



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO MILITAR DA GNR

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

**CONTROLO INTERNO DOS ÓRGÃOS DE GESTÃO
FINANCEIRA DA GNR**

AUTOR: ASPIRANTE AM SAMUEL JOAQUIM FERNANDES DE CASTRO

ORIENTADOR: CAPITÃO AM MIGUEL ÂNGELO REIS ALVES AMORIM

LISBOA, AGOSTO DE 2010



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO MILITAR DA GNR

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

**CONTROLO INTERNO DOS ÓRGÃOS DE GESTÃO
FINANCEIRA DA GNR**

AUTOR: ASPIRANTE AM SAMUEL JOAQUIM FERNANDES DE CASTRO

ORIENTADOR: CAPITÃO AM MIGUEL ÂNGELO REIS ALVES AMORIM

LISBOA, AGOSTO DE 2010

DEDICATÓRIA

À minha Namorada e Futura Esposa, Pais e a todos aqueles que me ajudaram a chegar aqui.

AGRADECIMENTOS

Na elaboração deste Trabalho de Investigação Aplicada foram várias as pessoas que tornaram possível a sua realização, facto pelo qual reservo esta página dedicada a todos vós, com o meu mais sincero agradecimento.

Tendo a consciência que um simples agradecimento é pouco pelo tempo que disponibilizaram, gostaria de agradecer ao meu orientador, Capitão Amorim, por todo o apoio prestado desde a sua nomeação, que pelo seu acompanhamento permanente, dedicação e que pela sua enorme disponibilidade para ultrapassar os obstáculos inerentes ao trabalho, contribuíram para a realização do presente Trabalho de Investigação Aplicada.

Agradeço ao Major Figueiredo e ao Capitão Figueiredo pelo apoio prestado, não só pela entrevista como pela legislação facultada, assim como pelas conversas informais que se realizaram na hora do almoço na messe do Comando da Administração dos Recursos Internos.

Os meus agradecimentos ao Coronel Figueiredo, Coronel Carvalho, Tenente Coronel Teixeira, Major Santos e Major Paulo, pelo tempo e disponibilidade na realização das entrevistas cujo contributo foi fundamental no progresso do trabalho.

Agradeço a todos aqueles que de alguma forma deram a sua contribuição para tornar possível a realização deste trabalho, não só com as suas experiências profissionais e pessoais mas também todos os dados e informações que disponibilizaram, e acima de tudo também as palavras de incentivo e coragem.

O meu obrigado aos camaradas de curso pelo apoio e camaradagem ao longo destes anos.

Não menos importante, quero agradecer aos meus Pais e Namorada e futura Esposa pelo apoio e ajuda incessante ao longo destes anos, e pelo tempo que foi despendido na realização deste trabalho em detrimento da família.

A TODOS VÓS, UM SINCERO MUITO OBRIGADO

EPÍGRAFE

“Não há lugar para a sabedoria onde não há paciência”

Santo Agostinho

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	i
AGRADECIMENTOS	ii
EPÍGRAFE	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE QUADROS	xii
ÍNDICE DE TABELAS	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS	xvii
LISTA DE SIGLAS	xviii
LISTA DE SÍMBOLOS	xx
RESUMO	xxi
ABSTRACT	xxii
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO E METODOLOGIA	1
1.1 INTRODUÇÃO	1
1.2 ENQUADRAMENTO	1
1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.....	3
1.4 DEFINIÇÃO DOS OBJECTIVOS DE PESQUISA	3
1.4.1. OBJECTIVOS GERAIS	3
1.4.2. OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO.....	3
1.5 HIPÓTESES	4
1.6 METODOLOGIA.....	5
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	5
PARTE I – SUSTENTAÇÃO TEÓRICA	6
CAPÍTULO 2 - ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DA GNR	6
2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	6
2.2 INSTRUMENTOS DE GESTÃO DA GUARDA	7
2.3 ESTRUTURA FINANCEIRA DOS ÓRGÃOS FINANCEIROS DA GNR	8
CAPÍTULO 3 - AUDITORIA	11
3.1 CONCEITO DE AUDITORA.....	11
3.2 TC COMO ORGANISMO REGULADOR DE AUDITORA	11
3.3 AUDITORIA E CONTROLO INTERNO	12

