

M

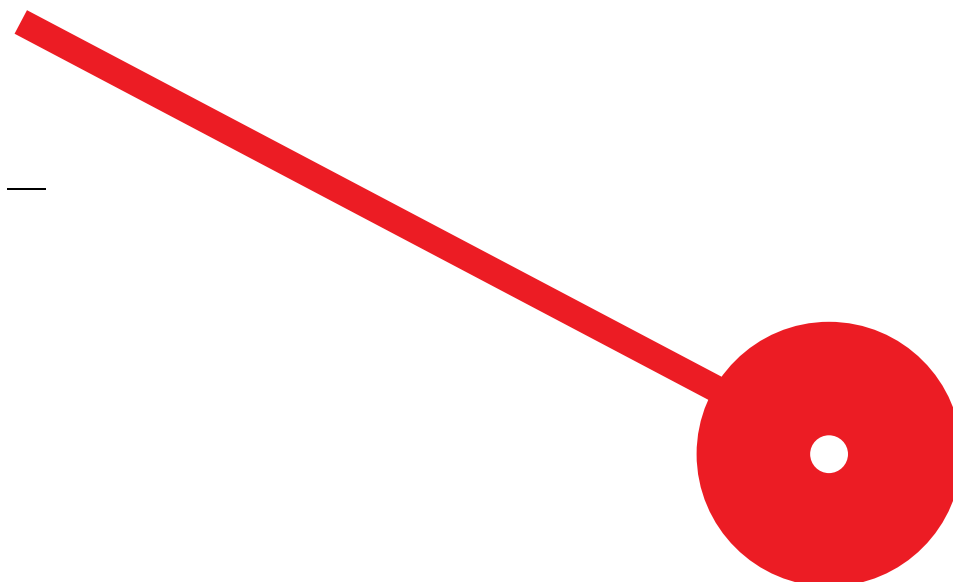
MESTRADO
AUDITORIA

O Impacto do Alinhamento Estratégico entre Auditoria Interna e a Gestão de Recursos Humanos na Eficiência Organizacional

Daniela Fernandes Pontemieiro

07/2026

Daniela Fernandes Pontemieiro. O Impacto do Alinhamento Estratégico entre Auditoria Interna e a Gestão de Recursos Humanos na Eficiência Organizacional
07/2026



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

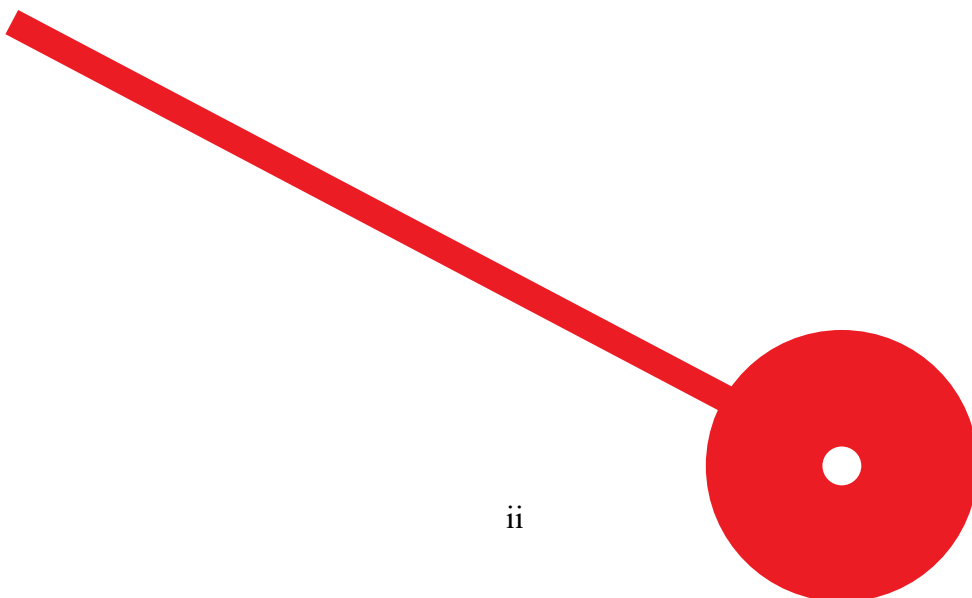
M

MESTRADO
AUDITORIA

O Impacto do Alinhamento Estratégico entre Auditoria Interna e a Gestão de Recursos Humanos na Eficiência Organizacional

Daniela Fernandes Pontemieiro

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Auditoria, sob orientação da Professora Doutora Maria Isabel Da Silva Araújo e da Professora Especialista Maria De Fátima Monteiro.



**reconhecimento do uso de
ferramentas IA****Reconhecimento do uso de tecnologias e ferramentas de
Inteligência**

**Artificial (IA) generativa, softwares e outras
ferramentas de apoio.**

Reconheço a utilização do ChatGPT 5 (OpenAI, <https://chat.openai.com>) para o aperfeiçoamento de texto científico e sistematização de ideias.

Reconheço a utilização do Office365 (Microsoft, <https://www.office.com>) para a escrita do texto.

Reconheço a utilização do Gemini (Google, <https://gemini.google.com>) para apoio à pesquisa e organização de informação.

Reconheço a utilização do DeepL (<https://www.deepl.com/translator>) para tradução de texto.

Dedicatória

Aos meus pais, Elza Fernandes e Carlos Pontemieiro, com todo o amor: obrigado por cada sacrifício, por cada palavra de incentivo e por acreditarem sempre em mim.

Agradecimentos

Passaram-se cinco anos.

Um percurso que chega ao fim, um objetivo que, no início, parecia quase inalcançável. Olhando para trás, sinto uma enorme gratidão por todos aqueles que fizeram parte desta caminhada e me ajudaram a torná-la real.

Começo por agradecer à minha orientadora, Professora Maria Isabel da Silva Araújo, pela sua total disponibilidade e pelo apoio incansável que me prestou para que tudo isto fosse possível, mesmo à distância. Agradeço também à minha coorientadora, Professora Maria de Fátima Monteiro, por toda a ajuda e disponibilidade demonstradas para a concretização desta dissertação.

O meu maior agradecimento é dirigido aos meus pais. Obrigada por me terem permitido realizar este sonho, por todo o esforço e sacrifício, e por terem acreditado sempre em mim ao longo destes anos.

Aos meus irmãos, com um destaque muito especial à minha irmã, por ter partilhado comigo grande parte deste trajeto académico e por ter sido o meu maior pilar de apoio nos momentos em que mais precisei.

Ao Leandro, por ter sido a primeira pessoa a nunca duvidar de que eu seria capaz de concluir esta etapa, mesmo com todas as mudanças que a vida me trouxe este ano. Obrigada por estares sempre ao meu lado, em tudo.

Às minhas amigas de infância, por terem feito parte do meu percurso e celebrado comigo todas as minhas conquistas até ao dia de hoje.

Aos meus “amigos da terrinha”, pelo apoio constante e por estarem sempre presentes quando precisei de me abstrair e desconstrair da rotina académica.

Ao ISCAP, por me ter proporcionado amizades que levarei comigo para a vida, guardadas para sempre no meu coração. Refiro-me, à minha madrinha, por ter estado sempre disponível para o que desse e viesse, e, sem dúvida, ao Grupo X. Obrigada a todos, sem exceção, por terem transformado estes cinco anos nos mais memoráveis da minha vida. Obrigada pelas memórias que criámos juntos (e que me fazem sempre sorrir ao recordar), pelas aprendizagens que hoje fazem parte do meu dia a dia e pelos momentos inesquecíveis que

partilhámos, pelas saídas, pelas gargalhadas. Foram vocês que marcaram profundamente este meu percurso académico.

Termina aqui uma etapa crucial. Aquela menina de 18 anos, cheia de medos e inseguranças, que chegou ao Porto como estudante deslocada e sem conhecer praticamente ninguém, dá agora lugar a uma jovem de 23 anos orgulhosa desta conquista. Sinto-me feliz por ter alcançado o meu maior objetivo e por ter sido tão feliz ao lado destas pessoas, nesta cidade que agora também sinto como minha.

Que esta grande vitória seja apenas o primeiro passo de um futuro brilhante, com a certeza de que a mesma coragem que me trouxe até aqui continuará a guiar-me em todos os voos que ainda irei dar.

Obrigada a todos.

Resumo:

O presente estudo teve como objetivo analisar o papel da Auditoria Interna na relação entre a orientação estratégica dos Recursos Humanos e o desempenho organizacional percebido, no contexto de organizações contemporâneas. Partindo da articulação entre a Visão Baseada em Recursos (RBV) e a Teoria Institucional, foi desenvolvido um modelo conceptual que integra quatro constructos principais: a orientação estratégica dos Recursos Humanos (SHRM), o alinhamento estratégico entre a Gestão de Recursos Humanos e a Auditoria Interna (ALIGN), a eficácia da Auditoria Interna (IAE) e o desempenho organizacional percebido (PERF).

A investigação seguiu uma abordagem quantitativa, recorrendo a um inquérito por questionário aplicado a uma amostra de 403 participantes. Para a análise dos dados, foram utilizadas regressões lineares e análise de mediação.

Os resultados demonstram que a orientação estratégica dos Recursos Humanos influencia positivamente o alinhamento entre a Gestão de Recursos Humanos e a Auditoria Interna, o qual, por sua vez, tem um impacto positivo na eficácia da Auditoria Interna. Verificou-se ainda que a eficácia da Auditoria Interna influencia positivamente o desempenho organizacional percebido. No entanto, o efeito mediador da Auditoria Interna não foi estatisticamente significativo.

Conclui-se que a criação de valor organizacional decorre sobretudo de efeitos diretos da orientação estratégica dos Recursos Humanos, sendo o papel mediador da Auditoria Interna limitado neste modelo. Estes resultados reforçam a importância da integração entre funções organizacionais, mas sugerem que a Auditoria Interna atua mais como mecanismo de suporte do que como canal de transmissão principal do impacto da GRH no desempenho.

Palavras chave: Auditoria Interna; Gestão de Recursos Humanos; Alinhamento Estratégico; Desempenho Organizacional

Abstract:

The objective of this study was to analyze the role of Internal Audit in the relationship between the strategic orientation of Human Resources and perceived organizational performance, in the context of contemporary organizations. Based on the integration of Resource-Based View (RBV) and Institutional Theory, a conceptual model was developed that integrates four main constructs: the strategic orientation of Human Resources (SHRM), the strategic alignment between Human Resources Management and Internal Audit (ALIGN), the effectiveness of Internal Audit (IAE), and perceived organizational performance (PERF).

The research followed a quantitative approach, using a questionnaire survey administered to a sample of 403 participants. Linear regressions and mediation analysis were used for data analysis.

The results demonstrate that the strategic orientation of Human Resources positively influences the alignment between Human Resources Management and Internal Audit, which, in turn, has a positive impact on the effectiveness of Internal Audit. It was also found that the effectiveness of Internal Audit positively influences perceived organizational performance. However, the mediating effect of Internal Audit was not statistically significant.

It is concluded that organizational value creation stems primarily from the direct effects of the strategic orientation of Human Resources, with the mediating role of Internal Audit being limited in this model. These results reinforce the importance of integration among organizational functions but suggest that Internal Audit acts more as a support mechanism than as the primary channel through which the impact of HRM on performance is transmitted.

Keywords: Internal Audit; Human Resources Management; Strategic Alignment; Organizational Performance

Índice geral

Capítulo I - Introdução	1
Capítulo I I– Revisão da Literatura.....	5
2. Enquadramento Teórico.....	6
2.1. Gestão de Recursos Humanos.....	7
2.2. Auditoria	8
2.2.1 Definição e Importância da Auditoria	8
2.2.2. Auditoria Interna	10
2.2.3. A Eficácia da Auditoria Interna	11
2.2.4. Auditoria de Recursos Humanos.....	13
2.3. Auditoria Interna e Alinhamento com a GRH	14
2.3.1. Fundamentos da Teoria Institucional	14
2.3.2. Teoria Baseada em Recursos (RBV).....	15
2.3.3. O Alinhamento Estratégico entre Auditoria Interna e a Gestão de Recursos Humanos.....	16
2.4. Análise critica	18
Capítulo III – Metodologia de Investigação	20
3. Metodologia aplicada.....	21
3.1. Questão de Investigação	21
3.2. Objetivos da Investigação	21
3.3. Instrumento de Recolha de Dados.....	22
3.4. Estatística Descritiva.....	25
3.4.1 Caracterização da amostra.....	26
3.4.2 Variáveis Sociodemográficas	28
3.4.3 Variáveis Profissionais	30
3.5. Tratamento dos Dados e estratégia de análise	31
3.6. Análise das escalas.....	33

3.6.1. Auditoria Interna (IAE).....	33
3.6.2. Alinhamento estratégico entre a Auditoria Interna e a Gestão de Recursos Humanos (ALIGN)	34
3.6.3. Orientação Estratégica dos Recursos Humanos (SHRM).....	34
3.6.4. Desempenho Organizacional (PERF)	35
3.7. Resultados.....	35
Capítulo IV – Discussão dos resultados.....	43
Capítulo V – Conclusão.....	47
Referências bibliográficas.....	50
Apêndices.....	59
Apêndice I – Inquérito por questionário	60
Apêndice II – Publicação de divulgação do questionário	66

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo Conceptual da Investigação	18
Figura 2 - Gráfico representativo da idade dos inquiridos	29
Figura 3 - Coeficientes posteriores Bayesianos com intervalos 95%.....	41

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Perguntas e Hipóteses de Investigação.....	24
Tabela 2 - Caracterização da Amostra.....	28
Tabela 3 - Classificação da Consistência Interna (adaptado de George e Mallery, 2003)..	32
Tabela 4 - Escala :Eficácia da Auditoria Interna (IAE).....	33
Tabela 5 – Escala: Alinhamento Estratégico entre a Auditoria Interna e a Gestão de Recursos Humanos (ALIGN).....	34
Tabela 6 - Escala: Orientação Estratégica dos Recursos Humanos (SHRM)	34
Tabela 7 - Escala: Desempenho Organizacional (PERF).....	35
Tabela 8 – Estimativas dos Modelos de Regressão Linear	37
Tabela 9 - Análise de Mediação	38
Tabela 10 - Análise de Mediação com Erros Padrão robustos à Heteroscedasticidade (HC3)	39
Tabela 11 - Análise Bayesiana das hipóteses de investigação	41

Lista de abreviaturas

AI – Auditoria Interna

ALIGN – Alinhamento Estratégico entre AI e a GRH

ARH – Auditoria de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IAE - *Internal Audit Effectiveness*

IIA - *Institute of Internal Auditors*

IPPF - *International Professional Practices Framework*

PERF – Desempenho Organizacional

RBV – *Resource-Based View* (Visão Baseada em Recursos)

RH – Recursos Humanos

SHRM – Orientação estratégica dos RH

TI – Tecnologias de Informação

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Tradicionalmente, a GRH era percecionada como uma função de natureza predominantemente administrativa, centrada na execução de tarefas operacionais e processuais. Esta realidade mudou com a crescente complexidade dos mercados e a intensificação da competitividade organizacional que impulsionaram uma evolução significativa deste paradigma, conduzindo à afirmação da GRH como um parceiro estratégico na criação de valor. Neste contexto, as decisões relacionadas com o capital humano, desde o recrutamento e seleção até à retenção e desenvolvimento, passaram a exigir um alinhamento consistente com os objetivos estratégicos globais das organizações.

Apesar deste avanço, subsiste um desafio crítico associado à avaliação da eficácia das práticas de recursos humanos e ao seu contributo efetivo para o desempenho organizacional. É neste enquadramento que emerge a ARH como um mecanismo fundamental de análise e avaliação. Mais do que um processo pontual de verificação, a ARH configura-se como uma abordagem sistemática e estruturada que permite examinar, de forma crítica, as políticas, práticas e sistemas que regulam a gestão do capital humano. O seu objetivo central consiste em avaliar se os investimentos realizados, nomeadamente ao nível da formação, avaliação de desempenho e políticas de motivação, se traduzem em ganhos efetivos ao nível da produtividade e da eficiência organizacional, ou se, pelo contrário, evidenciam lacunas suscetíveis de comprometer o desempenho e a sustentabilidade da organização.

