

Integração da auditoria na gestão empresarial para suporte à tomada de decisão

Integrating auditing into business management to support decision making

Armando Manuel Miguel Louro¹

Paulino Calei Alves Domingos²

José Cavela Cativa³

RESUMO

Apesar da crescente relevância atribuída às informações fornecidas pela auditoria, a sua integração nas práticas empresariais, sobretudo em médias e grandes empresas, ainda enfrenta desafios significativos para uma implementação eficaz. Essa limitação pode resultar em riscos como ocorrência de fraudes, perda de confiança dos acionistas e impactos negativos na performance e sustentabilidade empresarial. Nesse contexto, o presente artigo teve como objectivo identificar os aspectos que contribuem para a integração da auditoria na gestão empresarial, de modo a apoiar a tomada de decisão. A pesquisa foi conduzida por meio de um

¹ Mestre em Auditoria e Gestão Empresarial. Licenciado em Contabilidade e Gestão. Bacharel em Contabilidade e Gestão. Gestor Comercial. Moçâmedes-Namibe-Angola. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9056-9359>. E-mail: armandolouro2014@gmail.com

² Doutorando em Inteligência Artificial. Mestre em Engenharia Informática. Licenciado em Ciências da Computação. Autor, Investigador, Especialista em Inteligência Artificial.

Instituição: Escola Politécnica da Universidade de Pernambuco – Brasil. E-mail: pcad@ecom.poli.br

³ Doutorando em Direito. Mestre em Criminalística. Mestre em Filosofia.

Instituição: Universidade do Namibe (UNINBE) – Angola.

E-mail: cavelacativa@hotmail.com

estudo bibliográfico e os resultados obtidos revelaram subsídios relevantes e de grande valor. Constatou-se que a auditoria é progressivamente reconhecida como um elemento estratégico, embora a sua adoção plena e eficaz dependa de factores estruturais, culturais e institucionais. As empresas com uma cultura organizacional mais orientada para o controlo interno tendem a demonstrar uma responsabilização e maior propensão para integrar as informações da auditoria na gestão.

Palavras-chave: Integração. Auditoria interna e externa. Controlo Interno. Comunicação.

ABSTRACT

Despite the growing importance attributed to information provided by audits, their integration into business practices, especially in medium and large companies, still faces significant challenges for effective implementation. This limitation can result in risks such as fraud, loss of shareholder confidence, and negative impacts on business performance and sustainability. In this context, this article aimed to identify aspects that contribute to the integration of auditing into business management, in order to support decision-making. The research was conducted through a literature review, and the results obtained revealed relevant and valuable insights. It was found that auditing is progressively recognized as a strategic element, although its full and effective adoption depends on structural, cultural, and institutional factors. Companies with an organizational culture more oriented towards internal control tend to demonstrate accountability and a greater propensity to integrate audit information into management.

Keywords: Integration. Internal and external audit. Internal Control. Communication.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

No cenário empresarial contemporâneo, onde a complexidade das operações e competitividade global exigem uma gestão eficiente e uma tomada de decisões baseada na confiabilidade de informações, a integração da auditoria com áreas afins são de capital importância (Almeida, 2019).

A auditoria desempenha um papel crucial ao fornecer uma avaliação independente e objectiva das operações e processos internos de uma empresa. Essa avaliação é fundamental para a

tomada de decisões de gestão bem fundamentadas, especialmente em um ambiente de negócio cada vez mais complexo e competitivo (Almeida, 2019).

Para Teixeira (2013), a gestão empresarial é um conjunto de práticas, estratégias, métodos e processos que servem de apoio para administrar e coordenar as operações de uma empresa de forma mais eficiente e objetiva. Segundo Pinheiro (2014), a auditoria, seja interna ou externa, atua como um mecanismo de controle que não apenas assegura a conformidade com regulamentos e normas, mas também identifica oportunidades de melhoria e eficiência operacional.

Para Soares (2015), apesar da crescente importância dada à integração da auditoria nas práticas empresariais, muitas organizações ainda enfrentam desafios significativos na implementação eficaz dessas práticas na gestão empresarial, o que pode resultar em fraudes, perda de confiança dos stakeholders e impactos negativos na performance e sustentabilidade da empresa.

A auditoria ao fornecer informações confiáveis e precisas, a auditoria se torna uma ferramenta indispensável para os gestores, ajudando-os a tomar decisões mais informadas e estratégicas, alinhadas aos objetivos e metas corporativas (Almeida, 2019). Assim, a integração da auditoria na gestão empresarial é de extrema importância, pois fornece elementos bastantes sólidos e valiosos numa tomada de decisão.

1.1.1. Justificativa/motivação

A escolha do tema justifica-se pela crescente complexidade e dinamismo do ambiente empresarial, que exige das empresas mais organização e uma gestão cada vez mais eficiente, eficaz e sobretudo estratégica. A auditoria por ser uma disciplina geradora de informações detalhadas para análises que facilitam bastante na tomada de decisão, logo a integração da auditoria na gestão empresarial dá-se na necessidade de promover uma cultura corporativa baseada na ética, na responsabilidade e na prestação de contas. Por outro lado, o nosso artigo dará uma contribuição teórico valiosa, porque contará com elementos bibliográficos valiosos capazes de enriquecer diversas áreas do conhecimento e de empresas proporcionando uma compreensão mais profunda da integração da auditoria e a gestão empresarial na tomada de decisão.

O presente estudo tem como objectivo analisar de que forma a auditoria se integra na gestão empresarial enquanto instrumento de apoio à tomada de decisão, contribuindo para a eficiência, a eficácia e a sustentabilidade das organizações. Neste sentido, procura-se, com base na literatura existente, fundamentar os principais factores que favorecem a integração da auditoria nos processos de gestão, destacando o seu papel no reforço dos mecanismos de

controle interno, na fiabilidade da informação financeira e operacional, na mitigação de riscos e na promoção de boas práticas de governação, consolidando-se, assim, como um suporte essencial à tomada de decisões estratégicas nas organizações.

2. MARCO TEÓRICO

Neste capítulo, abordaremos os principais conceitos relacionados à auditoria e à gestão empresarial, examinando como a auditoria pode ser integrada de forma eficaz para apoiar a tomada de decisão. Serão discutidos os benefícios dessa integração, os desafios associados e as práticas recomendadas para maximizar os impactos positivos. Ao fornecer uma revisão abrangente da literatura, este capítulo estabelecerá a base teórica necessária para a análise empírica subsequente, contribuindo para uma compreensão mais profunda e fundamentada do papel da auditoria na gestão empresarial contemporânea.