3.4	AUDITORIA NO CONTEXTO DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA	12
3.4.1.	AUDITORIA EXTERNA	12
3.4.2.	AUDITORIA INTERNA.....	13
CAPÍTULO 4 - CONTROLO INTERNO		15
4.1	ADMINISTRAÇÃO E CONTROLO	15
4.2	CONTROLO INTERNO	15
4.2.1.	CONCEITO	15
4.2.2.	TIPOS DE CONTROLO INTERNO	16
4.2.3.	OBJECTIVOS.....	17
4.2.4.	COMPONENTES.....	18
4.2.5.	PRINCÍPIOS GERAIS DO CI	20
4.3	IMPORTÂNCIA DO CONTROLO INTERNO PARA A CONTABILIDADE FINANCEIRA	20
4.4	LIMITAÇÕES DO CONTROLO INTERNO.....	21
4.5	SISTEMA NACIONAL DE CONTROLO DAS FINANÇAS PÚBLICAS	21
4.6	APLICAÇÕES INFORMÁTICAS NO ÂMBITO FINANCEIRO.....	23
PARTE II – INVESTIGAÇÃO DE CAMPO.....		24
CAPÍTULO 5 - METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO DE CAMPO.....		24
5.1	INTRODUÇÃO	24
5.2	CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO.....	24
5.2.1.	ENTREVISTA	25
5.2.2.	QUESTIONÁRIO	25
5.3	UNIVERSO E AMOSTRA.....	26
5.4	MEIOS UTILIZADOS	26
CAPÍTULO 6 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....		27
6.1	INTRODUÇÃO	27
6.2	QUESTIONÁRIO	27
6.2.1.	RESULTADOS DAS QUESTÕES DO GRUPO 1 - CARACTERIZAÇÃO DO INQUIRIDO	27
6.2.2.	RESULTADOS DAS QUESTÕES DO GRUPO 2 – AMBIENTE DE CONTROLO	28
6.2.3.	RESULTADOS DAS QUESTÕES DO GRUPO 3 – AVALIAÇÃO E GESTÃO DE RISCOS.....	28
6.2.4.	RESULTADOS DAS QUESTÕES DO GRUPO 4 – PROCESSO DE CONTROLO.....	29
6.2.5.	RESULTADOS DAS QUESTÕES DO GRUPO 5 – SISTEMA DE INFORMAÇÃO	29
6.2.6.	RESULTADOS DAS QUESTÕES DO GRUPO 6 – MONITORIZAÇÃO.....	30
6.3	ENTREVISTA.....	30
6.3.1.	RESULTADO DA QUESTÃO 1 – GUIÃO N.º 1, 2.....	31
6.3.2.	RESULTADO DA QUESTÃO 2 – GUIÃO N.º 1, 2.....	31
6.3.3.	RESULTADO DA QUESTÃO 3 – GUIÃO N.º 1, 2.....	32

6.3.4.	RESULTADO DA QUESTÃO 4 – GUIÃO N.º 1, 2.....	32
6.3.5.	RESULTADO DA QUESTÃO 5 – GUIÃO N.º 1, 2.....	33
6.3.6.	RESULTADO DA QUESTÃO 6 – GUIÃO N.º 1, 2.....	33
6.3.7.	RESULTADO DA QUESTÃO 7 – GUIÃO N.º 1, 2.....	34
6.3.8.	RESULTADO DA QUESTÃO 8 – GUIÃO N.º 1	34
6.3.9.	RESULTADO DA QUESTÃO 9 – GUIÃO N.º 1, 2.....	35
6.3.10.	RESULTADO DA QUESTÃO 10 - GUIÃO N.º 1 E QUESTÃO 8 - GUIÃO N.º 2	35
6.3.11.	RESULTADO DA QUESTÃO 11 - GUIÃO N.º 1 E QUESTÃO 10 - GUIÃO N.º 2	36
6.3.12.	RESULTADO DA QUESTÃO 12 - GUIÃO N.º 1 E QUESTÃO 11 - GUIÃO N.º 2	36
CAPÍTULO 7 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS		37
7.1	INTRODUÇÃO	37
7.2	QUESTIONÁRIO	37
7.2.1.	GRUPO 2 – AMBIENTE DE CONTROLO	37
7.2.2.	GRUPO 3 - AVALIAÇÃO E GESTÃO DE RISCOS	38
7.2.3.	GRUPO 4 – PROCESSO DE CONTROLO	38
7.2.4.	GRUPO 5 – SISTEMA DE INFORMAÇÃO	39
7.2.5.	GRUPO 6 – MONITORIZAÇÃO.....	40
7.3	ENTREVISTA	40
7.3.1.	QUESTÃO N.º 1 DO GUIÃO N.º 1 E 2.....	40
7.3.2.	QUESTÃO N.º 2 DO GUIÃO N.º 1 E 2.....	41
7.3.3.	QUESTÃO N.º 3 DO GUIÃO N.º 1 E 2.....	41
7.3.4.	QUESTÃO N.º 4 DO GUIÃO N.º 1 E 2.....	41
7.3.5.	QUESTÃO N.º 5 DO GUIÃO N.º 1 E 2.....	41
7.3.6.	QUESTÃO N.º 6 DO GUIÃO N.º 1 E 2.....	42
7.3.7.	QUESTÃO N.º 7 DO GUIÃO N.º 1 E 2.....	42
7.3.8.	QUESTÃO N.º 8 E 9 DO GUIÃO N.º 1	42
7.3.9.	QUESTÃO N.º 9 DO GUIÃO N.º 2	43
7.3.10.	QUESTÃO N.º 10 DO GUIÃO 1 E N.º 8 DO GUIÃO 2	43
7.3.11.	QUESTÃO N.º 11 DO GUIÃO 1 E N.º 10 DO GUIÃO 2	43
7.3.12.	QUESTÃO N.º 12 DO GUIÃO 1 E N.º 11 DO GUIÃO 2	43
CAPÍTULO 8 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES		44
8.1	INTRODUÇÃO	44
8.2	VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	44
8.3	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	46
8.4	LIMITAÇÕES NA INVESTIGAÇÃO	49
8.5	PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS	49