Paralelamente, a função de AI tem vindo a sofrer uma transformação significativa, acompanhando a evolução das exigências organizacionais e dos modelos de governação. Tradicionalmente associada a uma função de controlo e deteção de irregularidades, a AI assume, atualmente, um papel mais abrangente, orientado para a criação de valor e para o apoio à tomada de decisão. O auditor interno moderno posiciona-se como um consultor proativo e parceiro estratégico da gestão, contribuindo para a avaliação e melhoria dos processos de gestão de risco, controlo interno e governação organizacional. Esta evolução encontra-se alinhada com as orientações do IPPF, que define a AI como uma atividade independente e objetiva destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações da organização.

A articulação entre AI e a GRH assume particular relevância neste novo enquadramento. Quando aplicada ao domínio da gestão de pessoas, a auditoria interna permite introduzir maior rigor, sistematização e objetividade em processos frequentemente caracterizados por elevados níveis de subjetividade. Assim, a AI pode ser entendida como um mecanismo de

suporte à GRH, contribuindo para o reforço dos controlos internos, para a mitigação de riscos associados ao capital humano e para o aumento da transparência organizacional.

Do ponto de vista teórico, esta relação pode ser analisada através de uma perspetiva integrada que articula a Teoria Institucional e a RBV. Por um lado, a Teoria Institucional sugere que a adoção de práticas como a auditoria interna e a formalização de políticas de recursos humanos decorre da necessidade de legitimação perante pressões externas e expectativas normativas. Por outro lado, a RBV enfatiza que a criação de valor depende da capacidade das organizações em transformar essas práticas em recursos estratégicos diferenciadores. Neste sentido, a eficácia da AI não resulta apenas da sua existência formal, mas da forma como é integrada e utilizada para potenciar capacidades organizacionais, nomeadamente ao nível da gestão do capital humano.

É precisamente nesta interseção que se posiciona a presente dissertação, intitulada “O Impacto do Alinhamento Estratégico entre Auditoria Interna e a Gestão de Recursos Humanos na Eficiência Organizacional”. O estudo parte da premissa de que a colaboração entre estas duas funções pode constituir um fator determinante para a eficácia organizacional, ao promover simultaneamente a conformidade, a mitigação de riscos e a criação de valor. Em particular, procura-se analisar de que forma o alinhamento estratégico entre AI e GRH contribui para a melhoria dos processos organizacionais e para o aproveitamento do potencial humano enquanto recurso estratégico.

A relevância deste tema justifica-se pela crescente necessidade de as organizações adotarem modelos de governação mais robustos, orientados para a responsabilização, transparência e eficiência. Num contexto marcado por incerteza e mudança constante, a capacidade de avaliar não apenas a conformidade, mas também a eficácia e a resiliência das práticas organizacionais, assume-se como um fator crítico de sucesso. Assim, a AI, quando articulada com a GRH, deixa de ser um instrumento meramente fiscalizador para se afirmar como um mecanismo essencial de diagnóstico e melhoria contínua.

Por fim, a presente dissertação encontra-se estruturada em vários capítulos. O primeiro capítulo corresponde à revisão da literatura, onde são analisados os principais enquadramentos teóricos e conceitos relevantes, incluindo a AI a GRH e a sua interligação estratégica. O segundo capítulo apresenta a metodologia de investigação adotada, baseada numa abordagem quantitativa e sustentada exclusivamente na aplicação de um questionário para a recolha de dados. Seguem-se os capítulos de análise e discussão dos resultados,

culminando nas conclusões finais, onde são sintetizadas as principais contribuições do estudo e apontadas possíveis linhas de investigação futura.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2. Enquadramento Teórico

O estudo dos fenómenos organizacionais, em particular no que concerne à interseção entre mecanismos de supervisão e a gestão dos ativos intangíveis, exige a adoção de perspetivas teóricas complementares capazes de fundamentar a complexidade das relações em análise. O presente trabalho ancora-se em duas das correntes mais robustas da teoria geral da gestão: a Teoria Institucional e a RBV. A mobilização conjunta destas grelhas de leitura justifica-se pela necessidade de compreender de que forma forças exógenas e capacidades endógenas moldam e potenciam o alinhamento entre as funções de Auditoria e a GRH.

Por um lado, a Teoria Institucional fornece o suporte necessário para contextualizar a adoção e a evolução de práticas de controlo e de gestão de pessoas. Longe de operarem num vácuo estritamente focado na eficiência técnica, as organizações enfrentam pressões do seu ambiente envolvente, de cariz coercivo, mimético e normativo, que as impulsionam a implementar estruturas legitimadas, assegurando a sua sobrevivência e aceitação social. Sob este prisma, tanto a formalização de sistemas de AI como a sofisticação das práticas de GRH são interpretadas, numa fase inicial, como respostas isomórficas a expectativas regulatórias e sociais.

Por outro lado, a RBV transfere o vetor de análise para o domínio interno da instituição, postulando que a vantagem competitiva sustentável e o desempenho superior decorrem da mobilização de recursos que sejam simultaneamente valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. Nesta abordagem, o capital humano e as rotinas de monitorização e governança corporativa assumem o estatuto de ativos intangíveis estratégicos. O valor destes recursos não emana da sua mera presença formal (puramente institucional), mas sim da eficácia da sua articulação prática e da criação de capacidades organizacionais idiossincráticas.

Deste modo, o modelo conceptual desta dissertação propõe que a eficácia organizacional se posiciona na resolução da tensão entre o cumprimento normativo externo e a diferenciação estratégica interna. É no epicentro desta dinâmica que se estuda o alinhamento entre a Auditoria e a GRH, analisando se a transformação de práticas institucionalizadas em competências distintivas partilhadas gera um impacto positivo no desempenho global da organização.

Com o intuito de detalhar este percurso teórico e empírico, a presente revisão da literatura divide-se em quatro eixos fundamentais: primeiramente, delimita-se o papel contemporâneo da GRH; em segundo lugar, abordam-se os vetores de eficácia da função de Auditoria; em terceiro lugar, dissecam-se os fundamentos e o debate crítico em torno das teorias de suporte; e, por fim, fundamenta-se o modelo conceptual que sustenta as hipóteses de investigação formuladas.

2.1. Gestão de Recursos Humanos

Num contexto económico globalizado e altamente competitivo, a GRH tem vindo a assumir um papel cada vez mais estratégico nas organizações. O fator humano é atualmente reconhecido como um elemento diferenciador fundamental, sendo determinante para a qualidade dos produtos e serviços e para o desempenho organizacional (Benites & Aranha, 2014).

A GRH pode ser entendida como o conjunto de práticas e políticas que influenciam o comportamento, atitudes e desempenho dos colaboradores, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais (Aquinas, 2006, citado em Ukil, 2015). Estas práticas abrangem diversas atividades, incluindo o planeamento de recursos humanos, recrutamento, seleção, formação, avaliação de desempenho, compensação e criação de um ambiente de trabalho positivo (Rego et al., 2023).

A literatura evidencia que o desempenho organizacional está fortemente associado à qualidade da gestão de pessoas, sendo que práticas de alto desempenho, frequentemente designadas como “*bundles*”, permitem potenciar os resultados através de relações complementares entre diferentes políticas de recursos humanos (Rego et al., 2023). No entanto, importa salientar que também práticas de menor envolvimento, como o *outsourcing* de atividades periféricas, podem contribuir para a criação de valor organizacional.

A evolução da GRH tem conduzido à sua transformação de uma função predominantemente administrativa para um parceiro estratégico na organização (Hyland & Verreault, 2003). Neste novo paradigma, a GRH assume um papel ativo na definição e implementação da estratégia organizacional, contribuindo para a criação de valor e para a sustentabilidade do negócio (Fossas Olalla & Sastre Castillo, 2002).

Apesar da sua crescente relevância, a medição do impacto da GRH continua a representar um desafio significativo. Belout e Gauvreau (2004, citado em Kotamena et al., 2022)

identificam dificuldades associadas à natureza intangível das práticas de recursos humanos, à complexidade dos processos e à subjetividade na avaliação dos resultados. Esta limitação reforça a necessidade de mecanismos formais de avaliação, capazes de medir a eficácia das políticas implementadas.

2.2. Auditoria

2.2.1 Definição e Importância da Auditoria

A origem etimológica da palavra auditoria remonta ao verbo em latim *audire*, cujo significado é “ouvir”. Essa acepção primitiva evoca a noção de escuta atenta e exame minucioso, premissas que se mantêm fundamentais no âmago da atividade de auditoria contemporânea. Mais tarde, surge o termo auditor, derivado do vocábulo latino *auditor*, conforme apontado por Souza (2010, citado em Guedes, 2025).

Segundo Costa (2010, citado em Guedes, 2025), o auditor era caracterizado como o indivíduo que extraía conclusões a partir de relatos e dados partilhados oralmente. Esse método baseava-se numa relação de confiança mútua e na validação direta, algo muito próprio dos primórdios da fiscalização das transações comerciais. Com o passar do tempo, a atuação do auditor tornou-se mais organizada e metódica, acompanhando a expansão corporativa e a crescente complexidade das operações de mercado. Gradualmente, a auditoria conectou-se a distintos preceitos e metas. Por não se tratar de uma disciplina estática, ela transformou-se em paralelo com as mutações dos contextos social e económico.

A conceção de auditoria tem passado por transformações contínuas, acompanhando o progresso estrutural das instituições e as novas metas que lhe são atribuídas. Este percurso evolutivo comprova que a auditoria vai além de um mero procedimento técnico, funcionando também como um pilar de transparência e de validação nas interações económicas.

De acordo com Alley & Lewis (2014, citado em Guedes, 2025), na sua fase inicial, os procedimentos de auditoria tinham como foco principal a deteção de erros e a descoberta de fraudes. No entanto, com a modernização dos mercados financeiros, assistiu-se a uma expansão para novas áreas, dividindo-se em vertentes específicas e especializadas. Desse modo, o conceito atual reflete todas as transformações socioeconómicas verificadas desde que a disciplina se firmou como ciência até aos dias de hoje.

As interpretações mais abrangentes e tradicionais no panorama financeiro caracterizam a auditoria como um exame ou uma validação rigorosa dos registos contabilísticos, da saúde financeira e da gestão de uma empresa, executada por um perito (o auditor), com o intuito de fundamentar um parecer técnico.

A multiplicidade de descrições para este conceito tão relevante gerou a necessidade de se estabelecer uma uniformização normativa que facilitasse a sua aceitação global.

Como já referido por Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2017, citado em Guedes, 2025), a auditoria configura uma avaliação metódica e independente, levada a cabo por peritos habilitados, que visa aferir se a gestão dos processos, controlos, dados ou ativos ocorre de forma segura e em estrita consonância com os regulamentos, a legislação e as diretrizes internas da organização.

Conforme sustentam os autores supracitados em conjunto com Messier, W. F., Glover, S. M., & Prawitt, D. F. (2020, citado em Guedes, 2025), a auditoria desdobra-se em diferentes vertentes, que variam consoante o foco, o objeto de estudo e o alcance do exame. Reunidas, estas múltiplas abordagens evidenciam que a auditoria é uma ferramenta polivalente e vital para salvaguardar a idoneidade e o rendimento das instituições:

- Auditoria Financeira: Concentra-se na validação e na análise minuciosa dos relatórios e demonstrações financeiras de uma empresa, garantindo que estes respeitam os princípios contabilísticos e as normas internacionais de relato financeiro vigentes;
- AI: Desenvolvida por colaboradores pertencentes à própria organização, tem como propósito examinar a eficiência dos controlos internos, das rotinas operacionais e o respeito pelas políticas institucionais definidas;
- Auditoria Externa: Realizada por peritos independentes e sem vínculo à empresa, tem como fim emitir uma opinião fundamentada sobre a fiabilidade, integridade e conformidade das demonstrações financeiras declaradas pela instituição;
- Auditoria de Conformidade: Analisa o grau de aderência da instituição face às leis, decretos, políticas corporativas ou diretrizes particulares do seu setor de atividade;
- Auditoria Operacional: Examina a produtividade e a eficácia das rotinas de trabalho, com o propósito de detetar pontos de melhoria e aperfeiçoar o desempenho global da organização;

- Auditoria de Sistemas (ou de Tecnologias de Informação - TI): Avalia os sistemas informáticos, as infraestruturas de rede e os mecanismos de controlo tecnológico, zelando pela proteção, integridade e fidedignidade das informações armazenadas;
- Auditoria Ambiental: Mede as consequências das operações da empresa na natureza, verificando a observância da legislação ecológica e a implementação de critérios de sustentabilidade;
- Auditoria de Segurança: Diagnostica as rotinas e controlos focados na proteção física e patrimonial, bem como na segurança da informação, atuando na prevenção de vulnerabilidades e potenciais riscos.

2.2.2. Auditoria Interna

A evolução da auditoria para uma função mais abrangente e orientada para a criação de valor proporciona o enquadramento necessário para compreender o papel específico da AI no contexto organizacional. Assim, a AI emerge como uma vertente estratégica dessa evolução, assumindo uma função proativa e colaborativa na melhoria contínua e no reforço da eficiência organizacional.

Pinheiro (2023) refere que, tradicionalmente, a AI tinha um papel essencialmente reativo, centrado na análise de eventos passados e na verificação do cumprimento dos princípios de controlo interno. Neste modelo clássico, a responsabilidade pela resolução dos problemas identificados recaía sobre a gestão. Contudo, no contexto atual, espera-se que a AI adote uma abordagem mais proativa, contribuindo para a criação de valor e para a melhoria contínua dos processos organizacionais.

Apesar desta evolução, ainda persiste em algumas organizações a perceção do auditor interno como um “polícia”, focado na identificação de erros. No entanto, os auditores internos têm vindo a alterar esta perceção, adotando uma postura mais estratégica e orientada para a resolução de problemas (Pinheiro, 2023). Neste sentido, a AI deve assumir um papel colaborativo, trabalhando em conjunto com os gestores operacionais para identificar soluções e melhorar o desempenho organizacional.

De acordo com o IIA, a AI é definida como uma atividade independente, de avaliação objetiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e melhorar as operações da

organização (Pinheiro, 2023). Esta definição reforça o seu papel na avaliação da eficácia dos processos de gestão de risco, controlo e governação.

Neste enquadramento, a AI desempenha diversas funções, incluindo a análise dos sistemas de controlo interno, a verificação do cumprimento de políticas e regulamentos, a salvaguarda dos ativos e a avaliação da eficiência e eficácia das operações (Pinheiro, 2023). Para desempenhar estas funções de forma eficaz, é fundamental que a AI seja exercida com independência e objetividade.

Adicionalmente, a AI assume um papel relevante no apoio à GRH, contribuindo para a melhoria dos controlos internos nesta área e para uma melhor tomada de decisão (Benites & Aranha, 2014). Neste sentido, a sua atuação permite minimizar riscos associados à gestão de pessoas e promover uma maior eficiência organizacional.

2.2.3. A Eficácia da Auditoria Interna

A IAE tem vindo a assumir um papel central na literatura contemporânea, sendo frequentemente definida como a capacidade desta função em cumprir os seus objetivos, salvaguardar ativos e contribuir para o alcance das metas organizacionais (Abdelrahim & Al-Malkawi, 2022; Ta & Doan, 2022). Neste contexto, a AI não se limita a um papel de verificação, sendo reconhecida como um mecanismo essencial de criação de valor organizacional.

Segundo Al Shbail et al. (2022), o valor acrescentado da AI está diretamente dependente da sua eficácia, constituindo uma preocupação relevante para diversas partes interessadas, incluindo o conselho de administração, a gestão de topo e os auditores externos. A sua atuação eficaz permite não só reforçar os sistemas de controlo interno, como também contribuir ativamente para a mitigação de riscos, assumindo um papel fundamental na gestão de riscos organizacionais.