Tendo em conta a crescente complexidade e dinamismo do ambiente empresarial moderno têm destacado a importância da auditoria como um componente crítico na gestão eficaz das organizações. A auditoria, com seu foco em avaliar a conformidade, a eficiência e a eficácia das operações empresariais, tem o potencial de fornecer informações valiosas para a tomada de decisão.

Segundo Soares (2015), a integração eficaz da auditoria na gestão empresarial não apenas assegura a conformidade com normas e regulamentações, mas também promove uma cultura de melhoria contínua e inovação.

2.1. Origem e evolução do conceito de auditoria

A palavra auditoria deriva do latim "Audire", aquele que ouve. O verbo "to audit", quer dizer examinar, certificar, verificar, conferir (Pinheiro,2014).

O surgimento da auditoria está relacionado com a necessidade da confirmação de informações quanto à realidade financeira - econômica de uma entidade. Dessa forma, temos assim o marco da escrituração mercantil com a publicação do Método das Partidas Dobradas em meados de 1494, no trabalho Summa / Tractatus, de Frà Luca Paccioli, como ponto de partida desse estudo direcionado. Segundo Cardozo (2013), a auditoria, como a conhecemos nos dias atuais, nasceu no Reino Unido no século passado, após imensos processos de falência de empreendimentos que empataavam o dinheiro do povo.

Vale ressaltar que em 1314, surge o cargo de auditor de tesouro na Inglaterra, e em 1559, a sistematização e estabelecimento da auditoria de pagamentos a servidores públicos pela Rainha Elizabeth I, Cardozo (2013).

2.1.1. Auditoria

Para Teixeira (2006), existem diversos conceitos de auditoria, e em face desta situação houve a preocupação de dar à auditoria uma definição que tivesse uma aceitação generalizada. Neste sentido, são de realçar as ações de harmonização realizadas a nível internacional pela International Federation of Accountants (IFAC) e pelo American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) e a nível das Instituições Superiores de Controlo pela International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI), entre outros.

Attie (1998, p. 25), afirma que: “auditoria é uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e a eficácia do controle patrimonial implantado com o objectivo de expressar uma opinião sobre determinado dado”. Franco e Marra (2001), define a auditoria como a técnica contábil que através de procedimentos específicos que lhe são peculiares, aplicados no exame de registros e documentos, inspeções, e na obtenção de informações e confirmações, relacionados com o controle de uma entidade.

Segundo Alves (2015, p. 33), "auditoria, pode entender-se o processo de acumulação e avaliação de prova sobre certa matéria para determinar e relatar sobre o grau de correspondência entre essa matéria e os critérios estabelecidos para a mesma". Mas para Almeida (2019), a auditoria é um processo objectivo e sistemático, efetuado por um terceiro independente, de obtenção e avaliação de provas em relação às asserções sobre ações e eventos económicos ou não para verificar o grau de correspondência entre essas asserções e os critérios estabelecidos, comunicando os resultados aos utilizadores das informações que advir.

Para finalizar, Brandão (2023, p. 5), "Auditoria é entendida como um processo de investigação sistemático, que tem como finalidade obter e analisar evidências suficientes, de forma a permitir que o auditor se consiga pronunciar sobre a conformidade de uma determinada situação corrente, de acordo com critérios de comparação seleccionados e ainda comunicar os seus resultados aos utilizadores interessados".

Assim, podemos entender a auditoria como sendo uma análise minuciosa e sistemática dos processos desenvolvidos por uma organização, com vista a detetar se não há nenhum desvio entre o planeado e o realizado.

2.1.2. Tipos de Auditoria

Existem diversos tipos de auditoria, os quais, geralmente, têm uma designação diferente consoante o seu objeto, finalidade, âmbito, periodicidade e quem a vai executar, como é apresentado na Tabela abaixo.

Tabela 1. Tipos de Auditorias Existentes

Quanto ao conteúdo e Finalidade	Auditoria das demonstrações financeiras
	Auditoria de conformidade
	Auditoria operacional
	Auditoria de gestão
	Auditoria estratégica
Quanto à amplitude	Auditoria geral
	Auditoria parcial
Quanto à periodicidade	Auditoria permanente
	Auditoria ocasional
Quanto ao período temporal que analisa	Auditoria de informação histórica
	Auditoria da informação provisional ou prospetiva
Quanto à obrigatoriedade	Autoridade de fonte legal
	Auditoria de fonte contratual
Quanto ao sujeito que realiza	Auditoria Interna
	Auditoria Externa

Fonte: Adaptado de Pinheiro (2014).

Cada tipo de auditoria acima exposto, desempenha um papel crucial no auxílio à tomada de decisão dentro de uma organização, ajudando a assegurar que elas operem de forma eficiente, transparente e em conformidade com as suas obrigações legais e éticas (Pinheiro, 2014).

Neste contexto, conclui-se que todos estes tipos de auditorias são realizados por auditores internos e/ou externos. Assim, torna-se relevante conhecer a relação entre a auditoria interna e a externa, bem como as características dos trabalhos do auditor interno e do auditor externo.

2.1.2.1. Auditoria Interna

O sistema de auditoria interna pode ser definido segundo Januzzi (2002), como uma série de políticas e procedimentos adotados pela administração da organização, para auxiliar no cumprimento dos objectivos administrativos, assegurando a execução ordenada e eficiente das actividades, o cumprimento das políticas administrativas, a correta guarda e utilização dos ativos, prevenção e detenção de fraudes, exatidão para com a integridade dos registos contábeis e a preparação de informações financeiras confiáveis.

Segundo Almeida (1996), não é suficiente que a empresa implante um bom sistema de auditoria e controle interno, sem que faça uma verificação periódica, a fim de avaliar se os colaboradores estão cumprindo aquilo que foi determinado, ou se devam ser implementadas adaptações. Desta forma, Almeida salienta que alguns dos principais objectivos da auditoria interna são os seguintes:

- ✓ Verificar se as normas estão sendo seguidas;
- ✓ Avaliar possíveis necessidades de novas normas ou então de modificações nas normas já existentes dentro da organização.

Face ao exposto, conclui-se que a auditoria interna é uma actividade que deve ser exercida de forma independente: é uma actividade que tem por objectivos ajudar as organizações a melhorar as suas operações, a reduzir os riscos e a alcançar os seus objectivos; é uma actividade que avalia a eficácia dos processos de gestão do risco, de controlo e de governação; é uma actividade que, em consequência, acrescenta valor às respetivas organizações.