BIBLIOGRAFIA	50
GLOSSÁRIO	55
APÊNDICES	56
APÊNDICE A – MODELO RELACIONAL EFICÁCIA/EFICIÊNCIA	56
APÊNDICE B – COMPONENTES DO CONTROLO INTERNO	57
APÊNDICE C – ÓRGÃOS DE INSPECÇÃO.....	64
APÊNDICE D – GUIÃO DA ENTREVISTA	67
APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	72
APÊNDICE F – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	96
APÊNDICE G – ANÁLISE QUANTITATIVA DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO.....	106
APÊNDICE H – TABELAS DE RESULTADOS DAS RESPOSTAS DO INQUIRIDO.....	132
APÊNDICE I – CARACTERIZAÇÃO DETALHADA DOS INQUIRIDOS	161
APÊNDICE J – PERGUNTAS DAS ENTREVISTAS POR BLOCOS TEMÁTICOS	167
APÊNDICE K – QUESTIONÁRIO E PERGUNTAS DA ENTREVISTA POR HIPÓTESES ..	169
APÊNDICE L – SISTEMA DE CONTROLO INTERNO	171
ANEXOS	172
ANEXO A – SECTOR PÚBLICO DO ESTADO.....	172
ANEXO B – ESTRUTURA GERAL DA GNR	173
ANEXO C – COMANDO DA ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS INTERNOS.....	174
ANEXO D – ESTRUTURA DA DRF.....	175
ANEXO E – ESTRUTURA DA UNIDADE DE CONTROLO COSTEIRO	176
ANEXO F – ESTRUTURA DA UNIDADE NACIONAL DE TRÂNSITO	177
ANEXO G – ESTRUTURA DA UNIDADE DE INTERVENÇÃO.....	178
ANEXO H – ESTRUTURA DA UNIDADE DE SEGURANÇA E HONRAS DE ESTADO	179
ANEXO I – ESTRUTURA DA UNIDADE DE ACÇÃO FISCAL	180
ANEXO J – ESTRUTURA DE UM COMANDO TERRITORIAL.....	181
ANEXO K – ESTRUTURA DA ESCOLA DA GUARDA	182
ANEXO L – AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO.....	183
ANEXO M – FASES DA AUDITORIA	184
ANEXO N – MODALIDADES DE CONTROLO DO TRIBUNAL DE CONTAS.....	185
ANEXO O – RELATÓRIO DE AUDITORIA INTERNA	187
ANEXO P – HIERARQUIA DOS COMPONENTES	214
ANEXO Q – MODELO DA COSO.....	215
ANEXO R – CONTROLO EXTERNO E CONTROLO INTERNO	216