De acordo com o *IPPF*, a AI é definida como uma atividade independente e objetiva de garantia e consultoria, concebida para acrescentar valor e melhorar as operações organizacionais (Ta & Doan, 2022). Esta definição reforça a natureza estratégica da função, destacando o seu contributo para a melhoria dos processos de governação, gestão de risco e controlo interno (Abdelrahim & Al-Malkawi, 2022).

A literatura identifica um conjunto alargado de fatores determinantes da IAE os quais podem ser analisados à luz de diferentes níveis de análise. Ao nível organizacional, a independência

da função é considerada um requisito fundamental, permitindo assegurar a objetividade e evitar influências indevidas no processo de auditoria (Ta & Doan, 2022). Neste sentido, o IPPF estabelece mecanismos formais, como o reporte funcional ao conselho de administração ou comissão de auditoria, garantindo o acesso irrestrito à informação e reforçando a autonomia da função.

Paralelamente, o apoio da gestão de topo constitui um fator crítico para o sucesso da AI. A literatura evidencia que a ausência de apoio pode comprometer significativamente a eficácia da função, conduzindo à não implementação das recomendações e à perda de relevância organizacional (Strakova et al., 2021, como citado em Ta & Doan, 2022). Abdelrahim e Al-Malkawi (2022) sublinham que este apoio não se limita à disponibilização de recursos financeiros, sendo igualmente essencial para assegurar o compromisso da gestão na melhoria contínua dos processos organizacionais.

Ao nível operacional, a adoção de uma abordagem baseada no risco surge como um elemento central para a IAE. Esta abordagem permite direcionar os recursos para áreas críticas, maximizando o impacto da função (Abdelrahim & Al-Malkawi, 2022). Adicionalmente, a qualidade do trabalho de auditoria, medida pelo cumprimento das normas internacionais e pela robustez dos processos de planeamento e execução, influencia diretamente os resultados obtidos (Ta & Doan, 2022).

Outro aspeto relevante é a coordenação entre diferentes mecanismos de controlo, nomeadamente através do conceito de “garantia combinada” (*combined assurance*). Este modelo visa assegurar que os diversos prestadores de garantia, auditoria interna, auditoria externa, compliance e função jurídica, atuam de forma coordenada, evitando redundâncias e assegurando uma cobertura eficaz dos riscos (Schreurs & Marais, 2015, como citado em Abdelrahim & Al-Malkawi, 2022). No entanto, a implementação deste modelo exige um equilíbrio cuidadoso, de forma a não comprometer a independência da AI.

Por fim, as competências dos auditores internos são amplamente reconhecidas como um dos principais determinantes da eficácia. A formação, experiência e desenvolvimento contínuo destes profissionais influenciam a qualidade das análises realizadas e a relevância das recomendações apresentadas (Ta & Doan, 2022). Assim, a IAE resulta de um conjunto integrado de fatores estruturais, organizacionais e humanos, que, em conjunto, permitem à função desempenhar um papel estratégico na organização.

A atuação estratégica da AI tem traduzido melhorias significativas no desempenho organizacional. Ao contribuir para a mitigação de riscos, a otimização dos processos de controlo e o reforço dos mecanismos de governação, a AI eficaz potencia a criação de valor sustentável e o alcance dos objetivos organizacionais (Abdelrahim & Al-Malkawi, 2022; Ta & Doan, 2022). Com base nestes argumentos, formula-se a seguinte hipótese:

H3: A eficácia da Auditoria Interna influencia positivamente o desempenho organizacional (IAE → PERF).

2.2.4. Auditoria de Recursos Humanos

A relevância da IAE no desempenho organizacional abre espaço para a análise de áreas específicas onde esta função pode gerar valor, destacando-se, entre elas, a ARH. Neste contexto, torna-se pertinente explorar de que forma a avaliação sistemática das práticas de GRH contribui para a melhoria dos resultados organizacionais.

A ARH surge como uma resposta à necessidade de avaliar de forma sistemática a eficácia das práticas de GRH. Este processo consiste na análise estruturada das políticas, procedimentos e práticas de RH, com o objetivo de identificar pontos fortes, limitações e oportunidades de melhoria (Flamholtz, 1987 , citado em Shaban 2012; Huang & Huang, 2022 , citado em Kamara 2024).

A ARH é caracterizada como uma atividade exploratória e de resolução de problemas, permitindo não apenas verificar a conformidade legal, mas também avaliar o contributo das práticas de RH para a estratégia organizacional (Phillips et al., 2009; Shaban, 2012). Neste sentido, a ARH evoluiu de uma abordagem centrada na conformidade para uma perspetiva estratégica, focada no alinhamento com os objetivos de longo prazo da organização (Fossas Olalla & Sastre Castillo, 2002).

O seu impacto manifesta-se em diversas dimensões, incluindo a melhoria do desempenho organizacional, o reforço da cultura organizacional e a gestão eficaz de riscos (Huang & Huang, 2022, citado em Kamara 2024; Vasantham, 2021). Adicionalmente, a ARH desempenha um papel relevante na identificação de vulnerabilidades organizacionais, contribuindo para a resiliência e capacidade de resposta a crises (Ștefănescu & Marin, 2025)

2.3. Auditoria Interna e Alinhamento com a GRH

2.3.1. Fundamentos da Teoria Institucional

De acordo com Meyer e Rowan (1977, citado em Magalhães, 2025), o comportamento das empresas não é estritamente ditado pela procura da eficiência técnica ou produtiva. Pelo contrário, muitas estruturas e práticas são adotadas com o objetivo de garantir que a organização seja reconhecida como legítima e adequada no seu contexto social. Assim, ao contrário das visões económicas clássicas, a Teoria Institucional postula que o ambiente institucional, composto por normas, valores e expectativas culturais, constitui o principal fator moldador das práticas organizacionais (Campbell, 2007, citado em Magalhães, 2025).

Neste contexto, um dos conceitos centrais é o isomorfismo, proposto por DiMaggio e Powell (1983, citado em Magalhães, 2025), que descreve o processo através do qual organizações do mesmo setor tendem a tornar-se progressivamente semelhantes. Esta convergência decorre da necessidade de legitimação e sobrevivência, levando as empresas a alinhar-se com práticas dominantes. No entanto, este processo não é uniforme nem inevitável, uma vez que as organizações possuem margem de interpretação face às pressões institucionais (Pache & Santos, 2013, citado em Magalhães, 2025). De facto, organizações com maior exposição pública, como as cotadas em bolsa, tendem a sentir estas pressões de forma mais intensa, o que influencia as suas respostas estratégicas (Boubakri et al., 2016; Hoffman, 1999, citado em Magalhães, 2025).

As pressões institucionais podem assumir três formas distintas. As pressões coercivas resultam da dependência de entidades externas com poder, como reguladores, clientes ou empresas-mãe, levando à adoção de práticas por imposição (Ke et al., 2009; Shi et al., 2008; Khan et al., 2021, citado em Magalhães, 2025). Por sua vez, as pressões miméticas ocorrem em contextos de incerteza, levando as organizações a imitar práticas de entidades consideradas bem-sucedidas (DiMaggio & Powell, 1983; Zsidisin et al., 2005; Kauppi & Luzzini, 2022, citado em Magalhães, 2025). Finalmente, as pressões normativas decorrem da profissionalização e da partilha de valores comuns entre profissionais, sendo reforçadas por redes e instituições académicas (Liang et al., 2007; Harcourt et al., 2005; Combs et al., 2009, citado em Magalhães, 2025). Assim, a Teoria Institucional permite compreender como a conformidade com normas externas contribui para a legitimação e sustentabilidade organizacional (Khan et al., 2021, citado em Magalhães, 2025).

2.3.2. Teoria Baseada em Recursos (RBV)

Complementarmente, a RBV oferece uma perspectiva centrada na análise interna das organizações. Historicamente, a Economia Industrial assumia que os recursos eram homogêneos e facilmente transferíveis (Barney, 1991; Porter, 1981; Caldas, 2010, citados em Geraldles, 2019). No entanto, a RBV veio desafiar esta lógica, defendendo que os recursos são heterogêneos e difíceis de imitar ou transferir (Caldas, 2010).

Segundo esta perspectiva, a vantagem competitiva resulta da capacidade de controlar e explorar recursos específicos, como ativos, competências e conhecimentos (Barney, 1991, citado em Geraldles, 2019). A RBV é atualmente uma das abordagens mais influentes na gestão estratégica (Priem & Butler, 2001; Andersén, 2011, citados em Geraldles, 2019), destacando a importância da identificação e utilização eficaz dos recursos organizacionais (Sirmon et al., 2008, citado em Geraldles, 2019).

Deste modo, a criação de valor depende não apenas da posse de recursos, mas também da sua implementação eficiente através de processos organizacionais (Chmielewski & Paladino, 2007, citado em Geraldles, 2019). Assim, a RBV constitui um enquadramento teórico relevante para compreender o papel da AI e da GRH enquanto fontes de vantagem competitiva.

A convergência entre os pressupostos da Teoria Institucional e as premissas da RBV confere o enquadramento conceptual ideal para compreender a necessidade de articulação entre as diferentes esferas de uma organização. Enquanto a perspectiva institucional demonstra que o sucesso e a sustentabilidade das empresas dependem da sua capacidade de responder a pressões externas (coercivas, miméticas e normativas) em busca de legitimidade e conformidade social, a RBV transfere o foco para o ambiente interno, sublinhando que a verdadeira vantagem competitiva sustentável reside na coordenação eficiente de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar.

É precisamente na interseção destas duas forças teóricas, a busca exógena por legitimidade e a otimização endógena de ativos estratégicos, que se fundamenta a relevância do alinhamento entre a AI e a GRH. Por um lado, a AI atua como o garante da governança e da mitigação do risco regulatório e social (dimensão institucional); por outro lado, o capital humano assume-se como o recurso idiossincrático mais crítico para a performance organizacional (dimensão da RBV).

Desse modo, o alinhamento estratégico entre estas duas funções deixa de ser uma mera opção operacional e passa a ser entendido como um mecanismo indispensável para converter práticas de conformidade e o potencial das pessoas em valor estratégico real e sustentável. Nas secções que se seguem, analisa-se detalhadamente a dinâmica desta relação e formulam-se as hipóteses que guiam o presente estudo.

2.3.3. O Alinhamento Estratégico entre Auditoria Interna e a Gestão de Recursos Humanos

A AI tem vindo a evoluir significativamente, passando de uma função tradicional de controlo para um papel estratégico orientado para a criação de valor (Pinheiro, 2023; Hyland & Verreault, 2003). Esta evolução reflete-se na sua crescente integração com outras funções organizacionais, nomeadamente a GRH.

Historicamente, estas funções operavam de forma independente, com a AI focada em áreas financeiras e de conformidade (Hyland & Verreault, 2003). No entanto, a crescente complexidade organizacional e a importância do capital humano como fonte de vantagem competitiva têm conduzido à necessidade de um maior alinhamento entre estas áreas (Medina, 2006, citado em Ukil, 2015).

O ALIGN permite potenciar sinergias, melhorar a gestão de riscos e assegurar que as práticas de recursos humanos estão alinhadas com os objetivos organizacionais. Este alinhamento baseia-se na confiança mútua, na integração dos processos de planeamento e na partilha de informação relevante (Hyland & Verreault, 2003).

Quando efetivamente implementada, esta relação traduz-se em benefícios significativos para a organização. Entre estes destacam-se a melhoria do desempenho organizacional, a otimização dos processos internos e a valorização do capital humano como recurso estratégico (Benites & Aranha, 2014). Adicionalmente, a AI contribui para o reforço dos sistemas de controlo na área de recursos humanos, promovendo uma gestão mais eficaz e informada.

Em suma, o ALIGN constitui um fator crítico para a criação de valor organizacional, permitindo integrar perspetivas de controlo, risco e desenvolvimento humano numa abordagem coerente e orientada para o desempenho sustentável.

De acordo com Hyland & Verreault (2003) é fundamental que a função de RH assuma uma orientação verdadeiramente estratégica, com objetivos integrados na estratégia

organizacional global. De facto, é a transição de uma gestão de RH meramente administrativa para uma gestão de RH estratégica que permite criar condições necessárias à colaboração efetiva com a AI, ao tornar partilháveis os objetivos, os indicadores de desempenho e os processos de avaliação de risco em matéria de pessoas. Assim, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

H1: A orientação estratégica dos Recursos Humanos influencia positivamente o alinhamento estratégico entre a Auditoria Interna e a Gestão de Recursos Humanos (SHRM → ALIGN).

Por outro lado, quando existe convergência entre as duas funções, os auditores internos passam a dispor de acesso privilegiado a informação relevante sobre processos críticos de gestão de pessoas, podem direcionar a sua atuação com base em riscos partilhados e beneficiam do apoio da função de RH na implementação de recomendações (Benites & Aranha, 2014; Hyland & Verreault, 2003). Nesta linha, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

H2: O alinhamento estratégico entre a Auditoria Interna e a Gestão de Recursos Humanos influencia positivamente a eficácia da Auditoria Interna (ALIGN → IAE).

A articulação das três hipóteses anteriores sugere ainda a existência de um efeito mediador da AI. Esta perspetiva é consistente com a teoria RBV que sustenta que a vantagem competitiva resulta não apenas da posse de recursos, mas da sua articulação eficaz através de processos organizacionais (Barney, 1991; Chmielewski & Paladino, 2007). Por outras palavras, espera-se que o impacto da orientação estratégica de RH sobre o desempenho organizacional seja, em parte, canalizado através do reforço da função de AI. Assim, formula-se a quarta hipótese:

H4: A eficácia da Auditoria Interna medeia a relação entre a orientação estratégica dos Recursos Humanos e o desempenho organizacional

A relação entre as variáveis em estudo e as respetivas hipóteses de investigação são representadas graficamente na Figura 1:

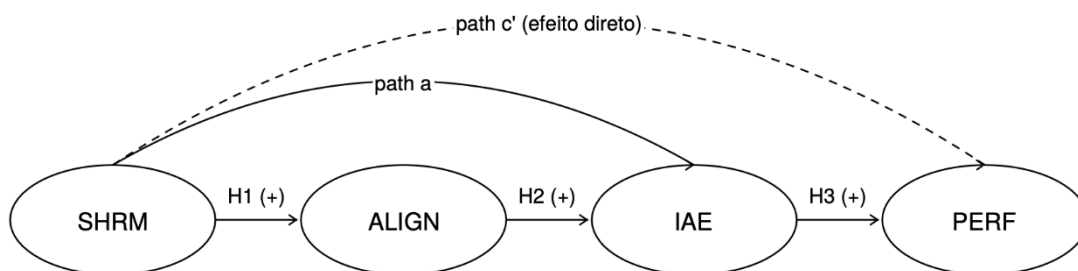


Figura 1 - Modelo Conceptual da Investigação

Nota. SHRM = Orientação Estratégica dos Recursos Humanos; ALIGN = Alinhamento Estratégico entre a Auditoria Interna e a Gestão de Recursos Humanos; IAE = Eficácia da Auditoria Interna; PERF = Desempenho Organizacional.

2.4. Análise crítica

A análise conjunta da Teoria Institucional e da RBV permite desenvolver uma compreensão mais abrangente sobre os determinantes da eficácia organizacional, particularmente no contexto da auditoria interna e da gestão de recursos humanos.

Por um lado, a Teoria Institucional enfatiza o papel das pressões externas, coercivas, miméticas e normativas, na adoção de práticas organizacionais (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Neste enquadramento, a implementação de funções como a AI e a formalização de práticas de GRH podem ser interpretadas como respostas à necessidade de legitimação perante o ambiente envolvente. Ou seja, as organizações adotam estas práticas não apenas pela sua eficiência intrínseca, mas também para cumprir expectativas institucionais e garantir aceitação social (Campbell, 2007).

Por outro lado, a RBV oferece uma perspetiva complementar ao centrar-se nos fatores internos da organização, defendendo que a vantagem competitiva resulta da posse e exploração eficaz de recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (Barney, 1991). Neste sentido, tanto a AI como a GRH podem ser entendidas como capacidades estratégicas, cujo valor depende não apenas da sua existência, mas sobretudo da forma como são implementadas e integradas nos processos organizacionais (Sirmon et al., 2008).

