão de gestão. | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

| | Discordo totalmente | Discordo | Sem opinião | Concordo | Concordo totalmente |
|---|---|---|---|---|---|
| 4. Uma organização sem um sistema de controlo interno pode comprometer a viabilidade das operações. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 5. A gestão deve considerar o risco no momento da definição da estratégia e objetivos da entidade. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

9. Selecione a opção que lhe parecer mais correta, tendo por base uma escala de Likert de 1 a 5, em que o 1 corresponde ao discordo totalmente e o 5 ao concordo totalmente *

| | Discordo totalmente | Discordo | Sem opinião | Concordo | Concordo totalmente |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. O risco deve ser medido em termos de impacto e probabilidade de ocorrência. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 2. Assumir risco é considerado uma estratégia de gestão. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 3. No processo de gestão de risco, a entidade deve aceitar o risco de elevado custo e probabilidade, onde o retorno/beneficio que se espera é maior. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 4. O fator que mais afeta as probabilidades de ocorrência do risco é o controlo interno. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 5. Quanto maior é o risco, maior deve ser a necessidade de controlo. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6. O controlo interno permite uma melhor gestão de risco. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 7. A integridade e competência da gestão são fatores críticos na mitigação do risco. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

7/27/2021