2.1.2.2. Controle interno entre fraudes e erros

Controle interno é fundamental para o bom funcionamento de uma entidade, quando entendemos que a cooperação de todos vem dos mínimos detalhes é justamente porque cada rotina tem um custo para entidade, e se não aplicado da forma mais prática, a entidade estará acumulando desperdício, por isso se faz necessário que todos os funcionários entendam e cumpram diariamente sua rotina.

De acordo com Conab (2008), o controle interno é qualquer ação adotada pelo gestor no intuito de reforçar a possibilidade de que os objectivos e metas estabelecidos sejam alcançados. O conceito de controles internos administrativos, ou sistemas de controles internos são conjuntos integrados de componentes de controle e actividades utilizados pela companhia para alcançar seus objectivos e metas.

Conforme afirma Lins (2014), os procedimentos de auditoria interna compreendem os testes de observância e testes substantivos. Os testes de observância visam a obtenção de uma razoável segurança de que os controlos internos estabelecidos pela administração estão em efetivo funcionamento, inclusive quanto ao seu cumprimento pelos funcionários da entidade, quanto aos testes substantivos visam à obtenção de evidência quanto à suficiência, exatidão e validade dos dados produzidos pelos sistemas de informações da entidade

2.1.2.3. Técnicas de auditoria interna

As técnicas de auditoria são procedimentos adotados pelo auditor segundo o seu conhecimento, para verificar a veracidade ou não das informações contábeis. Portanto, vale lembrar que, as análises dos documentos auditados devem ser conduzidas de forma minuciosa, com o máximo de atenção e senso de responsabilidade para que a base das conclusões e recomendações do auditor tenha credibilidade.

Como se sabe, a auditoria trabalha para auxiliar os gestores no melhoramento do processo administrativo e operacional. Para isso, estuda os factos do passado e do presente visando o futuro e, comparando as técnicas de planeamento e controlo com a execução operacional. Segundo Gil (1998), todas as actividades exercidas em uma organização podem ser vistas em termos do binómio “ciclo administrativo/nível organizacional” versus operacional/tático/estratégico.

2.1.2.4. Etapas de uma Auditoria: planeamento, execução e relatório

Toda entidade requer planeamento, quando falamos de auditoria entende-se que será feita uma grande análise em todos os setores a fim de diagnosticar um erro ou fraude, e também serve para tomada de decisões para melhoria da entidade, logo é preciso ter um plano de ação adequado para cada setor.

Além disso, deve-se ainda considerar as possíveis dificuldades e limitações na obtenção das informações.

Para Lins (2014), um planeamento mal elaborado pode comprometer todo o trabalho da auditoria, em alguns casos, de forma irreversível e danosa para empresa de auditoria, notadamente quando se trata da avaliação dos riscos.

Conforme Almeida (2010), a Auditoria deve ser planejada de modo que os problemas sejam evidenciados com antecedência, para que a administração da entidade tenha tempo de solucioná-los sem que haja atraso na divulgação das demonstrações financeiras anuais.

2.1.2.5. Auditoria Externa

Relativamente à Auditoria Externa, esta é independente e é classificada para ser efetuada por profissionais externos e que não façam parte da entidade, podendo assim exprimir a sua opinião quanto às Demonstrações Financeiras (Martins, 2015).

O objectivo principal do auditor externo é fazer um exame às demonstrações financeiras de forma a expressar uma opinião sobre a razoabilidade da apresentação das mesmas e da sua conformidade com os princípios de contabilidade geralmente aceites (Raposo, 2020).

Para Brandão (2023), auditoria externa, sendo uma análise às demonstrações financeiras das empresas, pretende examinar e testar a veracidade e integridade das contas das mesmas, de forma a identificar possíveis falhas ou inconsistências nas informações disponibilizadas e, ao mesmo tempo, garantir que as mesmas estão de acordo com as normas em vigor no país onde se encontram inseridas, cumprindo todas as exigências legais.

O profissional que executa este trabalho não deve de modo algum estar vinculado à empresa que está a auditar, de modo que a análise e os resultados obtidos estejam isentos de influências internas e assim possam ser considerados como fidedignos (Pinheiro, 2014).

Finalmente, Cardoso & Martins (2024), Auditoria Externa tem como objectivo prover informações fidedignas a respeito do que cerca as Demonstrações Contábeis que determinada companhia gerou e divulgou às partes interessadas, gerando certo grau de confiabilidade por parte dos usuários.

A fim de sintetizar as informações sobre o papel do auditor discutidas até aqui, vale apresentar o quadro elaborado por Rhoden et al. (2019), onde estão comparados os papéis da auditoria interna e externa e deixa claro a função destes agentes no processo de validação e asseguuração da confiabilidade dos demonstrativos financeiros:

Tabela 2.Comparação entre os papéis da auditoria interna e externa (independente)

Auditoria Interna	Auditoria Externa (ou independente)
A auditoria é realizada por um funcionário da empresa auditada.	A auditoria é realizada por um profissional independente contratado para elaboração do serviço.
O objectivo principal é atender as necessidades dos gestores da empresa.	O objectivo principal é atender as necessidades de terceiros, no que diz respeito à fidedignidade das informações.
A revisão das operações e do controlo interno é principalmente realizado para desenvolver aprimoramento e induzir ao cumprimento de políticas e normas, sem estar restrito aos assuntos financeiros.	A revisão das operações e do controlo interno é principalmente realizado para determinar a extensão do exame e a fidedignidade das demonstrações financeiras.
O trabalho é subdividido entre as áreas operacionais e as linhas de responsabilidade dos gestores.	O trabalho é subdividido em relação às contas do balanço patrimonial e da demonstração de resultados.
O auditor diretamente se preocupa com a detenção e prevenção de fraudes.	O auditor incidentalmente se preocupa com a deteção e prevenção de fraudes.
O auditor deve ser independente em relação às pessoas, cujo trabalho é examinado por ele, porém subordinado às necessidades da empresa.	O auditor deve ser independente em relação à administração, de facto e de atitude mental.

A revisão das actividades da empresa é contínua.	O exame das informações comprobatórias de demonstrações periódicas.
--	---

Fonte: Rhoden et al. (2019)

2.1.3. Auditoria Externa e Detecção de Fraudes

A auditoria externa não visa encontrar fraudes ou erros, pois seu objectivo principal é emitir um parecer sobre as demonstrações financeiras da empresa auditada. No entanto, quando aplicada como estratégia de gestão possibilita à “empresa descobrir se há fraudes, suas dimensões e como evitar que ocorram novamente no futuro” (Marcondes, 2003, p. 2).