A articulação destas duas perspetivas revela, contudo, uma tensão conceptual relevante. Enquanto a Teoria Institucional sugere que as organizações tendem à homogeneização das práticas (isomorfismo), a RBV sustenta que a diferenciação é a base da vantagem competitiva. Assim, a simples adoção de práticas institucionalmente legitimadas, como

estruturas formais de AI ou sistemas padronizados de gestão de recursos humanos , não garante, por si só, melhorias no desempenho organizacional.

Neste contexto, a IAE emerge precisamente da capacidade de equilibrar estas duas lógicas. Por um lado, deve assegurar conformidade com normas e expectativas externas (dimensão institucional); por outro, deve desenvolver práticas adaptadas à realidade específica da organização, criando valor através da melhoria dos processos de controlo, gestão de risco e apoio à decisão (Abdelrahim & Al-Malkawi, 2022; Ta & Doan, 2022).

De forma semelhante, a gestão de recursos humanos não deve limitar-se à adoção de práticas “*best practice*” amplamente difundidas, mas sim procurar a sua internalização e adaptação, transformando-as em fontes de vantagem competitiva sustentada (Rego et al., 2023). Neste sentido, o ALIGN torna-se particularmente relevante, uma vez que permite articular mecanismos de controlo e desenvolvimento humano numa lógica integrada de criação de valor.

Assim, a principal contribuição desta abordagem integrada reside na compreensão de que a eficácia organizacional não depende exclusivamente da conformidade institucional nem da posse de recursos, mas sim da capacidade de transformar práticas legitimadas em capacidades organizacionais distintivas. É precisamente nesta interseção que se posiciona o presente estudo, ao analisar o impacto do alinhamento estratégico entre AI e GRH enquanto mecanismo potenciador da eficácia organizacional.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3. Metodologia aplicada

Esta secção tem como propósito descrever a metodologia adotada neste estudo, nomeadamente o tipo de investigação desenvolvida. A presente investigação adota uma abordagem quantitativa, suportada por um inquérito por questionário. Esta abordagem justifica-se pela complexidade do objeto de estudo: o alinhamento estratégico entre a AI e a GRH que exige não apenas a validação estatística de hipóteses, mas também uma compreensão profunda das dinâmicas organizacionais e dos processos de decisão subjacentes.

3.1. Questão de Investigação

A formulação da questão de investigação constitui uma etapa essencial em qualquer processo científico, uma vez que permite delimitar o objeto de estudo e orientar o desenvolvimento de toda a investigação. Neste sentido, a questão de investigação funciona como elemento estruturante do trabalho, servindo de guia para a definição da informação relevante, para a seleção dos procedimentos metodológicos e para a delimitação do âmbito da análise (Neri de Souza & Neri de Souza, 2011, citado em Silva 2024).

Deste modo, o presente estudo é orientado pela seguinte questão de investigação: “de que forma a orientação estratégica dos Recursos Humanos e o alinhamento estratégico entre a Auditoria Interna e a Gestão de Recursos Humanos se relacionam com a eficácia da Auditoria Interna e o desempenho organizacional percebido?”

3.2. Objetivos da Investigação

A definição dos objetivos de investigação assume particular importância, na medida em que estabelece a finalidade do estudo e assegura a coerência entre a questão de investigação, o enquadramento teórico e a abordagem metodológica adotada (Narvaez, 2023, citado em Silva 2024).

No âmbito da presente dissertação, procura-se analisar de que forma o alinhamento estratégico entre a AI e a GRH contribui para a eficácia da Auditoria Interna e para o desempenho organizacional, reconhecendo a relevância crescente da articulação entre estas funções na criação de valor para as organizações.

Assim, o objetivo geral desta investigação consiste em analisar de que forma o ALIGN influencia a IAE e, consequentemente, o PERF.

Com vista à concretização deste objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a relação entre a SHRM e o ALIGN.
- Avaliar o impacto do ALIGN na IAE.
- Examinar a relação entre a IAE e o PERF.
- Verificar se a IAE assume um papel mediador na relação entre o ALIGN e o PERF.

3.3. Instrumento de Recolha de Dados

A componente empírica da investigação foi operacionalizada através de um inquérito por questionário, administrado digitalmente na plataforma *LimeSurvey*. O questionário foi organizado em seis secções principais: uma nota introdutória com apresentação do estudo e consentimento informado; dados sociodemográficos; caracterização da organização; caracterização profissional do respondente; avaliação das dimensões em estudo; e uma secção final de agradecimento.

A primeira secção apresentou o tema, os objetivos da investigação e o enquadramento académico do estudo, realizado no âmbito da dissertação de Mestrado em Auditoria do ISCAP- Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Nesta nota introdutória, o investigador agradece a disponibilidade e o contributo do inquirido para o sucesso desta investigação, e é feita a identificação do tema e do objetivo deste estudo, assim como uma ressalva quanto ao anonimato e confidencialidade das informações partilhadas ao longo do questionário. É ainda salvaguardado que não existem respostas certas e/ou erradas, que se pretende que os inquiridos sejam o mais sinceros possível, que as suas respostas serão utilizadas meramente para tratamento estatístico e do tempo previsto para preenchimento do questionário. Nesta secção foi ainda indicado o tempo estimado de resposta, a finalidade exclusivamente académica dos dados recolhidos e o contacto eletrónico disponível para esclarecimento de dúvidas. O avanço para o preenchimento do questionário dependia da concessão expressa de consentimento informado.

A segunda secção recolheu dados sociodemográficos, nomeadamente género, idade e nível de escolaridade. A terceira secção incidiu sobre a caracterização da organização em que o inquirido exerce funções, incluindo localização, dimensão e estrutura da função de AI. A

quarta secção recolheu informação relativa ao perfil profissional do respondente e à remuneração mensal líquida média. A quinta secção integrou os itens relativos aos construtos centrais da investigação. Por fim, a sexta secção consistiu numa mensagem de agradecimento pela participação no estudo.

Todos os itens relativos aos construtos em análise foram avaliados através de uma escala de *Likert* de sete pontos, variando entre 1 = “Discordo totalmente” e 7 = “Concordo totalmente”. Os itens originais, redigidos em língua inglesa, foram traduzidos para português europeu e adaptados ao contexto organizacional português, tendo sido objeto de revisão quanto à equivalência semântica e adequação terminológica.

A IAE foi avaliada a partir de cinco itens adaptados de Alzeban e Gwilliam (2014), centrados na contribuição da função de AI para o desempenho organizacional, para a gestão de riscos, para a implementação de recomendações, para os sistemas de controlo interno e para a criação de valor estratégico. O item IAE3 foi excluído das análises subsequentes, resultando numa escala final composta por quatro itens.

O ALIGN foi operacionalizado através de cinco itens adaptados de Hyland e Verreault (2003), abrangendo a partilha de objetivos estratégicos, o envolvimento da AI na avaliação de riscos de RH, a integração dos processos de RH no planeamento anual da auditoria, a função consultiva da AI sobre políticas de RH e a regularidade da interação formal entre as duas funções.

A SHRM foi avaliada por quatro itens adaptados de Mihret et al. (2010), que captam o grau de alinhamento entre a estratégia de RH e a estratégia corporativa, a utilização de dados na tomada de decisão, o foco no desenvolvimento de capacidades de longo prazo e a participação da função de RH no planeamento estratégico.

Por fim, o PERF foi operacionalizado a partir de quatro itens adaptados de Mihret et al. (2010), centrados na comparação do desempenho organizacional com o dos concorrentes, no alcance dos objetivos estratégicos, na qualidade da governação e na eficácia da gestão da exposição ao risco (Tabela 1).

Dimensão	Item	Referencia
Eficácia da Auditoria Interna (IAE)	IAE1- A auditoria interna melhora o desempenho organizacional. IAE2- A auditoria interna avalia eficazmente a gestão de riscos. IAE3- As recomendações da auditoria interna são implementadas. IAE4- A auditoria interna melhora os sistemas de controlo interno. IAE5- A auditoria interna acrescenta valor estratégico.	Alzeban & Gwilliam (2014)
Alinhamento estratégico entre a Auditoria Interna e a Gestão de Recursos Humanos (ALIGN),	ALIGN1- A AI e os RH partilham objetivos estratégicos. ALIGN2- A AI está envolvida na avaliação de riscos de RH. ALIGN3- Os processos de RH estão incluídos no planeamento anual da AI. ALIGN4- A AI fornece consultoria sobre políticas de RH. ALIGN5- Existe interação formal regular entre a AI e os RH.	Hyland & Verrault (2003)
Orientação estratégica dos RH (SHRM)	SHRM1- A estratégia dos RH está alinhada com a estratégia corporativa. SHRM2- As decisões dos RH são baseadas em dados. SHRM3- Os RH concentram-se no desenvolvimento de capacidades a longo prazo. SHRM4- Os RH participam no planeamento estratégico.	Mihret et al (2010)
Desempenho organizacional (PERF)	PERF1- A nossa organização tem um desempenho melhor do que os concorrentes. PERF2- Alcançamos os nossos objetivos estratégicos. PERF3- A nossa qualidade de governança é elevada. PERF4- A exposição ao risco é gerida de forma eficaz.	Mihret et al (2010)

Tabela 1 - Perguntas e Hipóteses de Investigação

Fonte: elaboração própria

A exigência de um trabalho de investigação impõe uma precisão e rigor que obriga a que seja necessário testar um questionário antes da sua aplicação. Por esse motivo, procedeu-se à realização de um pré-teste, no qual foi tido em conta o *feedback* de alguns respondentes para avaliar e assegurar o correto entendimento e clareza das diversas questões presentes no questionário. Além disso, este pré-teste serviu também para conseguir despistar possíveis erros e incoerências de construção, com vista a melhorar o próprio questionário, sendo que este se encontra disponível no Apêndice 1.

Relativamente à natureza dos dados, foram recolhidos dados primários, os quais são obtidos pelo investigador expressamente para um projeto de investigação e particularmente adequados para responder à questão de investigação, em termos de tipo de dados e amostra. Os dados primários foram recolhidos entre janeiro e maio de 2026. O questionário foi disponibilizado online e a sua divulgação ocorreu através de redes sociais (*Facebook, WhatsApp, Instagram, X e LinkedIn*) (Apêndice 2). A divulgação teve como objetivo alcançar trabalhadores com conhecimento direto das práticas de Auditoria Interna e de Gestão de Recursos Humanos nas respetivas organizações. Foi utilizada uma técnica de amostragem por conveniência, tendo o estudo natureza transversal, dado que toda a recolha decorreu num único momento temporal.

No plano ético, os participantes manifestaram previamente o seu consentimento informado para o armazenamento das respostas nos servidores do ISCAP, exclusivamente para os fins da presente investigação e em conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD). O questionário foi totalmente anónimo: não foram recolhidos dados que permitissem a identificação dos respondentes, nomeadamente endereço de IP, data e hora de resposta ou *tokens* individualizados. Apenas foram utilizados *cookies* de sessão, automaticamente eliminados após o término do preenchimento. A funcionalidade de retoma do preenchimento em momento posterior exigia credenciais definidas pelo próprio respondente, sendo estas igualmente eliminadas após a conclusão da resposta.

3.4. Estatística Descritiva

Com o propósito de caracterizar a amostra em estudo, foram recolhidos dados de cariz sociodemográfico, profissionais e organizacionais, nomeadamente género, idade, nível de

escolaridade, perfil profissional, remuneração mensal líquida, dimensão da organização, localização e estrutura da função de Auditoria Interna.

3.4.1 Caracterização da amostra

Antes de proceder à análise das variáveis em estudo, importa caracterizar a amostra utilizada na presente investigação. Esta caracterização permite identificar o perfil dos participantes e das organizações representadas, contribuindo para uma melhor compreensão do contexto em que os dados foram recolhidos.

A amostra é constituída por 403 participantes, tendo sido recolhidas informações de natureza sociodemográfica, profissional e organizacional. Em particular, foram consideradas variáveis como o género, a idade, as habilitações literárias, o perfil profissional, o rendimento mensal líquido, a dimensão da organização, a localização geográfica e a estrutura da função de AI.

A Tabela 2 apresenta a estatística descritiva da amostra, evidenciando a distribuição dos participantes pelas diferentes categorias analisadas.

Variável	Frequência (Nº)	Percentagem (%)
Idade		
Menos de 25 anos	65	16,1
25 a 34 anos	213	52,9
35 a 44 anos	81	20,1
45 a 54 anos	39	9,7
55 a 64 anos	5	1,2
Total	403	100
Género		
Masculino	200	49,6
Feminino	199	49,4
Outro	4	1,0
Total	403	100
Habilitações Literárias		
Ensino Básico	19	4,7
Ensino Secundário	64	15,9
TeSP	21	5,2
Licenciatura	292	72,5
Mestrado	7	1,7
Total	403	100
Rendimento Mensal Líquido (média)		
Até 950 €	36	8,9
951 a 1250 €	267	66,3
1251 a 1750 €	64	15,9
1751 a 2500 €	22	5,5
2501 a 3500 €	9	2,2
>3500 €	1	0,25
Sem resposta	4	1,0
Total	403	100
Local de trabalho - Por NUTS II		
Norte	134	33,3
Centro	186	46,2
Grande Lisboa	61	15,1
Península Setúbal	4	1,0
Alentejo	6	1,5
Algarve	7	1,7
Açores	3	0,7
Madeira	2	0,5
Total	403	100
Dimensão da Empresa		
Micro< 10 colaboradores	17	4,2
Pequena - 10 a 49 colaboradores	59	14,6
Média – 50 a 249 colaboradores	273	67,7

Grande >=250 colaboradores	54	13,4
Total	403	100
Estrutura da Auditoria Interna		
Departamento próprio	169	41,9
Outsourcing	90	22,3
Função partilhada	109	27,0
Inexistente	21	5,2
Outro	14	3,5
Total	403	100
Perfil Profissional		
Operacional	88	21,8
Gestão Intermédia	277	68,7
Perfil de topo	30	7,4
Outro	8	2,0
Total	403	100

Tabela 2 - Caracterização da Amostra

Fonte: elaboração própria

3.4.2 Variáveis Sociodemográficas

O estudo inicia-se pela caracterização demográfica que pretende criar um perfil dos inquiridos, respondendo a questões relacionadas com o sexo, a idade, a localidade, as habilitações académicas e a principal ocupação até ao momento.

Neste estudo a amostra é constituída por 403 inquiridos, sendo constituída por 199 indivíduos do sexo feminino (49,4 %), seguindo-se de 200 do sexo masculino (49,6 %). Uma pequena porção (1%) optou por não indicar o sexo. No que diz respeito à idade dos inquiridos, observa-se uma predominância de participantes entre os 25 e os 34 anos, grupo que representa 52,9% da amostra. Segue-se o grupo etário dos 35 aos 44 anos, correspondente a 20,1% dos inquiridos, e o grupo com menos de 25 anos, que representa 16,1% da amostra. Os restantes participantes distribuem-se pelas faixas etárias dos 45 aos 54 anos (9,7%) e dos 55 aos 64 anos (1,2%).

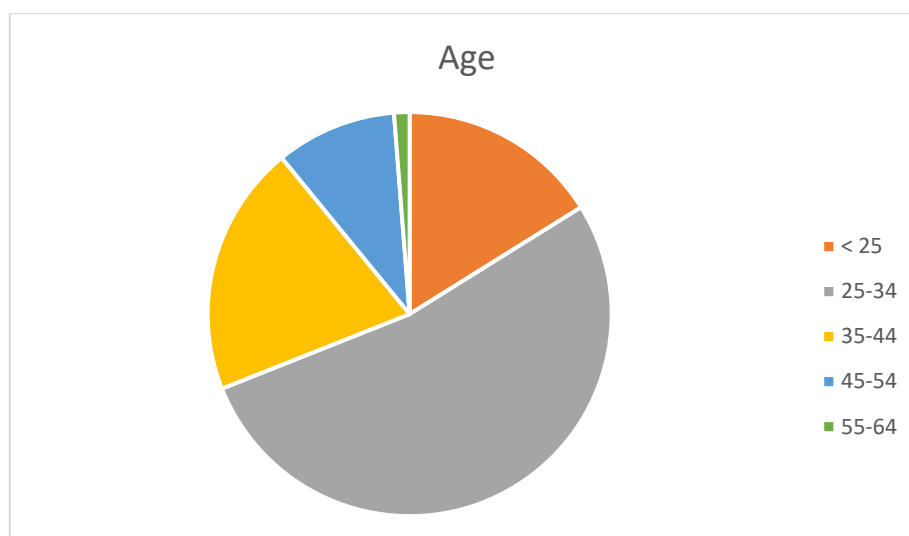


Figura 2 - Gráfico representativo da idade dos inquiridos

No que respeita à distribuição geográfica dos respondentes, verifica-se uma concentração significativa da amostra nas regiões Centro e Norte. A região Centro apresenta o maior peso relativo, com 186 respostas, o que corresponde a 46,2% da amostra total. Segue-se a região Norte, com 134 respostas, representando 33,3% dos inquiridos. Em conjunto, estas duas regiões concentram 79,4% da amostra, evidenciando uma predominância territorial marcada. A Grande Lisboa representa 15,1% dos respondentes, com 61 participantes. As restantes regiões apresentam uma expressão residual na composição da amostra: Algarve, com 1,7%; Alentejo, com 1,5%; Península de Setúbal, com 1,0%; Açores, com 0,7%; e Madeira, com 0,5%. Esta distribuição sugere que os resultados devem ser interpretados tendo em consideração a maior representatividade das regiões Centro e Norte face às restantes áreas geográficas.

Relativamente às habilitações literárias, a amostra apresenta um perfil académico elevado, o que se revela coerente com a natureza técnico-profissional do domínio em análise, centrado na articulação entre Auditoria Interna e Gestão de Recursos Humanos. Considerando os participantes com TeSP, licenciatura e mestrado, verifica-se que 79,4% dos respondentes possuem formação pós-secundária ou superior. A licenciatura constitui a habilitação literária predominante (72,5%). Seguem-se os respondentes com ensino secundário (15,9%) e o com TeSP (5,2%). O ensino básico apresenta uma expressão mais reduzida, representando 4,7% da amostra, enquanto o mestrado corresponde a 1,7% dos inquiridos.

Esta distribuição sugere que a amostra é composta maioritariamente por participantes com níveis de qualificação compatíveis com funções organizacionais que exigem conhecimentos técnicos, capacidade de análise, interpretação de processos, cumprimento normativo e participação em mecanismos de controlo e governação interna. Neste sentido, o perfil académico dos respondentes mostra-se alinhado com o enquadramento do estudo, que analisa a relação entre auditoria interna, gestão de recursos humanos e eficiência organizacional.

3.4.3 Variáveis Profissionais

Relativamente à dimensão das empresas representadas na amostra, observa-se uma predominância clara de pequenas e médias empresas, que, em conjunto com as microempresas, correspondem a 86,6% do total de respostas. Este resultado é consistente, em termos gerais, com a estrutura do tecido empresarial português, caracterizado pelo peso expressivo das PME. Contudo, a distribuição interna da amostra revela uma concentração particularmente elevada em empresas de média dimensão, que representam 67,7% dos respondentes. As pequenas empresas correspondem a 14,6% da amostra, enquanto as microempresas apresentam uma expressão mais reduzida, com 4,2%. As grandes empresas representam 13,4% dos casos analisados.

Esta configuração sugere que, embora a amostra reflita a predominância das PME no contexto empresarial português, apresenta uma maior representação das médias empresas. Tal resultado pode ser compreendido à luz do objeto de estudo, uma vez que práticas formais de auditoria interna, gestão de recursos humanos, controlo interno e governação organizacional tendem a estar mais institucionalizadas em empresas com maior dimensão, complexidade estrutural e capacidade administrativa. Neste sentido, a composição da amostra parece adequada ao enquadramento da investigação, centrada na articulação estratégica entre AI e a GRH.

Relativamente à estrutura da AI, o modelo mais frequente é o departamento próprio, indicado por 41,9% dos respondentes. Este resultado sugere um grau relevante de internalização da função de auditoria nas organizações analisadas, coerente com a predominância de empresas de média dimensão na amostra. A função partilhada representa 27,0% das respostas, enquanto o *outsourcing* corresponde a 22,3%, evidenciando a coexistência de diferentes soluções organizacionais para assegurar a atividade de AI. Apenas 5,2% dos respondentes

indicaram a inexistência desta função, o que reforça a adequação da amostra ao objeto do estudo.

Quanto ao perfil profissional dos respondentes, verifica-se uma forte predominância de quadros de gestão intermédia, que representam 68,7% da amostra. Este resultado é particularmente relevante, uma vez que estes profissionais tendem a ocupar uma posição de articulação entre a definição estratégica e a execução operacional, podendo ter uma perceção privilegiada sobre práticas de AI, GRH e eficiência organizacional. Os perfis operacionais correspondem a 21,8% dos respondentes, enquanto os cargos de topo representam 7,4%. A categoria “Outro” apresenta uma expressão residual, correspondendo a 2,0% da amostra. Esta composição sugere que os dados recolhidos refletem sobretudo a perspetiva de profissionais com responsabilidades intermédias de coordenação, controlo e implementação de processos organizacionais.

Finalmente, relativamente ao rendimento mensal dos respondentes, observa-se uma concentração expressiva no escalão entre 951 euros e 1 250 euros, que representa 66,3% da amostra. Segue-se o escalão entre 1 251 euros e 1 750 euros, correspondente a 15,9% dos inquiridos, enquanto 8,9% reportam rendimentos até 950 euros. Os escalões superiores apresentam menor expressão relativa, com 5,5% dos respondentes entre 1 751 euros e 2 500 euros, 2,2% entre 2 501 euros e 3 500 euros, e apenas 0,25% acima de 3 500 euros.

3.5. Tratamento dos Dados e estratégia de análise

O tratamento e a análise estatística dos dados foram conduzidos com recurso ao software *IBM SPSS Statistics*. Para a análise de mediação, foi utilizado o macro *PROCESS* para SPSS desenvolvido por Hayes (2017).

O coeficiente de *Alpha de Cronbach* (α) é, segundo Marôco e Garcia-Marques (2006), a medida de fiabilidade mais utilizada na avaliação da consistência interna de um instrumento. A fiabilidade de uma medida refere-se à sua capacidade de ser consistente, ou seja, de produzir resultados estáveis quando aplicada a alvos estruturalmente iguais. O índice varia entre 0 e 1 e exprime o grau em que os itens contribuem de forma uniforme para o resultado total do instrumento. Pode ainda ser interpretado como o coeficiente médio de todas as estimativas de consistência interna que se obteriam se fossem realizadas todas as divisões possíveis da escala (Cronbach, 1951). Em termos de cálculo, o α obtém-se a partir das

variâncias dos itens e da variância dos totais da escala, sendo que valores mais próximos de 1 indicam maior consistência interna e, consequentemente, maior fiabilidade da medida (Marôco e Garcia-Marques, 2006).

<i>Alpha de Cronbach</i>	Consistência Interna
0.90 – 1	Muito Boa
0.70 – 0.89	Boa
0.60 – 0.69	Aceitável
0.50 – 0.59	Fraca
< 0.50	Inaceitável

Tabela 3 - Classificação da Consistência Interna (adaptado de George e Mallery, 2003).

Fonte: elaboração própria

Numa primeira fase, procedeu-se à avaliação da consistência interna das escalas utilizadas para medir os quatro construtos em estudo: a IAE, o ALIGN, a SHRM e o PERF. Para esse efeito, foi calculado o coeficiente Alfa de Cronbach. Foram igualmente analisadas as estatísticas item-total, nomeadamente a correlação item-total corrigida e o valor do *Alfa de Cronbach* caso o item fosse eliminado. Adotaram-se como referência os limiares de 0,70 para o *Alfa de Cronbach*, conforme sugerido por Nunnally e Bernstein (1994), e de 0,30 para a correlação item-total corrigida, conforme indicado por Field (2018). Estes valores são frequentemente utilizados na literatura como critérios de fiabilidade interna aceitável.

No decurso desta análise preliminar, a escala de IAE, originalmente composta por cinco itens, apresentou um coeficiente *Alfa de Cronbach* de 0,797. A análise das estatísticas item-total revelou que o item IAE3 apresentava uma correlação item-total corrigida de 0,396, inferior à dos restantes itens, cujos valores variavam entre 0,506 e 0,740. Adicionalmente, a eliminação do IAE3 aumentava o coeficiente de *Alfa de Cronbach* da escala de 0,797 para 0,823. Com base nestas evidências psicométricas, optou-se pela exclusão deste item, resultando numa escala final composta por quatro itens: IAE1, IAE2, IAE4 e IAE5.

Numa segunda fase, as variáveis compostas foram operacionalizadas através da média aritmética dos itens retidos em cada escala, tendo sido calculadas as estatísticas descritivas, média e desvio-padrão, com vista à caracterização do comportamento das variáveis.

Para testar as hipóteses H1, H2 e H3, recorreu-se à análise de regressão linear, procedimento que permite examinar as relações entre os preditores e as variáveis dependentes, quantificar a proporção de variância explicada (R^2) e a magnitude e significância dos coeficientes.

Por fim, com o objetivo de testar a hipótese H4, relativa ao papel mediador da IAE na relação entre a SHRM e o PERF, foi conduzida uma análise de mediação simples recorrendo ao Modelo 4 do macro *PROCESS* para SPSS (Hayes, 2017). A significância do efeito indireto foi estimada através do método *bootstrap*, com 5 000 reamostragens e intervalos de confiança a 95%, considerando-se o efeito indireto estatisticamente significativo sempre que o referido intervalo não inclua o valor zero (Hayes, 2017).

3.6. Análise das escalas

A fiabilidade das escalas foi avaliada através do coeficiente Alfa de Cronbach, da correlação item-total corrigida e do Alfa de Cronbach caso o item fosse eliminado. Os resultados indicam níveis adequados de consistência interna para todos os construtos em estudo.

3.6.1. Auditoria Interna (IAE)

Para medir a IAE foi utilizada a escala desenvolvida e validada por Alzeban e Gwilliam (2014). A escala de IAE apresentou, na sua versão inicial, um Alfa de Cronbach de 0,797. Após a remoção do item IAE3, o Alfa aumentou para 0,823, indicando uma melhoria da consistência interna. A escala final ficou composta por quatro itens.

Item	Média	Desvio-padrão	Correlação item-total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for eliminado
IAE1	5,43	0,751	0,588	0,805
IAE2	5,37	0,737	0,643	0,780
IAE4	5,67	0,755	0,651	0,776
IAE5	5,74	0,736	0,710	0,749

Tabela 4 - Escala :Eficácia da Auditoria Interna (IAE)

N = 403; itens retidos = 4; Alfa de Cronbach = 0,823. O item IAE3 foi removido após a análise de consistência interna. *Nota.* A escala foi estimada com eliminação *listwise*. Os valores reportados correspondem à solução final, após remoção do item IAE3.

Fonte: elaboração própria com base nos resultados do SPSS.

3.6.2. Alinhamento estratégico entre a Auditoria Interna e a Gestão de Recursos Humanos (ALIGN)

A escala de ALIGN apresentou um Alfa de Cronbach de 0,854, indicando boa consistência interna. As correlações item-total corrigidas variaram entre 0,561 e 0,762, excedendo o limiar de 0,30. A eliminação de qualquer item não aumentaria o Alfa global, pelo que todos os itens foram mantidos.

Item	Média	DP	Correlação item-total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for eliminado
ALIGN1	5,46	0,826	0,561	0,850
ALIGN2	5,24	0,932	0,609	0,839
ALIGN3	5,34	0,913	0,686	0,819
ALIGN4	5,39	1,005	0,723	0,809
ALIGN5	5,47	0,965	0,762	0,798

Tabela 5 – Escala: Alinhamento Estratégico entre a Auditoria Interna e a Gestão de Recursos Humanos (ALIGN)
Nota. N = 403. DP = desvio-padrão. O Alfa de Cronbach global foi de 0,854, indicando boa consistência interna da escala.

Fonte: elaboração própria com base nos resultados do SPSS.

3.6.3. Orientação Estratégica dos Recursos Humanos (SHRM)

A escala de SHRM apresentou um *Alfa de Cronbach* de 0,814, evidenciando consistência interna adequada. Todas as correlações item-total corrigidas foram superiores a 0,50, não se justificando a remoção de qualquer item.

Item	Média	Desvio-padrão	Correlação item-total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for eliminado
SHRM1	5,60	0,780	0,571	0,795
SHRM2	5,35	0,884	0,584	0,790
SHRM3	5,50	0,902	0,712	0,727
SHRM4	5,67	0,877	0,674	0,747

Tabela 6 - Escala: Orientação Estratégica dos Recursos Humanos (SHRM)
Nota. N = 403. O Alfa de Cronbach obtido foi de 0,814, indicando uma consistência interna adequada. Todas as correlações item-total corrigidas são superiores a 0,50, pelo que nenhum item foi removido nesta fase.

Fonte: elaboração própria com base nos resultados do SPSS.

3.6.4. Desempenho Organizacional (PERF)

A escala de PERF apresentou um *Alfa de Cronbach* de 0,882, indicando boa consistência interna. As correlações item-total corrigidas variaram entre 0,689 e 0,790, evidenciando uma contribuição adequada de todos os itens para a escala.

Item	Média	Desvio-padrão	Correlação item-total corrigida	α se o item for eliminado
PERF1	5,44	1,009	0,742	0,850
PERF2	5,47	0,867	0,689	0,871
PERF3	5,45	1,058	0,790	0,831
PERF4	5,58	0,998	0,767	0,840

Tabela 7 - Escala: Desempenho Organizacional (PERF)

Nota. N = 403; α de Cronbach = 0,882

Fonte: elaboração própria com base nos resultados do SPSS.

3.7. Resultados

Com o objetivo de testar as hipóteses de investigação H1, H2 e H3, foram realizadas três regressões lineares simples: Modelo 1, Modelo 2 e Modelo 3. Em cada modelo, avaliou-se a significância global através da ANOVA, o coeficiente de determinação ajustado, o sinal e a significância estatística dos coeficientes estimados.

O Modelo 1, relativo ao efeito da SHRM sobre o ALIGN, o teste F da ANOVA revela que o modelo é estatisticamente significativo. O R^2 , ou coeficiente de determinação, corresponde à decomposição aditiva da variação total da variável dependente em torno de sua média amostral. O valor de $R^2 = 0,49$ indica que a SHRM explica aproximadamente 49% da variância do alinhamento estratégico.

Da regressão linear, obtivemos os seguintes resultados:

$$ALIGN = 1,230 + 0,750 SHRM$$

O coeficiente de regressão é positivo e estatisticamente significativo confirmando que níveis mais elevados de SHRM estão associados a níveis mais elevados de ALIGN. Assim, a hipótese H1 é suportada.

No Modelo 2, referente ao efeito do ALIGN sobre a IAE, os resultados mostram que o modelo é igualmente significativo. O R^2 , ou coeficiente de determinação, corresponde à decomposição aditiva da variação total da variável dependente em torno de sua média amostral. Neste modelo, $R^2 = 0,19$ indica que o modelo explica razoavelmente a variância observada nos dados.

Da regressão linear, obtivemos os seguintes resultados:

$$IAE = 3,639 + 0,356 \text{ ALIGN}$$

Observa-se, que a variável ALIGN tem um efeito positivo e estatisticamente significativo na variável dependente IAE. Estes resultados indicam que um maior ALIGN está associado a uma maior IAE. Deste modo, a hipótese H2 é suportada.