Embora detetar fraudes não seja o objectivo da auditoria externa, as primeiras que foram realizadas eram denominadas “auditorias corretivas, cuja função era detetar fraudes e desfalques no sentido de aferir a honestidade dos administradores”. Historicamente, a auditoria parece ter se perdido ao longo do tempo e dados acerca do primeiro auditor continuará ignorado. Contudo, em seus estudos, Jund (2001, p. 4).

2.1.4. O programa de auditoria

De acordo com as afirmações de Crepaldi (2000), um programa de auditoria pode ser considerado como sendo um plano de trabalho executado em campo. Na elaboração deste planeamento, considera-se, tanto o objectivo, quanto as características da auditoria e da empresa a ser auditada.

Para Franco (2001), o programa prevê quais os procedimentos a serem aplicados na busca pelo resultado desejado.

O programa deve ser traçado de tal forma a permitir que as respostas sejam anotadas em seguida às questões formuladas, constituindo-se assim, num importante papel de trabalho, que serve como registro do serviço executado, dos procedimentos aplicados e dos que não se levaram a efeito porque foram considerados não aplicáveis. Como papel de trabalho, o programa tem, também, o mérito de permitir que outro auditor faça sua revisão (p.297).

A formulação do programa deve ser feita de uma forma fácil para visualizar a resposta, e que no futuro as conclusões sejam tiradas mais facilmente, da mesma forma que a facilidade na sua aplicação permita a observação daquilo que possa ser descartado de observação em determinado momento. As respostas devem ser claras e objetivas, de modo que um outro profissional auditor possa observá-las claramente e tirar as suas conclusões, mesmo não sendo ele a pessoa responsável pela análise.

Crepaldi (2000), salienta que em um programa de auditoria, define-se o objectivo do exame em áreas específicas, como a profundidade e a extensão do exame a ser realizado. Analisa-se também quais serão os pontos de controlo interno, a estimativa do tempo que será gasto e os procedimentos que serão adotados.

Desta forma, quando se elabora um bom programa de auditoria, deve-se seleccionar o mais corretamente possível os procedimentos a serem aplicados em cada situação, estabelecendo-se assim as oportunidades e a amplitude do programa. Os procedimentos são fundamentados em métodos próprios da auditoria, assim sendo, o auditor deve ter profundos conhecimentos acerca dos métodos a se utilizar, não apenas para que possa fazer a elaboração do programa, mas principalmente para realizar corretamente a execução do trabalho, salienta Franco (2001).

2.1.6. Auditoria versus Fraude

De acordo com os autores Bell & Jonhs (1942), os principais objectivos de um programa de auditoria, giram em torno da detecção de fraudes. Através da auditoria, pode-se verificar as contas de uma empresa com a finalidade de determinar qual a sua posição financeira e o resultado de suas operações, para que se possa comunicar o resultado dos exames aos proprietários, acionistas, gerentes ou a quem de interesse.

Corroborando com as afirmações sobre a auditoria versus as fraudes, Sá (2000) destaca alguns importantes objectivos relacionados à auditoria, dentre eles, a comprovação através de registros sobre a exatidão dos factos patrimoniais, a comprovação da propriedade dos mesmos na identificação dos factos, uma interpretação mais crítica acerca dos exames que se procederam, a demonstração para o governo sobre o patrimônio e a importante proteção contra o acontecimento de fraudes.

2.1.7. Importância da Auditoria na Prevenção de Fraudes

Podemos visualizar a importância da auditoria na prevenção de fraudes para as empresas em seis diferentes aspectos, segundo Sá (2000), são eles:

- a) **O aspecto administrativo:** contribuindo para redução de ineficiência, negligência, incapacidade e improbidade de empregados e administradores,
- b) **O aspecto patrimonial:** possibilitando melhor controlo dos bens, direitos e obrigações que constituem o patrimônio,
- c) **O aspecto técnico:** contribui para mais adequada utilização das contas, maior eficiência dos serviços contábeis, maior precisão das informações e a garantia de que a escrituração e as demonstrações contábeis foram elaboradas de acordo com os princípios e normas de Contabilidade,

- d) **O aspecto financeiro:** resguarda créditos de terceiros -fornecedores e financiadores- contra possíveis fraudes e dilapidações do patrimônio, permitindo maior controle dos recursos para fazer face a esses compromissos,
- e) **O aspecto econômico:** assegura maior exatidão dos custos e veracidade dos resultados, na defesa do interesse dos investidores e titulares do patrimônio.

2.2.2. Fundamentos da Gestão Empresarial

Os fundamentos da Gestão Empresarial são indispensáveis para se organizar e direcionar as ações de uma empresa. Quando se trata de organização de empresas, deve-se considerar que elas podem ser de pequeno, médio ou grande porte e as funcionalidades dependem do envolvimento de diversos atores no processo organizativo estratégico, tático, operacional e de execução (Chiavenato, 2021).

A organização se dedica aos recursos para alcançar objectivos. Direção e liderança envolvem recursos humanos e materiais para as funcionalidades empresariais. Já o controlo objectivo apurar os resultados almejados na fase de planeamento para assegurar o progresso na organização (Chiavenato, 2021).

Para Ferreira et al. (2016), a base de gestão empresarial de qualquer empresa dependerá da sua eficiência para que possa crescer, mas se for o oposto, permanecerá apenas por um curto período de tempo e depois desaparecerá, é o quão importante é a gestão empresarial. A gestão envolve uma miríade de requisitos que uma empresa precisa de cumprir para alcançar os seus objectivos organizacionais.

Assim, embora a gestão à primeira vista pareça simples e que qualquer pessoa possa fazer uma gestão correta, no mundo real da empresa o oposto é verdadeiro, é necessário um profissional com formação completa e que saiba fazer o seu trabalho corretamente, por isso a pessoa que desempenha esta função dentro da empresa deve ter os conhecimentos e esta formação permanente (Martinez et al., 2022).

2.2.3. Papel da Gestão Empresarial

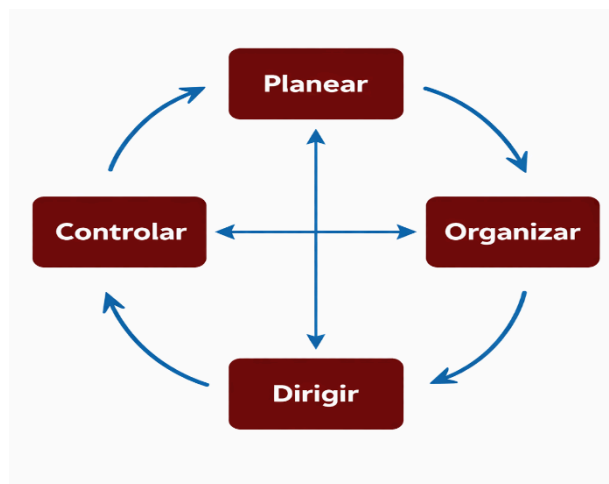
O papel da gestão empresarial, segundo Teixeira (2013), está interligado com a função daquele que tem a responsabilidade de planejar todas as ações que contribuem para o pleno funcionamento de um sistema, o que resulta na efetivação de tarefas, metas e/ou objectivos gerais. Segundo Carvalho et al. (2014, p.39), define a gestão empresarial como "processo de administração e coordenação de recursos de forma eficaz e eficiente de modo a atingir os objectivos da organização".

Para Teixeira (2013, p. 6), a gestão abarca, portanto, quatro funções fundamentais que passam em:

- ✓ **Planeamento:** que pode ser definido como o processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo,
- ✓ **Organização:** consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objectivos propostos,
- ✓ **Direção:** é entendida como processo de determinar, isto é, afetar, ou influenciar, o comportamento dos outros. A direção envolve: motivação, liderança e comunicação,
- ✓ **Controlo:** é o processo de comparação de actual desempenho da organização com standards previamente estabelecidos, apontando as eventuais ações corretivas.

A figura 1 representa as funções da gestão e as relações que entre elas se estabelecem com destaque para a relação circular.

Figura 1. Funções da Gestão



Fonte: Adaptado de Teixeira (2013)

Na prática, a gestão empresarial segundo Carvalho et al. (2014), é um processo onde as funções acima descritas estão interligadas e se auto influencia para um resultado positivo a nível da empresa. E quando este processo acontece de maneira programada e planejada, é possível sistematizar todas as actividades organizacionais e mapear o potencial de todos os funcionários envolvidos, o que acaba por proporcionar melhorias sempre que necessário.

2.2.4. Processos de Tomada de Decisão

Um dos mais importantes temas relacionados à gestão de uma organização é o processo decisório, pois o crescimento, desenvolvimento e continuidade da organização estão ligados a ele. Figueiredo e Caggiano (1997, citado por Martinello 2011), afirmam que a tomada de decisão pode ser expressa como uma sequência lógica de etapas que remetem a racionalidade pela qual os administradores buscam soluções assertivas para os problemas enfrentados pela empresa.

Seguindo este raciocínio, Padoveze (2003, p. 30), relata que o processo decisório é “escolha de um curso determinado de ação entre vários cursos de ação alternativos”. O curso de ação escolhido pode compreender um conjunto de vários cursos de ação.”

Contudo, para que esse método seja eficiente e eficaz o gestor precisa dispor de informações objetivas, fidedignas e tempestivas para que sua decisão seja assertiva. Desse modo, Peleias (2002, p. 13), salienta que “olhar para o futuro significa identificar alternativas de ação, quantificá-las e escolher aquela que permita o alcance dos objectivos da organização.”

Para Teixeira (2013, p.99), " o processo de tomada de decisão de forma racional envolve quatro etapas: Identificação do problema, Desenvolvimento de alternativas de solução, Avaliação das alternativas selecionando a melhor, e Implementação da alternativa escolhida".

Conforme Domingos et al. (2024), a tomada de decisão, no contexto da integração da auditoria na gestão empresarial, é concebida como um processo analítico que transforma dados ambíguos e subjectivos como *feedbacks* de *stakeholders* em métricas quantitativas precisas, permitindo priorizar acções estratégicas com base em dimensões como benefícios, oportunidades, custos e riscos (BOCR).

Como se vê na figura 2, onde o processo se apresenta esquematicamente, este só se considera completo com o necessário *feedback* sobre a resolução ou não do problema identificado.

Figura 2. Modelo de tomada de decisão.



Fonte: Teixeira (2013, p. 99)

A identificação do problema é a primeira etapa e, em última análise, a razão de ser de um processo de tomada de decisões. O desenvolvimento das alternativas consiste na listagem das várias formas possíveis de resolver um problema que foi identificado e requer solução. Quanto à escolha da melhor alternativa está ligado diretamente a escolha das melhores opções existentes para a resolução do problema e finalmente a implementação da melhor alternativa que é então a fase seguinte e corresponde à passagem à acção. Mas a implementar uma decisão envolve mais do que dar as ordens adequadas (Teixeira, 2013). O Feedback é um elemento importante no processo de decisão, pois é preciso uma retroalimentação de todos elementos que compõem o sistema.

Conforme o entendimento de Rego, Pereira e Santos (2014, p.33), afirmam que: “A tomada de decisão é fundamental para a empresa, tanto que nenhuma função de administração pode ser realizada sem ela, as decisões são de extrema importância para o planeamento, organização, atuação e controlo”.

Para Barbosa (2016 p. 53), no que tange o processo de tomada de decisão:

“O processo decisório pode ser definido como o processo de pensamento e ação que culminará com uma escolha. Esta consiste em seleccionar dentre cursos alternativos de ação ou mesmo aceitar ou rejeitar uma ação específica”.

Para Bazzotti e Garcia (2006, p. 15), as diversas decisões que os gestores tomam precisam ser baseadas em diferentes condições, que são elas: “estado de certeza, estado de incerteza e estado de risco”. As decisões tomadas pelos gestores que são programadas são as que

oferecem menor risco para a empresa, pois já foram pensadas diferentes daquelas decisões que precisam ser tomadas no momento que o facto ocorre.

2.5. Controlo Interno

Afirma Colella (1986, p.3), que controlar é preciso porque “o indivíduo está sujeito a factores adversos tais como fraqueza, incapacidade etc.”. Em função disso, o controlo suprime e norteia o indivíduo em suas ações.

De acordo com Chiavenato (2003), cada organização requer um sistema básico de controlo para monitorar seus recursos financeiros, desenvolver relações de trabalho, analisar seu desempenho e avaliar a produtividade operacional. Em função disso, cada vez mais, o “Controlo Interno” tem sido utilizado pelas companhias visando garantir a organização dos processos administrativos e possibilitar a customização de suas actividades.