No Modelo 3, que analisa o efeito da IAE sobre o PERF, o modelo apresenta significância estatística global. O valor de $R^2 = 0,10$ indica que a IAE explica aproximadamente 10% da variância do PERF. Embora este valor seja relativamente baixo, tal resultado é frequente em estudos nas ciências sociais e organizacionais, nos quais o desempenho é influenciado por múltiplos fatores individuais, organizacionais e contextuais.

Da regressão linear, obtivemos os seguintes resultados:

$$PERF = 2,993 + 0,449 \text{ IAE}$$

O coeficiente de regressão é positivo e estatisticamente significativo, sugerindo que níveis mais elevados de IAE estão associados a níveis mais elevados de PERF. Assim, a hipótese H3 é suportada.

Em síntese, os resultados das regressões lineares fornecem suporte empírico para as três hipóteses diretas formuladas no modelo conceptual. Todos os modelos apresentam significância estatística global e todos os coeficientes estimados apresentam sinal positivo, em conformidade com as relações teoricamente esperadas.

Os resultados apresentados na Tabela 8 indicam que os três modelos estimados são globalmente significativos.

Modelo 1. Variável dependente: ALIGN $R^2 = 0,49$; R^2 ajustado = 0,49; $F(1, 401) = 387,73$, $p < ,001$

Modelo	<i>B</i>	DP	β	<i>t</i>	<i>p-value</i>
Constante	1,230	0,212	—	5,791	< ,001***
SHRM	0,750	0,038	,701	19,691	< ,001***

Modelo 2. Variável dependente: IAE $R^2 = 0,19$; R^2 ajustado = 0,19; $F(1, 401) = 94,34$, $p < ,001$

Modelo	<i>B</i>	DP	β	<i>t</i>	<i>p-value</i>
Constante	3,639	0,199	—	18,304	< ,001***
ALIGN	0,356	0,037	,436	9,713	< ,001***

Modelo 3. Variável dependente: PERF $R^2 = 0,10$; R^2 ajustado = 0,10; $F(1, 401) = 45,48$, $p < ,001$

Modelo	<i>B</i>	DP	β	<i>t</i>	<i>p-value</i>
Constante	2,993	0,372	—	8,047	< ,001***
IAE	0,449	0,067	,319	6,744	< ,001***

Tabela 8 – Estimativas dos Modelos de Regressão Linear

Nota. N = 403. *B* = coeficiente não padronizado; DP = desvio padrão; β = coeficiente padronizado. * $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

Para testar a hipótese de mediação, recorreu-se ao macro PROCESS para SPSS, utilizando o Modelo 4 proposto por Hayes (2017), método com 5 000 *bootstrap* e intervalos de confiança a 95%. Este procedimento permite avaliar a significância do efeito indireto, considerando-se que existe mediação estatisticamente significativa quando o intervalo de confiança bootstrap não inclui o valor zero. Os resultados obtidos encontram-se apresentados na Tabela 9.

Trajetória	<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	IC 95%
<i>Modelo do mediador — Variável dependente: IAE</i>					
Constante	3,517	0,220	15,98	< ,001	[3,085; 3,950]
a: SHRM → IAE	0,368	0,040	9,32	< ,001	[0,290; 0,446]
<i>Modelo da variável dependente — Variável dependente: PERF</i>					
Constante	0,937	0,343	2,73	,007	[0,263; 1,610]
c': SHRM → PERF IAE	0,723	0,053	13,65	< ,001	[0,619; 0,827]
b: IAE → PERF SHRM	0,099	0,061	1,64	,103	[-0,020; 0,219]
a × b: SHRM → IAE → PERF	0,037	0,038	—	—	[-0,034; 0,116]

Tabela 9 - Análise de Mediação

Nota. N = 403. Análise realizada com o macro PROCESS (Modelo 4) para SPSS (Hayes, 2017). *B* = coeficiente não padronizado; *EP* = erro padrão; IC 95% = intervalo de confiança a 95% (bootstrap para o efeito indireto). Modelo do mediador: $R^2 = 0,18$; $F(1, 401) = 86,83$, $p < ,001$. Modelo da variável dependente: $R^2 = 0,39$; $F(2, 400) = 126,34$, $p < ,001$. O efeito indireto não é estatisticamente significativo, uma vez que o intervalo de confiança bootstrap inclui o zero, não suportando a hipótese de mediação de IAE.

Os resultados da análise de mediação indicam que a SHRM exerce um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a IAE, bem como um efeito direto positivo e significativo sobre o PERF. No entanto, o efeito da IAE sobre o PERF, quando controlada a SHRM, não é estatisticamente significativo. Adicionalmente, o efeito indireto estimado por *bootstrap* não é significativo, uma vez que o intervalo de confiança a 95% inclui o valor zero. Assim, não se confirma o papel mediador da IAE na relação entre a SHRM e o PERF, pelo que a hipótese H4 não é suportada.

De seguida, foram conduzidos testes aos pressupostos dos modelos de regressão subjacentes à análise de mediação. O teste de Breusch-Pagan revelou a presença de heteroscedasticidade nos resíduos dos três modelos estimados (χ^2 Robusto = 23,51, $p < 0,001$ para o modelo do mediador; χ^2 Robusto = 23,51, $p < 0,001$ para o modelo da variável dependente; e χ^2 Robusto = 7,29, $p = 0,007$ para o modelo do efeito total). Os valores de VIF situaram-se abaixo de 1,22, descartando problemas de multicolinearidade. Face a estes resultados, e com vista a assegurar a robustez das conclusões, a análise de mediação foi replicada com recurso a erros padrão robustos à heteroscedasticidade (Hayes, 2022).

Trajetória	<i>B</i>	<i>SE^{HC3}</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	IC 95%
<i>Efeito Total:</i>					
c: SHRM → PERF	0,759	0,075	10,12	<,001	[0,612; 0,907]
<i>Efeito direto:</i>					
c': SHRM → PERF IAE	0,723	0,092	7,87	<,001	[0,542; 0,904]
<i>Efeito indireto (bootstrap):</i>					
a × b: SHRM → IAE → PERF	0,037	0,038	—	—	[-0,034; 0,116]

Tabela 10 - Análise de Mediação com Erros Padrão robustos à Heteroscedasticidade (HC3)

Nota. N = 403. Análise realizada com o macro PROCESS (Modelo 4) para SPSS (Hayes, 2022). *SE^{HC3}*: erro padrão robusto à heteroscedasticidade, estimado pelo método HC3 (MacKinnon & White, 1985; Hayes & Cai, 2007). A inferência relativa ao efeito indireto recorre a *bootstrap*, sendo intrinsecamente robusta à violação dos pressupostos de homocedasticidade e normalidade.

Os resultados da análise com erros padrão robustos (Tabela 10) confirmam integralmente as conclusões obtidas no modelo principal. Embora os erros padrão dos efeitos total e direto sejam, conforme esperado, ligeiramente superiores aos estimados por OLS, o que reflete o ajustamento à heteroscedasticidade detetada, todos os efeitos estatisticamente significativos no modelo principal permanecem significativos sob a estimação HC3. Da mesma forma, o efeito indireto continua a não apresentar significância estatística, com o intervalo de confiança *bootstrap* a incluir o valor zero. A convergência entre as duas abordagens reforça a robustez dos resultados e a validade da conclusão de que a eficácia da Auditoria Interna não desempenha um papel mediador na relação entre a orientação estratégica dos Recursos Humanos e o desempenho organizacional percecionado.

Como teste adicional foi conduzida uma análise Bayesiana. A sua inclusão teve como objetivo complementar os resultados obtidos na análise de mediação realizada com o macro *PROCESS*, oferecendo uma perspetiva inferencial adicional sobre a estabilidade dos parâmetros estimados e a força da evidência associada às relações analisadas. Assim, a análise Bayesiana não substitui a estimação por *bootstrap* anteriormente apresentada, mas funciona como teste de robustez.

Conforme apresentado na Tabela 11 e na Figura 3, os coeficientes posteriores associados às relações diretas SHRM → ALIGN, ALIGN → IAE e IAE → PERF são positivos, e os

respetivos intervalos credíveis de 95% situam-se inteiramente acima de zero. Este padrão é consistente com os resultados previamente obtidos e fornece evidência adicional da estabilidade das hipóteses diretas do modelo. A relação entre SHRM e ALIGN apresentou uma média posterior de 0,750, com intervalo credível de 95% [0,675; 0,825], e $BF_{10} = 2,28 \times 10^{57}$. A relação entre ALIGN e IAE apresentou uma média posterior de 0,356, com intervalo credível de 95% [0,284; 0,428], e $BF_{10} = 8,95 \times 10^{16}$. Por sua vez, a relação entre IAE e PERF apresentou uma média posterior de 0,449, com intervalo credível de 95% [0,318; 0,580], e $BF_{10} = 8,52 \times 10^7$. De acordo com a escala interpretativa de Jeffreys (1961) e Lee e Wagenmakers (2014), estes valores correspondem a evidência extrema a favor das hipóteses diretas. Relativamente à hipótese de mediação, os resultados Bayesianos apontam para uma conclusão distinta. Quando SHRM e IAE são incluídas simultaneamente como preditores de PERF, o coeficiente posterior de IAE permanece positivo, mas o seu intervalo credível de 95% inclui o valor zero (média posterior = 0,099; IC 95% [-0,020; 0,219]). Este resultado indica que não há evidência credível de que IAE acrescente um efeito explicativo adicional sobre PERF quando SHRM já se encontra incluída no modelo.

Para avaliar este resultado de forma complementar, comparou-se um modelo simples, que inclui apenas SHRM como preditor de PERF, com um modelo ampliado, que inclui simultaneamente SHRM e IAE. O modelo simples apresentou $BF_{10} = 3,55 \times 10^{40}$, enquanto o modelo ampliado apresentou $BF_{10} = 6,59 \times 10^{39}$. A razão entre estes valores indica que os dados são cerca de 5,39 vezes mais prováveis sob o modelo simples do que sob o modelo ampliado. Assim, a evidência Bayesiana favorece moderadamente o modelo mais parcimonioso, sugerindo que a inclusão de IAE não acrescenta capacidade explicativa relevante quando SHRM já está incluída no modelo.

Hipótese	Posterior Mean	IC Credível 95%	BF_{10}/BF	Decisão
H1: SHRM → ALIGN	0,750	[0,675; 0,825]	$2,28 \times 10^{57}$	Suportada
H2: ALIGN → IAE	0,356	[0,284; 0,428]	$8,95 \times 10^{16}$	Suportada
H3: IAE → PERF	0,449	[0,318; 0,580]	$8,52 \times 10^7$	Suportada
Efeitos de mediação (H4):				
H4 (b-path): IAE → PERF SHRM	0,099	[-0,020; 0,219]	-	
H4 (modelo c'+b): PERF → SHRM+IAE	-	-	$6,59 \times 10^{39}$	
H4 (comparação): PERF → SHRM vs PERF → SHRM+IAE			BF=5,39 a favor do modelo simples	Não suportada

Tabela 11 - Análise Bayesiana das hipóteses de investigação

Nota. BF_{10} = Bayes Factor a favor da hipótese alternativa relativamente à hipótese nula. IC = intervalo credível Bayesiano de 95%. A interpretação da evidência segue a escala de Jeffreys (1961) e Lee e Wagenmakers (2014), segundo a qual valores de BF_{10} superiores a 100 indicam evidência extrema a favor da hipótese alternativa, e valores entre 3 e 10 indicam evidência moderada. A última linha apresenta o Bayes Factor de comparação direta entre o modelo simples (apenas SHRM como preditor de PERF) e o modelo ampliado (SHRM e IAE como preditores de PERF), favorecendo o modelo mais parcimonioso.

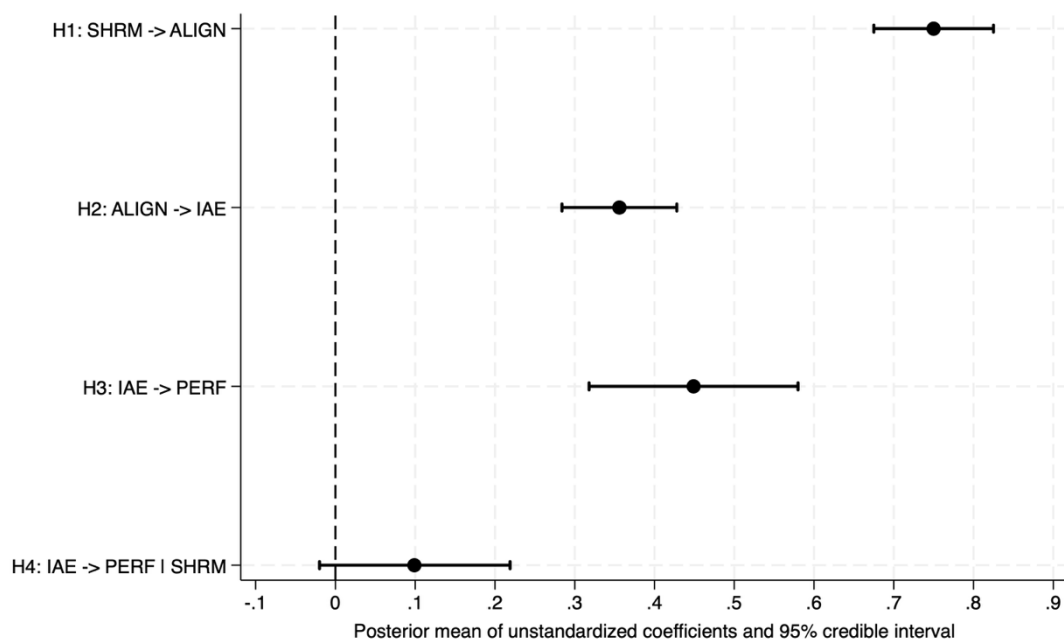


Figura 3 - Coeficientes posteriores Bayesianos com intervalos 95%.

Nota. Os pontos representam as médias posteriores dos coeficientes não padronizados; as barras horizontais representam os intervalos credíveis de 95%. A linha vertical tracejada indica o valor zero. As hipóteses H1, H2 e H3 apresentam intervalos credíveis acima de zero, enquanto o intervalo relativo à H4 inclui o valor zero, indicando ausência de suporte para o efeito mediador da eficácia da Auditoria Interna.

Em síntese, a análise Bayesiana reforça a interpretação dos resultados. As relações diretas previstas em H1, H2 e H3 revelam-se estáveis, enquanto a hipótese de mediação H4 não recebe suporte empírico. Deste modo, a IAE está positivamente associada ao PERF numa relação direta, mas não desempenha um papel mediador robusto na relação entre a SHRM e o PERF.

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo procurou analisar o papel da AI no processo através do qual a SHRM contribui para o PERF, tendo por base um modelo conceptual assente em relações diretas e indiretas entre SHRM, ALIGN, IAE e PERF. Os resultados confirmam três das quatro hipóteses formuladas, evidenciando relações diretas positivas e estatisticamente significativas entre os construtos, embora não tenha sido suportada a mediação da IAE.

No que respeita à H1, os resultados demonstram que a SHRM influencia positivamente o ALIGN. Este resultado ganha particular relevância quando interpretado à luz dos itens do instrumento, uma vez que a SHRM incorpora dimensões como o alinhamento com a estratégia corporativa, a utilização de dados na tomada de decisão e o foco no desenvolvimento de capacidades de longo prazo. Assim, organizações com práticas de SHRM mais desenvolvidas tendem a apresentar maior convergência de objetivos, maior integração no planeamento e maior partilha de informação entre funções, o que se reflete num maior alinhamento com a AI. Este resultado está em linha com Alzeban & Gwilliam (2014), que destacam o papel da AI na criação de valor através do reforço da governação e da articulação organizacional.

Relativamente à H2, os resultados indicam que o ALIGN tem um efeito positivo na IAE. Este alinhamento, operacionalizado através de dimensões como a partilha de objetivos estratégicos, a inclusão dos processos de RH no planeamento da auditoria e a existência de interação regular entre funções, parece reforçar a capacidade da AI em desempenhar um papel mais abrangente, incluindo avaliação de riscos, suporte à governação e função consultiva. Estes resultados são consistentes com Hyland & Verreault (2003), ao enfatizarem que o alinhamento interfuncional melhora a coordenação e a eficácia dos mecanismos organizacionais.