O controlo interno advém da necessidade de aperfeiçoamento dos procedimentos utilizados pelas organizações, passando a ocupar lugar de destaque no planeamento e execução das actividades operacionais Damiani (2011).

2.5.1. Objectivos do Controlo Interno

Um dos principais objectivos dos Controlos Internos é gerar informações íntegras e tempestivas a contabilidade, protegendo os ativos e o património da empresa, por meio de processos que os gestores buscam para alcançar estes objectivos.

Gil, Arima e Nakamura (2013, p. 102), destacam alguns dos objectivos do controlo interno:

- ✓ Identificar eventos que possam afetar a entidade e gerenciar os riscos dentro dos níveis suportados pela empresa;
- ✓ Abranger todas as actividades desenvolvidas pela empresa;
- ✓ Ser eficiente para detetar as oportunidades, bem como emitir sinais de alerta para que os gestores possam tomar ações corretivas ou preventivas;
- ✓ Avaliar a eficácia e a qualidade do controlo interno de forma isenta e independente.

A eficiência e a eficácia de um controlo dentro de uma organização devem ter como pretensão atingir os objectivos de negócios básicos da empresa com desempenho, e procurando proteger os ativos, gerando informações confiáveis e em conformidade com as normas vigentes, para que as melhores decisões possam ser tomadas. Sendo que para garantir o funcionamento e a

avaliação do controlo interno, faz-se necessário a presença de uma auditoria interna na empresa.

Para Pinheiro (2014), os controlos internos têm como objectivos, obter informações autênticas e adequadas, estimular o respeito e a observância das políticas da administração, proteger os ativos da empresa e promover a eficiência e eficácia operacional.

De acordo com os objectivos citados no qual refere-se ao controlo organizacional, que tem como função corrigir as irregularidades evitando fraudes ou desvios de bens da entidade. Sendo este objectivo um dos principais, pois são necessários para o desenvolvimento da gestão empresarial tanto em nível contábil como administrativo, e para a preservação do património da empresa.

2.5.2. Papel do controlo interno na Gestão empresarial

Segundo Filho et al. (2005), dentro de uma organização, é necessário que se façam e se cumpram normas e procedimentos para tornar a administração mais versátil. Estimulando estes, far-se-á com que seus empregados se tornem mais responsáveis, evitando e desestimulando os mesmos de tornarem-se desonestos ou negligentes.

O controlo interno não é, necessariamente, um complexo sistema de rotinas e procedimentos burocráticos. A arte e a sensibilidade do administrador residem exatamente na capacidade de implantar sistemas de controlo que apresentem uma relação custo-benefício favorável e suportável pela empresa (Filho et al., 2005).

Segundo os autores Boynton, W.C.; Johnson, R.N.; Kell, W.G., (2002, p.113), temos a seguinte definição: “Controlos Internos: são um processo operado pelo conselho de administração, pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objectivos nas seguintes categorias:

- ✓ Confiabilidade de informações financeiras;
- ✓ Obediência (compliance) às leis e regulamentos aplicáveis;
- ✓ Eficácia e eficiência de operações”.

Por outro lado, Almeida (1996, p.50), “o controlo interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objectivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

O controlo está diretamente relacionado com as demais funções do processo administrativo: planeamento, organização e direção. Representa um reflexo de todas as demais funções administrativas, propiciando a mensuração e a avaliação dos resultados da ação empresarial (Almeida, 1996).

2.5.3. Finalidade do controlo interno na gestão

O sistema de controlo interno de uma empresa é a combinação de políticas, procedimentos, sistemas operacionais, de informação e outros instrumentos mantidos pela administração.

Para Attie (2000, p.114), “Um sistema de controlo interno bem desenvolvido pode incluir o controlo orçamentário, custos-padrão, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas, programas de treinamento de pessoal e, inclusive, auditoria interna. Pode também, por conveniência, abranger actividades em outros campos, como, por exemplo, estudo de tempos e movimentos, e controlo de qualidade.”

Ainda segundo Attie (2000, p. 123), no momento em que se desenvolve um sistema de controlo interno, as empresas devem objetivar que este apresente as características a seguir relacionadas: Confiabilidade, Tempestividade, Salvaguarda de ativos, Otimização no uso de recursos, Prevenção e deteção de roubos e fraudes.

Assim, para Bardin (2005), o controlo interno a sua utilização torna-se indispensável para a segurança da empresa e também para resguardar o administrador na sua tomada de decisões. Os processos se tornam ágeis e de fácil entendimento para todos os usuários, tanto internos quanto externos que fazem uso dessas informações.

Ainda sobre as finalidades dos controlos internos, Araújo (2000), destaca que eles visam à proteção do patrimônio da empresa, à obtenção de informações adequadas, ao estímulo da eficiência operacional da empresa e à promoção da obediência e do respeito às políticas da administração.

Por fim é sempre aconselhável proceder uma avaliação do sistema de controlo para melhor perceber a sua implementação. A avaliação dos controlos internos deve ser feita pela auditoria, com a finalidade de determinar a natureza, época e extensão dos procedimentos de auditoria.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, está reservado aos procedimentos metodológicos, são descritos detalhadamente a abordagem e os métodos utilizados para a realização desta pesquisa.

Para o desenvolvimento teórico deste trabalho foram utilizados dois critérios distintos: quanto aos fins e quanto aos meios. Sendo que, o primeiro caracteriza a pesquisa exploratória, cujo objectivo. “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses, conferindo o aprimoramento das ideias” (Gil, 2002, p.41).

O segundo refere-se à produção da pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir da literatura e outros documentos valiosos.

Assim, de uma forma resumida, podemos afirmar que as pesquisas se basearam em: Pesquisa Documental, Pesquisa Bibliográfica.

Segundo Marconi & Lakatos (2019, p. 190), pesquisa documental é tomar como fonte de coleta de dados apenas documentos, escritos ou não, que constituem o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ter sido feitas no momento em que o facto ou fenómeno ocorre, ou depois”. Por conseguinte, justifica-se o estudo pelo facto de existirem em Angola poucos estudos relacionados ao assunto em questão e particularmente a nível da província do Namibe, onde não existem registos de investigações relacionadas a essa temática.

Para Gil (2002, p. 44), "a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como "pesquisas bibliográficas".

Adotou-se também a pesquisa bibliográfica, através de documentos, livros, revistas, artigos entre outras fontes, para a comprovação dos dados pesquisados, ajudando a estruturar e ordenar o conhecimento científico necessário ao estudo.