No que se refere à H3, os resultados mostram que a IAE está positivamente associada ao PERF. Este constructo, medido através de indicadores como o alcance de objetivos estratégicos, a qualidade da governação e a gestão eficaz do risco, evidencia que organizações com AI mais eficazes tendem a reportar melhor desempenho competitivo e organizacional. Ainda que o efeito explicativo seja mais reduzido, este resultado reforça a ideia de que a AI contribui para o PERF sobretudo através da melhoria dos sistemas de controlo interno, da governação e da gestão de risco, conforme sugerido por Mihret et al. (2010).

Uma análise mais detalhada dos resultados relativos a H3 revela, contudo, um padrão relevante. Embora a associação positiva entre a IAE e o PERF seja confirmada quando analisada isoladamente, este efeito atenua-se substancialmente quando se controla pela SHRM no modelo de mediação. O caminho b ($IAE \rightarrow PERF \mid SHRM$) deixa de ser estatisticamente significativo ($B = 0,099$; IC 95% $[-0,020; 0,219]$), e o efeito direto $SHRM \rightarrow PERF$ absorve praticamente a totalidade do efeito total ($c' = 0,723$ face a $c = 0,759$). A análise Bayesiana confere robustez adicional a esta interpretação: a comparação entre o modelo simples ($PERF \sim SHRM$) e o modelo ampliado ($PERF \sim SHRM + IAE$) revela um Bayes Factor de 5,39, indicando que a inclusão da IAE não acrescenta capacidade explicativa relevante quando a SHRM já se encontra no modelo. Este padrão sugere que parte do efeito captado por H3 quando analisada de forma isolada poderá refletir variância partilhada com a SHRM, mais do que um contributo autónomo da AI. Os dados apontam, assim, para um papel mais complementar e contingente da AI, cuja contribuição para o desempenho parece coexistir, e em parte sobrepor-se, à da própria SHRM. Esta leitura é coerente com a perspetiva da RBV, segundo a qual o valor organizacional decorre primariamente de recursos e capacidades estratégicas internas, das quais a SHRM é um exemplo paradigmático, sendo os mecanismos de governação e controlo, ainda que importantes, fontes complementares de criação de valor.

Em termos globais, os resultados confirmam a existência de relações diretas consistentes entre SHRM, alinhamento interfuncional, IAE e PERF. Contudo, a análise de mediação indica que a IAE não explica significativamente a relação entre SHRM e o PERF, sugerindo que este efeito ocorre maioritariamente de forma direta.

À luz da RBV, estes resultados são particularmente relevantes, uma vez que sugerem que a criação de valor organizacional decorre não apenas de mecanismos intermédios como a AI, mas sobretudo da própria SHRM. Ou seja, os dados indicam que a SHRM, enquanto recurso organizacional estratégico baseado em capacidades, decisão baseada em dados e alinhamento corporativo, gera impacto direto no desempenho organizacional, enquanto a AI assume um papel mais complementar do que central na cadeia de valor.

Esta evidência questiona parcialmente a premissa de que a AI constitui o principal veículo de transmissão entre SHRM e desempenho, sugerindo antes um modelo híbrido em que o valor é criado simultaneamente por efeitos diretos da GRH estratégica e por efeitos indiretos limitados via alinhamento organizacional.

Apesar da consistência dos resultados obtidos, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Em primeiro lugar, o uso de um questionário estruturado baseado em medidas percetivas implica que todas as variáveis, incluindo a SHRM, o alinhamento organizacional, a IAE e o PERF, são avaliadas com base na perceção dos respondentes. Embora este tipo de abordagem seja comum em estudos organizacionais, pode introduzir viés de subjetividade e desejabilidade social, especialmente em itens relacionados com governação, desempenho e eficácia organizacional.

Em segundo lugar, importa salientar que alguns dos constructos analisados, como a IAE e o PERF, incluem dimensões complexas (gestão de risco, controlo interno, alcance de objetivos estratégicos), que podem não ser plenamente captadas por medidas auto-reportadas, podendo existir alguma simplificação operacional dos fenómenos estudados.

Adicionalmente, a natureza transversal do estudo não permite analisar a evolução temporal das relações entre SHRM, alinhamento e desempenho, limitando a possibilidade de estabelecer inferências causais robustas entre as variáveis.

A presente dissertação teve como propósito analisar o impacto do ALIGN no PERF, procurando compreender de que forma a articulação entre estas duas funções contribui para a criação de valor nas organizações. Partindo de um enquadramento teórico sustentado pela RBV e pela Teoria Institucional, foi desenvolvido e testado um modelo conceptual que integrou a SHRM, o ALIGN, a IAE e o PERF.

Os resultados obtidos permitem concluir que a SHRM exerce um efeito positivo sobre o ALIGN, evidenciando que práticas de RH orientadas estrategicamente favorecem uma maior convergência entre estas áreas. Verificou-se igualmente que esse alinhamento influencia positivamente a IAE, o que sugere que a cooperação entre funções organizacionais constitui um fator relevante para o reforço dos mecanismos de controlo, supervisão e apoio à gestão. Por sua vez, a IAE revelou-se positivamente associada ao PERF, reforçando a importância desta função enquanto instrumento de melhoria contínua e de promoção da eficiência organizacional.

Não obstante, os resultados demonstraram que o efeito mediador da AI não alcançou significância estatística. Este resultado indica que, no modelo analisado, o impacto da SHRM no PERF se manifesta predominantemente através de efeitos diretos, sendo o papel mediador da AI limitado. Assim, embora a AI assuma um contributo relevante enquanto mecanismo de suporte, monitorização e avaliação, os dados sugerem que esta não constitui, neste contexto, o principal canal de transmissão entre a GRH e o PERF. Este resultado constitui um contributo teórico relevante, ao evidenciar limites ao papel mediador habitualmente atribuído à AI na relação entre as práticas estratégicas de RH e o PERF.

Em termos globais, o estudo evidencia que o ALIGN assume particular relevância na promoção da eficácia organizacional. A investigação reforça a ideia de que o desempenho das organizações contemporâneas não depende apenas da existência formal de práticas e estruturas de controlo, mas sobretudo da forma como estas são articuladas estrategicamente entre si. Neste sentido, conclui-se que a criação de valor organizacional resulta da articulação coerente entre as práticas estratégicas de RH, o alinhamento interfuncional e os mecanismos de AI numa lógica de complementaridade funcional e de melhoria contínua.

Apesar da relevância dos contributos obtidos, o presente estudo apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados e que abrem espaço para desenvolvimentos futuros. Em primeiro lugar, seria pertinente alargar a amostra a organizações de diferentes setores de atividade e dimensões, de modo a avaliar a robustez

do modelo em contextos organizacionais mais diversificados. A comparação entre organizações públicas e privadas, ou entre diferentes realidades institucionais, poderia igualmente fornecer evidência adicional sobre a influência do contexto na relação entre AI, GRH e o PERF.

Em segundo lugar, futuros estudos poderiam adotar uma abordagem longitudinal, permitindo observar a evolução das relações identificadas ao longo do tempo. Tal opção possibilitaria uma análise mais aprofundada dos efeitos da integração estratégica entre funções organizacionais, bem como da forma como a IAE se traduz, progressivamente, em resultados organizacionais. Complementarmente, a utilização de metodologias mistas, com maior incidência de técnicas qualitativas, poderia contribuir para uma compreensão mais rica dos mecanismos concretos de articulação entre a AI e a GRH.

Adicionalmente, seria relevante incorporar novas variáveis no modelo, tais como cultura organizacional, liderança, maturidade da governação corporativa, gestão do risco ou transformação digital. A inclusão destes constructos permitiria aprofundar a compreensão dos fatores que condicionam, potenciam ou limitam a IAE e o seu impacto no desempenho. Também seria pertinente analisar se a AI poderá desempenhar um papel moderador, e não apenas mediador, na relação entre a SHRM e o PERF.

Por fim, investigações futuras poderiam testar o modelo em diferentes contextos geográficos e institucionais, de modo a verificar a influência de fatores culturais, regulatórios e organizacionais nos resultados observados. Deste modo, seria possível aprofundar o conhecimento sobre o papel estratégico da AI e da GRH, contribuindo para uma visão mais abrangente e robusta da sua articulação no contexto da eficiência organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdelrahim, A., & Al-Malkawi, H.-A. N. (2022). The influential factors of internal audit effectiveness: A conceptual model. *International Journal of Financial Studies*, 10(3), Article 71. <https://doi.org/10.3390/ijfs10030071>
- Al Shbail, M. O., Alshurafat, H., Ananzeh, H., & Bani-Khalid, T. O. (2022). The moderating effect of job satisfaction on the relationship between human capital dimensions and internal audit effectiveness. *Cogent Business & Management*, 9(1), Article 2115731. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2115731>
- Alley, W. E., & Lewis, P. A. (2014). *Auditing and assurance services* (17.^a ed.). Pearson.
- Alzeban, A., & Gwilliam, D. (2014). Factors affecting the internal audit effectiveness: A survey of the Saudi public sector. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 23(2), 74–86. <https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2014.06.001>
- Andersén, J. (2011). Strategic resources and firm performance. *Management Decision*, 49(1), 87-98 <https://doi.org/10.1108/00251741111094455>
- Aquinas, P. G. (2006). *Human resource management: Principles and practice*. Vikas Publishing House.
- Arens, A. A., Elder, R. J., Beasley, M. S., & Hogan, C. E. (2017). *Auditing and assurance services: An integrated approach* (16th ed.). Pearson.
- Arens, A. A., Elder, R. J., Beasley, M. S., & Hogan, C. E. (2020). *Auditing and assurance services: An integrated approach* (17th ed.). Pearson.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Belout, A., & Gauvreau, C. (2004). Factors influencing project success: The impact of human resource management. *International Journal of Project Management*, 22(1), 1–11. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00003-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00003-6)

- Benites, T. R. B., & Aranha, J. A. M. (2014, outubro). *Auditoria interna aplicada à gestão de pessoas* [Artigo completo]. Em 7.º Encontro Científico de Administração e Economia (ECAECO), Ponta Porã, MS, Brasil.
- Bhakoo, V., & Choi, T. (2013). The iron cage exposed: Institutional pressures and heterogeneity across the healthcare supply chain. *Journal of Operations Management*, 31(6), 432–449. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2013.07.016>
- Boubakri, N., El Ghouli, S., Wang, H., Guedhami, O., & Kwok, C. C. Y. (2016). Crosslisting and corporate social responsibility. *Journal of Corporate Finance*, 41, 123–138. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.08.008>
- Caldas, S. (2010). The pendulum swings again: Critical notes on the resource-based view. *Cuadernos de Administración*, 26(44), 11–34. <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n44/v26n44a01.pdf>
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946–967. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275684>
- Chmielewski, D., & Paladino, A. (2007). Driving a resource orientation: Reviewing the role of resource and capability characteristics. *Management Decision*, 45(3), 462–483. <https://doi.org/10.1108/00251740710745034>
- Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2009). Institutional influences on the choice of organizational form: The case of franchising. *Journal of Management*, 35(5), 1268–1290. <https://doi.org/10.1177/0149206309336883>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). Internal control—Integrated framework: Executive summary. COSO.
- Costa, C. B. (2010). *Auditoria financeira: Teoria & prática* (9.ª ed.). Rei dos Livros.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

- Djogo, Y. O. (2023). Internal auditor human resources development strategy in the era of disruption. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 6(2), 627–639. DOI: 10.57178/atestasi.v6i2.723
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5.^a ed.). SAGE Publications.
- Financial Accounting Standards Board. (s.d.). *FASB Home*. <https://www.fasb.org/>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4.^a ed.). Allyn & Bacon.
- Geraldes, R. I. A. (2019). A managerial perspective of how resource-based view theory leads to competitive advantage [Master's thesis, ISCTE–Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE-IUL. <http://hdl.handle.net/10071/19793>
- Guedes, A. R. N. (2025). A estreita relação entre a auditoria e o controlo interno: Principais diferenças existentes no controlo interno entre a PME e a grande empresa [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. ReCIPP. <http://hdl.handle.net/10400.22/31827>
- Harcourt, M., Lam, H., & Harcourt, S. (2005). Discriminatory practices in hiring: Institutional and rational economic perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2113–2132. <https://doi.org/10.1080/09585190500315125>
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2.^a ed.). Guilford Publications.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351–371. <https://doi.org/10.5465/257008>
- Huang, Q., & Huang, H. (2022). Human resource auditing and firm performance. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 57–74. <https://doi.org/10.1111/1748-8583>
- Hyland, M. M., & Verreault, D. A. (2003). Developing a strategic internal audit-human resource management relationship: A model and survey. *Managerial Auditing Journal*, 18(6/7), 465–477. <https://doi.org/10.1108/02686900310482614>

Institute of Internal Auditors. (2017). *International Professional Practices Framework (IPPF)*. The Institute of Internal Auditors. <https://www.theiia.org/en/standards/what-is-internal-audit/definition-of-internal-auditing/>

Institute of Internal Auditors. (s.d.). *Definition of Internal Auditing*. The Institute of Internal Auditors (IIA). <https://www.theiia.org/en/standards/what-is-internal-audit/definition-of-internal-auditing/>

Instituto Português de Auditoria Interna. (s.d.). *IPAI Home*. <http://www.ipai.pt/>

International Accounting Standards Board. (s.d.). *IFRS Foundation*. <https://www.ifrs.org/groups/international-accounting-standards-board/>

International Federation of Accountants. (s.d.). *IFAC Home*. <https://www.ifac.org/>

Jeffreys, H. (1961). *Theory of probability* (3rd ed.). Oxford University Press.

Kamara, S. A. (2024). The relevance of human resources auditing and culture on employees' performance and organizational growth. *European Journal of Political Science Studies*, 7(1), 78–97. <https://doi.org/10.46827/ejps.v7i1.1684>

Kauppi, K., & Luzzini, D. (2022). Measuring institutional pressures in a supply chain context: Scale development and testing. *Supply Chain Management*, 27(7), 79–107. <https://doi.org/10.1108/SCM-04-2021-0169>

Ke, W., Liu, H., Wei, K. K., Gu, J., & Chen, H. (2009). How do mediated and nonmediated power affect electronic supply chain management system adoption? The mediating effects of trust and institutional pressures. *Decision Support Systems*, 46(4), 839–851. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2008.11.008>

Khan, M., Lockhart, J., & Bathurst, R. (2021). The institutional analysis of CSR: Learnings from an emerging country. *Emerging Markets Review*, 46, Artigo 100752. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100752>

Kotamena, F., Sinaga, P., Hidayat, D., & Sudibjo, N. (2022). Successful HR audit: Is it determined by top management commitment, HR consultants, and line manager involvement. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 24(1), 33–43. <https://doi.org/10.9744/jmk.24.1.33-43>

- Lee, M. D., & Wagenmakers, E.-J. (2014). *Bayesian cognitive modeling: A practical course*. Cambridge University Press.
- Liang, H., Saraf, N., Hu, Q., & Xue, Y. (2007). Assimilation of enterprise systems: The effect of institutional pressures and the mediating role of top management. *MIS Quarterly*, 31(1), 59–87. <https://doi.org/10.2307/25148781>
- Lockett, A., & Wild, A. (2014). Bringing history (back) into the resource-based view. *Business History*, 56(3), 372–390. <https://doi.org/10.1080/00076791.2013.790371>
- Loscher, G. J., & Bader, V. (2023). Creating accountability through HR analytics: An audit society perspective. *Human Resource Management Review*, 33(4), Article 100974. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100974>
- Magalhães, M. F. S. (2025). *Pressões para o envolvimento da gestão de topo em práticas de Responsabilidade Social Empresarial e seus impactos: Teoria institucional* (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, Portugal). RCAAP.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Medina, G. L. (2006). *Personnel and human resources management*. Rex Book Store Inc.
- Mehmood, M., Awais, M., Afzal, M. M., Shahzadi, I., & Khalid, U. (2017). The impact of human resource management practices on organizational performance. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, 1(9), 165–178.
- Messier, W. F., Glover, S. M., & Prawitt, D. F. (2020). *Auditing & assurance services: A systematic approach* (11.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Mihret, D. G., James, K., & Mula, J. M. (2010). Antecedents and organisational performance implications of internal audit effectiveness: Some propositions and research agenda. *Pacific Accounting Review*, 22(3), 224–252. <https://doi.org/10.1108/01140581011091684>

- Muhammad, G., & Naz, F. (2023). HR audit is a tool for employee retention and organisational citizenship behaviour: A mediating role of effective HR strategies in services sector of emerging economies. *Middle East Journal of Management*, 10(1), 98–118. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2023.127415>
- Narvaez, M. (2023, 15 de março). QuestionPro Blog. <https://www.questionpro.com/blog/link-direto-do-artigo>
- Neri de Souza, F., & Neri de Souza, D. (2011). Formular questões de investigação no contexto do corpus latente na Internet. Em *Desafios 2011: Actas da VII Conferência Internacional de TIC na Educação* (pp. 123–134). Centro de Competência da Universidade do Minho.
- Olalla, M. F., & Castillo, M. A. S. (2002). Human resources audit. *International Advances in Economic Research*, 8(1), 58–64. <https://doi.org/10.1007/BF02299195>
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Pajak, W. (2012). Personnel audit process. *Business, Management and Education*, 10(1), 25–37. <https://doi.org/10.3846/bme.2012.03>
- Patil, A. (2022). HR analytics as an HR auditing technique to evaluate the effectiveness of human resources practices. *Journal of Advanced Research in HR and Organizational Management*, 9(1/2), 26–29.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. (2009). *Measuring Return on Investment in HR: A global initiative for HR strategy*. Learning Strategies Group, Simon Fraser University.
- Pinheiro, J. (2023). *Auditoria interna: Manual prático para auditores internos* (4.^a ed.). Rei dos Livros.
- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609–620. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4285696>
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based View a useful perspective for strategic management research? *The Academy of Management Review*, 26(1), 22–40. <https://doi.org/10.2307/258604>

Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J.F.S., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Alves Marques, C. (2023). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª ed.). Edições Sílabo.