3.1. Tipo de pesquisa

A pesquisa quanto à abordagem utilizou-se a pesquisa qualitativa, no sentido de um aprofundamento necessário na busca do conhecimento para compreender a complexidade dos fenômenos a partir de uma perspectiva holística e interpretativa referente integração da auditoria na gestão empresarial para suporte à tomada de decisão.

De acordo com Gil (2008), a pesquisa qualitativa é apropriada quando o tema ou objeto não é conhecido, por outro lado, diante de estudos exploratórios, quando conceitos relevantes e variáveis são desconhecidos ou suas definições não claras. Afirma ainda, que é apropriada para explicações profundas, quando se quer relacionar aspectos particulares do comportamento a contextos mais amplos.

Este método combinado foi definido por Marconi & Lakatos (2019, p. 205), como "aqueles que têm por objectivo descrever completamente determinado fenómeno, como por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas".

3.2. Recolha dos dados secundários

Os procedimentos técnicos utilizados para coleta de dados secundários para coleta de dados: Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Documental.

A pesquisa bibliográfica foi feita durante a construção do capítulo 2 basearam-se em buscas, seleção e análise de informações e conhecimentos já existentes, em consulta publicações internacionais e nacionais segundo fontes bibliográficas, como livros, artigos científicos, teses, dissertações e outros recursos académicos relacionadas com a integração da auditoria na gestão empresarial para suporte à tomada de decisão.

Em seguida, fez-se uma leitura crítica e analisou-se as fontes selecionadas, identificando as principais ideias, teóricas, evidências e argumentos presentes nos textos.

A pesquisa bibliográfica é fundamental nas diferentes etapas do processo de pesquisa científica, permitindo ao investigador situar-se no campo de estudo e aprofundar os conhecimentos sobre o tema em questão relacionado.

De realçar existem poucos estudos relacionados ao tema a nível de Angola, nesse sentido, as bases teóricas de sustentação desta investigação decorrem sobretudo de artigos, monografias e outras fontes bibliográficas baseadas em realidades externas, com predominância do Brasil, Portugal e outros países. Diante disso, procurou-se um enquadramento e uma contextualização para poder corresponder aos objectivos pretendidos.

Essa abordagem foi com o intuito de revisar o que já foi produzido e publicado sobre o tema em questão, buscando compreender o contexto actual do conhecimento existente e identificar lacunas, tendências e debates na área de estudo.

A recolha da bibliografia foi realizada através da consulta sistemática de fontes académicas e institucionais relevantes, incluindo livros clássicos e contemporâneos de auditoria e gestão, artigos científicos publicados em revistas especializadas, teses e dissertações académicas, bem como normas e relatórios técnicos emitidos por organismos reconhecidos, como a International Federation of Accountants, o Institute of Internal Auditors e o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission; adicionalmente, podem ser utilizados repositórios académicos e bases de dados científicas, assegurando a seleção de obras pertinentes, credíveis e alinhadas com os objectivos do estudo, de modo a construir um enquadramento teórico sólido e consistente.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa bibliográfica mostraram que a integração da auditoria, tanto interna quanto externa é muito importante para um desempenho excelente das empresas, passando a exercer uma função de verificação e conformidade, passando a configurar-se como uma ferramenta estratégica de apoio à gestão empresarial. A literatura analisada demonstra que a auditoria contribui de forma significativa para o fortalecimento dos sistemas de controlo interno, para a mitigação de riscos organizacionais e para a prevenção e deteção de fraudes, assegurando maior fiabilidade, transparência e credibilidade das informações contabilísticas e financeiras.

Observa-se que a integração da auditoria nos processos de gestão favorece o alinhamento entre planeamento, execução e controlo, promovendo melhorias no desempenho organizacional e fornecendo informações relevantes, oportunas e consistentes para o processo

de tomada de decisão. Nesse contexto, os autores ressaltam que tais contributos estão associados à adoção de boas práticas de governança corporativa e à observância de normas e diretrizes internacionais, nomeadamente as emanadas pela International Federation of Accountants.

Entretanto, apesar dos benefícios mostrados, as referências pesquisadas apontam desafios persistentes relacionados à limitada institucionalização da auditoria em determinadas organizações, à resistência cultural por parte da gestão e às insuficiências na capacitação técnica dos profissionais envolvidos. Assim, os estudos convergem no entendimento de que a auditoria, quando devidamente integrada à gestão empresarial, constitui um elemento determinante para a eficiência organizacional, a sustentabilidade das operações e a qualidade das decisões empresariais.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa consistiu em identificar aspectos que contribuem para a integração da auditoria na gestão empresarial para suporte à tomada de decisão nas empresas. Durante a pesquisa o resultado da pesquisa bibliográfica permitiu uma análise aprofundada sobre a realidade da auditoria no contexto empresarial, com foco em seis eixos temáticos interligados: estrutura organizacional, facturamento e análise de relatórios, integração da auditoria na gestão, importância estratégica da auditoria, avaliação da actividade de auditoria e implicações para a prática empresarial. Relativamente ao se fundamentar teoricamente a pesquisa sobre a integração da auditoria nas tomadas de decisão, verificou-se a partir da literatura consultada que a integração da auditoria na gestão empresarial para suporte à tomada de decisão hoje envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de actividades dentro da empresa. Consequentemente, o gestor hoje precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes das de antes.

O marco teórico fornecerá inputs teóricos para melhorar a compreensão e a necessidade de integrar a auditoria na gestão empresarial e melhorar as práticas empresariais das médias e grandes empresas sediadas na província do Namibe, proporcionando uma compreensão mais profunda da integração da auditoria e a gestão empresarial na tomada de decisão e contribuir para as responsabilidades sociais mais eficazes uma vez que a empresa e promover um ambiente de negócios mais ético e sustentável com os seus clientes, investidores, fornecedores e outros interessados numa boa gestão desta empresa pública.

Assim, integração da auditoria na gestão empresarial para suporte à tomada de decisão é um processo de escolher dentre várias alternativas a melhor, cabendo ao gestor ou tomador de decisão reconhecer e diagnosticar a situação, gerar e analisar alternativas, selecionar a melhor delas, implementá-la e avaliar os seus resultados.

Referências Bibliográficas

- Almeida P.S. *Indústria 4.0: princípios, aplicabilidade e implantação na área industrial*. São Paulo: Érica. (2019).
- Almeida, M.C. *Auditoria: um curso moderno e completo*. São Paulo. Atlas. (1996)
- Almeida, M. *Um curso moderno e completo*. São Paulo. Atlas. (2010)
- Alves, J. *Princípios e práticas de auditoria e revisão de Contas*. Lisboa. Edições Sílabo. (2015).
- Araújo, F. J. *Os controles internos e o auditor independente*. Revista Brasileira de Contabilidade. (2000).
- Attie, W. *Auditoria interna*. São Paulo. Atlas. (1998).
- _____. *Auditoria. Conceitos e Aplicações*. São Paulo: Atlas. (2000).
- Bazzotti, Cristiane; Garcia, Elias. *A Importância do Sistema De Informação Gerencial Na Gestão Empresarial Para Tomada De Decisões*. Ciências Sociais Aplicadas em Revista, Paraná. (2006).
- Barbosa, I. M. C. *Importância da Auditoria Interna no Processo Decisório das Organizações, Estudo Caso Enapor*. (2016).
- Bell, W. H & Johns, R. S. *Intervención y fiscalización de copntabilidades*. The University Society. (1942).
- Bordin, P., & Saraiva, C. J. *O controle interno como ferramenta fundamental para a fidedignidade das informações contábeis. 1º Simpósio de Iniciação Científica dos Cursos de Ciências Contábeis de Santa Maria. Revista Eletrônica de Contabilidade. Curso de Ciências Contábeis UFSM*. (2005).
- Boynton, W.C.; Johnson, R.N.; Kell W.G. *Auditoria*. São Paulo: Atlas. (2002).
- Brandão, A. M. P. *A importância do sistema de controle interno na definição dos procedimentos de auditoria* (Doctoral dissertation). (2023).
- Caggiano, F. S. & Paulo C. *Controladoria: teoria e prática*. São Paulo: Atlas. (1997).

- Cardoso, L. P., & Martins, V. F. *Auditoria Externa: Análise bibliométrica durante o período da pandemia de covid-19. RAGC, 15.* (2024).
- Cardozo, J. S. *Origem e conceitos de auditoria. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ.* (2013).
- Carvalho, L.C.; Bernardo, M.R.M, Sousa I.D.; Negas M. C. *Gestão das organizações: Uma abordagem integrada e prospetiva.* Lisboa. Edições. Silabo. (2014).
- Chiavenato, I. *Fundamentos de administração: os pilares da gestão no planeamento, organização, direção e controle das organizações para incrementar competitividade e sustentabilidade.* São Paulo. (2021).
- _____. *Administração nos novos tempos.* Rio de Janeiro. Campus. (2003).
- Colella, Victor. *Auditoria: controle interno.* São Paulo: Saraiva. (1986).
- Conab. *Manual de Auditoria Interna.* São Paulo. (2008).
- Crepaldi, S. A. *Auditoria contábil: teoria e prática.* São Paulo: Atlas. (2000).
- Domingos, P. C. A., Calado, M. P., & Watchilambi, A. R. (2024). Fuzzy system applied to search for feedback on governance in the Province of Namibe. *ASRIC Journal of Engineering Sciences*, 4(2), 157. <https://asric.africa/engineering-sciences/asric-journal-engineering-sciences-2024-v4-i2/fuzzy-system-applied-search>. Angola. (2024).
- Ferreira, M.P., Santos, J.C., Reis, N. & Marques, T. *Gestão Empresarial.* Lisboa. Líder. (2016).
- Filho, A. R.; Jacques, E. A. & Miriam P. D. *O controle interno como ferramenta para o sucesso empresarial.* Brasil. (2005).
- Franco, H.& Marra, E. *Auditoria contábil: normas de auditoria, procedimentos e papéis de trabalho – programas de auditoria – relatórios de auditoria.* São Paulo. Atlas. (2001).
- Gil, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa.* São Paulo. Atlas. (2002).
- _____. *Como elaborar projetos de pesquisa.* São Paulo. Atlas. (2008).
- GIL, A. de L. *Como evitar fraudes, pirataria e conivência.* São Paulo: 2.ed. Atlas. (1998).
- Januzzi, L. *Auditoria operacional.* Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário. Brasília. (2002).
- Jund, S. *Auditoria: conceitos, normas, técnicas e procedimentos.* Rio de Janeiro: Consulex. (2001).
- Lins, L.S. *Uma abordagem prática com ênfase na auditoria externa.* São Paulo. Atlas. (2014).

- Lopes De Sá, A. *Ética Profissional*. São Paulo: Atlas. (2000).
- Marconi, M & Lakatos, E. *Fundamentos de metodologia Científica*. Atlas. (2019).
- Marcondes, N.R. *Ciências contábeis*. (2003).
- Martinello, D. *Gestão Empresarial: A importância da Controladoria no Processo Decisório em uma Empresa do Ramo de Confeções*. Criciúma. (2011).
- Martins, D. C. *A Implementação da Auditoria Interna numa Câmara Municipal do Minho, - Relatório de Estágio*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. (2015).
- Padoveze, C. L. *Controladoria Estratégica e operacional: Conceitos, estrutura, aplicação*. São Paulo: Thompson. (2003).
- Peleias, I. R. *Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva. (2002).
- Pinheiro, J. *Auditoria Interna*. Rei dos livros. (2014).
- Raposo, R. *O controlo interno na abordagem de auditoria em Portugal: a perceção da relevância pelo auditor externo*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. (2020).
- Rego, André Luís do; Pereira, Jeferson Soares Cavalcante; Santos, Renan Perseghini. *A Auditoria Interna e o Seu Papel na Tomada De Decisão Nas Organizações Atuais*. (2014).
- Rezende, L.R, Goncalves, J.A.R & Sousa, C.M. *A importância da auditoria interna como ferramenta de auxílio na gestão das empresas*. Itapuranga. (2023).
- Rhoden, J.T., Bertollo, D. L., Eckert, A., & Paula, R. L. *Modelo. Caso ERM na avaliação de sistemas de Controles Internos: Análise em uma Indústria de Concreto e Cerâmica do Vale do Cai/RS*. Pensamento & Realidade. (2019).
- Soares, R. *Manual de Gestão empresarial e auditoria: teorias e práticas*. Porto: Vida económica. (2015).
- Teixeira, M. *O contributo da auditoria interna para uma gestão eficaz*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade Aberta de Coimbra. (2006).
- Teixeira, S. *Gestão das Organizações*. Lisboa. Escolar Editora. (2013).