Schreurs, H. K., and Marinda Marais. 2015. Perspectives of chief audit executives on the implementation of combined assurance. *Southern African Journal of Accountability and Auditing Research* 17: 73–86.

Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests* (3rd ed.). SAGE Publications.

Shaban, O. (2012). Auditing human resources as a method to evaluate the efficiency of human resources functions and to control quality check on HR activities. *International Business Research*, 5(3), 122–131. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n3p122>

Shi, W., Shambare, N., & Wang, J. (2008). The adoption of internet banking: An institutional theory perspective. *Journal of Financial Services Marketing*, 12(4), 272–286. <https://doi.org/10.1057/palgrave.fsm.4760081>

Shiri, S. (2012). Strategic role of HR audit in organizational effectiveness. *Journal of Management & Public Policy*, 3(2), 39–45.

Silva, D. (2024). *A Comunicação Digital como motor dos festivais de música em Portugal*. (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, Portugal). RCAAP.

Singh, A. (2019). Impact of human resource audit on employee efficiency and effectivity: An analysis in service sector organisation. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 8(6), 1101–1104. <https://doi.org/10.21275/ART20198751>

Sirmon, D.; Gove, S. and Hitt, M. (2008). Resource management in dyadic competitive rivalry: the effects of resource bundling and deployment. *Academy of Management Journal*. 51(5). 919-935 <https://doi.org/10.5465/amj.2008.34789656>

Souza, J. C. (2010). *Auditoria: Teoria e prática* (2.ª ed.). Atlas.

Strakova, Jarmila, Antonin Korauš, Jan Váchal, Frantisek Pollak, Filip Cernak, Milan Talíř, and Jaroslav Kollmann. 2021. Sustainable Development Economics of Enterprises in the Services Sector Based on Effective Management of Value Streams. *Sustainability* 13: 8978. <https://doi.org/10.3390/su13168978>

- Ștefănescu, A., & Marin, D. (2025). The strategic role of human resources auditing in crisis resilience. *Revista de Management Comparat Internațional*, 26(1), 184–196. <https://doi.org/10.24818/RMCI.2025.1.184>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Ta, T. T., & Doan, T. N. (2022). Factors affecting internal audit effectiveness: Empirical evidence from Vietnam. *International Journal of Financial Studies*, 10(2), Artigo 37. <https://doi.org/10.3390/ijfs10020037>
- Ukil, M. I. (2015). Essence of human resource audit: An analytical study. *Journal of Management and Science*, 5(1), 101–110. <https://doi.org/10.26524/jms.2015.10>
- Vasantham, S. T. (2021). Importance of HR audit. *International Journal of Management*, 11(11), 2516–2520. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.11.2020.235>
- Wagenmakers, E.-J., Marsman, M., Jamil, T., Ly, A., Verhagen, J., Love, J., Selker, R., Gronau, Q. F., Šmíra, M., Epskamp, S., Matzke, D., Rouder, J. N., & Morey, R. D. (2018). Bayesian inference for psychology. Part I: Theoretical advantages and practical ramifications. *Psychonomic Bulletin & Review*, 25(1), 35–57. <https://doi.org/10.3758/s13423-017-1343-3>
- Williamson, O. E. (1999). Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1087–1108. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199912\)20:12<1087::AID-SMJ71>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199912)20:12<1087::AID-SMJ71>3.0.CO;2-Z)
- Zsidisin, G. A., Melnyk, S. A., & Ragatz, G. L. (2005). An institutional theory perspective of business continuity planning for purchasing and supply management. *International Journal of Production Research*, 43(16), 3401–3420. <https://doi.org/10.1080/00207540500095613>

Apêndice I – Inquérito por questionário

O Impacto do Alinhamento Estratégico entre Auditoria Interna e Gestão de Recursos Humanos na Eficiência Organizacional

No âmbito da investigação realizada para a minha dissertação de Mestrado em Auditoria, no ISCAP, pretendo analisar o alinhamento estratégico entre a Auditoria Interna e a Gestão de Recursos Humanos e o seu impacto na eficácia organizacional. Este questionário é totalmente anónimo e o tempo estimado de resposta é de aproximadamente 5 minutos. Ao responder, está a autorizar o tratamento dos seus dados e a utilização dos resultados exclusivamente para fins académicos. Solicito que seja sincero(a) nas suas respostas e que responda a todas as questões. Ressalvo que não existem respostas certas ou erradas; o objetivo central é conhecer a sua opinião e a realidade da sua organização. Por favor, leia atentamente cada pergunta e marque as suas respostas no espaço indicado. Se tiver alguma dúvida ou desejar receber informações adicionais sobre o estudo, poderá contactar-me através do correio eletrónico: danielafernandes82003@gmail.com. Agradeço desde já a sua colaboração e a disponibilidade demonstrada.

There are 12 questions in this survey.

Consinto que as minhas respostas a este inquérito sejam armazenadas nos servidores do ISCAP e estou informado/a que, caso tenha introduzido algum dado pessoal, posso exercer a qualquer momento os meus direitos de acesso, retificação, cancelamento ou oposição (direitos ARCO) consignados nos artigos 15.º e seguintes do RGPD, enviando um e-mail para gale.edu@iscap.ipp.pt ou contactando o autor do inquérito. O exercício dos direitos ARCO não pode conflitar com a legislação em vigor. Pode solicitar informações sobre o tratamento dos seus dados contactando o Encarregado de Proteção de Dados do P.PORTO (DPO) em <https://ipp.pt>. Se considerar que houve ilicitude no tratamento, pode apresentar reclamação junto da Autoridade Nacional de Controlo.

Li e aceito a Política de Privacidade e de Proteção de Dados Pessoais ☐

Seguinte

I. Dados sociodemográficos

✱Género

📍 Escolha uma das seguintes respostas

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não indicar

✱Idade

📍 Escolha uma das seguintes respostas

- ☐ Menos de 25 anos
- ☐ 25 - 34 anos
- ☐ 35 - 44 anos
- ☐ 45 - 54 anos
- ☐ 55 - 64 anos
- ☐ 65 anos ou mais

II. Caracterização da Organização

*Localização da Empresa

● Escolha uma das seguintes respostas

- ☐ Norte
- ☐ Centro
- ☐ Grande Lisboa
- ☐ Alentejo
- ☐ Algarve
- ☐ Península de Setúbal
- ☐ Região Autónoma dos Açores
- ☐ Região Autónoma da Madeira

*Nível de Escolaridade

● Escolha uma das seguintes respostas

- ☐ Ensino Básico (até ao 9.º ano)
- ☐ Ensino Secundário (12.º ano ou curso profissional)
- ☐ TeSP (Técnico Superior Profissional)
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

Seguinte

III. Caracterização Profissional

*Perfil Profissional

Escolha uma das seguintes respostas

- ☐ Perfil Operacional
- ☐ Perfil de Gestão Intermédia
- ☐ Perfil de Topo
- ☐ Outro

*Dimensão da Empresa

Escolha uma das seguintes respostas

- ☐ Microempresa (menos de 10 trabalhadores)
- ☐ Pequena Empresa (10 - 49 trabalhadores)
- ☐ Média Empresa (50 - 249 trabalhadores)
- ☐ Grande Empresa (250 ou mais trabalhadores)

*Estrutura de Auditoria Interna

Escolha uma das seguintes respostas

- ☐ Departamento Próprio (A empresa tem uma unidade interna dedicada exclusivamente à auditoria)
- ☐ Outsourcing (A função existe, mas é assegurada por uma entidade externa (ex: consultora)
- ☐ Função Partilhada (A auditoria é feita por colaboradores de outras áreas (ex: qualidade ou financeiro)
- ☐ Inexistente (A empresa não realiza auditoria interna de forma estruturada)
- ☐ Não sei / Não respondo

Remuneração Mensal Líquida (Média)

📌 Escolha uma das seguintes respostas

- ☐ Até 950€
- ☐ 951€ - 1.250€
- ☐ 1.251€ - 1.750€
- ☐ 1.751€ - 2.500€
- ☐ 2.501€ - 3.500€
- ☐ Mais de 3.500€
- ☒ Sem resposta

Seguinte

IV. Avaliação das Dimensões em Estudo

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, considerando a realidade da sua organização.
Utilize a escala de 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente).

★Efetividade da Auditoria Interna

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Discordo parcialmente	4. Nem concordo nem discordo	5. Concordo parcialmente	6. Concordo	7. Concordo totalmente
A auditoria interna melhora o desempenho organizacional.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A auditoria interna avalia eficazmente a gestão de riscos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
As recomendações da auditoria interna são implementadas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A auditoria interna melhora os sistemas de controlo interno.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A auditoria interna acrescenta valor estratégico.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

★Alinhamento entre Auditoria Interna e Recursos Humanos

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Discordo parcialmente	4. Nem concordo nem discordo	5. Concordo parcialmente	6. Concordo	7. Concordo totalmente
A AI e o RH partilham objetivos estratégicos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A AI está envolvida na avaliação de riscos de RH.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Os processos de RH estão incluídos no planeamento anual da AI.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A AI fornece consultoria sobre políticas de RH.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Existe interação formal regular entre a AI e os RH.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

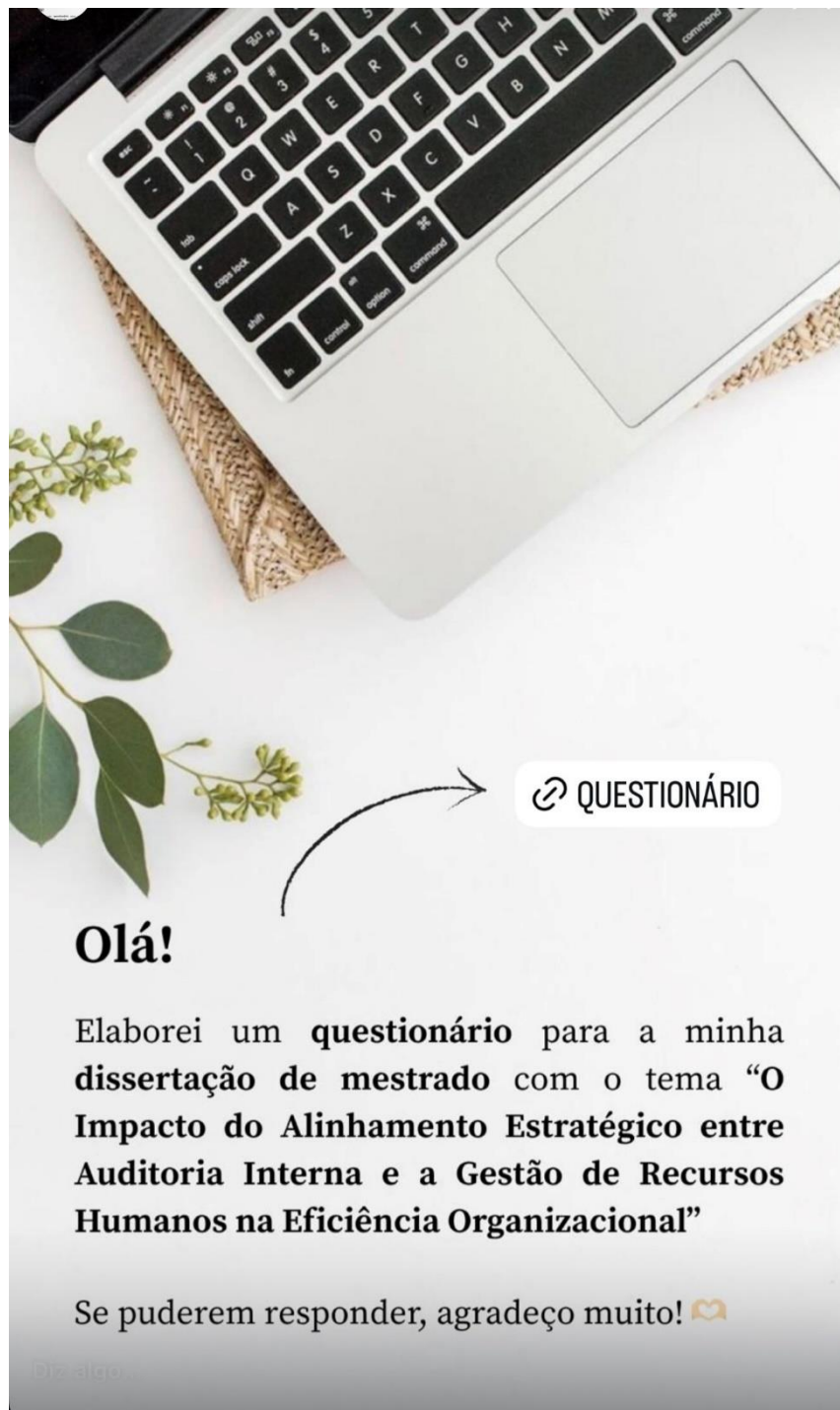
★Gestão Estratégica de Recursos Humanos

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Discordo parcialmente	4. Nem concordo nem discordo	5. Concordo parcialmente	6. Concordo	7. Concordo totalmente
A estratégia dos RH está alinhada com a estratégia corporativa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
As decisões dos RH são baseadas em dados.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Os RH concentram-se no desenvolvimento de capacidades a longo prazo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Os RH participam no planeamento estratégico.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

★Desempenho Organizacional

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Discordo parcialmente	4. Nem concordo nem discordo	5. Concordo parcialmente	6. Concordo	7. Concordo totalmente
A nossa organização tem um desempenho melhor do que os concorrentes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alcançamos os nossos objetivos estratégicos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A nossa qualidade de governança é elevada.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A exposição ao risco é gerida de forma eficaz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Apêndice II – Publicação de divulgação do questionário



Olá!

Elaborei um **questionário** para a minha **dissertação de mestrado** com o tema “**O Impacto do Alinhamento Estratégico entre Auditoria Interna e a Gestão de Recursos Humanos na Eficiência Organizacional**”

Se puderem responder, agradeço muito! 💛

DTS algo