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura A.1: Modelo relacional Eficácia/Eficiência.	56
Figura B.1: Exemplo do Organigrama de uma SRLF.	58
Figura L.1: Exemplo de um Sistema de Controlo Interno Eficaz.....	171
Figura A.1: Sector Público do Estado.	172
Figura B.1: Organigrama da GNR.	173
Figura C.1: Organigrama do CARI.	174
Figura D.1: Organigrama da Direcção de Recursos Financeiros	175
Figura E.1: Organigrama da Unidade de Controlo Costeiro.	176
Figura F.1: Organigrama da Unidade Nacional de Trânsito.....	177
Figura G.1: Organigrama da Unidade de Intervenção.	178
Figura H.1: Organigrama da Unidade de Segurança e Honras de Estado.	179
Figura I.1: Organigrama da Unidade de Acção Fiscal.	180
Figura J.1: Organigrama do Comando Territorial.....	181
Figura K.1: Organigrama da EG.....	182
Figura L.1: Avaliação do Sistema de Controlo Interno	183
Figura M.1: Fases da Auditoria.....	184
Figura P.1: Relação entre os Componentes	214
Figura Q.1: Relação entre os Objectivos e os Componentes	215
Figura R.1: Controlo Externo e Interno	216

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico G.1: Análise da questão 2.1.1. do questionário.....	106
Gráfico G.2: Análise da questão 2.1.2. do questionário.....	106
Gráfico G.3: Análise da questão 2.1.3. do questionário.....	106
Gráfico G.4: Análise da questão 2.1.4. do questionário.....	107
Gráfico G.5: Análise da questão 2.1.5. do questionário.....	107
Gráfico G.6: Análise da questão 2.1.6. do questionário.....	107
Gráfico G.7: Análise da questão 2.1.7. do questionário.....	107
Gráfico G.8: Análise da questão 2.1.8. do questionário.....	108
Gráfico G.9: Análise da questão 2.1.9. do questionário.....	108
Gráfico G.10: Análise da questão 2.1.10. do questionário.....	108
Gráfico G.11: Análise da questão 2.1.11. do questionário.....	108
Gráfico G.12: Análise da questão 2.1.12. do questionário.....	109
Gráfico G.13: Análise da questão 2.2.1. do questionário.....	109
Gráfico G.14: Análise da questão 2.2.2. do questionário.....	109
Gráfico G.15: Análise da questão 2.2.3. do questionário.....	109
Gráfico G.16: Análise da questão 2.2.4. do questionário.....	110
Gráfico G.17: Análise da questão 2.2.5. do questionário.....	110
Gráfico G.18: Análise da questão 2.2.6. do questionário.....	110
Gráfico G.19: Análise da questão 2.2.7. do questionário.....	110
Gráfico G.20: Análise da questão 2.2.8. do questionário.....	111
Gráfico G.21: Análise da questão 2.2.9. do questionário.....	111
Gráfico G.22: Análise da questão 2.2.10. do questionário.....	111
Gráfico G.23: Análise da questão 2.2.11. do questionário.....	111
Gráfico G.24: Análise da questão 2.2.12. do questionário.....	112
Gráfico G.25: Análise da questão 2.2.13. do questionário.....	112
Gráfico G.26: Análise da questão 3.1. do questionário.....	112
Gráfico G.27: Análise da questão 3.2. do questionário.....	113
Gráfico G.28: Análise da questão 3.3. do questionário.....	113
Gráfico G.29: Análise da questão 3.4. do questionário.....	113
Gráfico G.30: Análise da questão 3.5. do questionário.....	113
Gráfico G.31: Análise da questão 3.6. do questionário.....	114
Gráfico G.32: Análise da questão 3.7. do questionário.....	114
Gráfico G.33: Análise da questão 3.8. do questionário.....	114

Gráfico G.34: Análise da questão 3.9. do questionário.....	114
Gráfico G.35: Análise da questão 3.10. do questionário.....	115
Gráfico G.36: Análise da questão 3.11. do questionário.....	115
Gráfico G.37: Análise da questão 3.12. do questionário.....	115
Gráfico G.38: Análise da questão 3.13. do questionário.....	115
Gráfico G.39: Análise da questão 3.14. do questionário.....	116
Gráfico G.40: Análise da questão 3.15. do questionário.....	116
Gráfico G.41: Análise da questão 3.16. do questionário.....	116
Gráfico G.42: Análise da questão 4.1.1. do questionário.....	117
Gráfico G.43: Análise da questão 4.1.2. do questionário.....	117
Gráfico G.44: Análise da questão 4.1.3. do questionário.....	117
Gráfico G.45: Análise da questão 4.1.4. do questionário.....	117
Gráfico G.46: Análise da questão 4.1.5. do questionário.....	118
Gráfico G.47: Análise da questão 4.1.6. do questionário.....	118
Gráfico G.48: Análise da questão 4.1.7. do questionário.....	118
Gráfico G.49: Análise da questão 4.1.8. do questionário.....	118
Gráfico G.50: Análise da questão 4.1.9. do questionário.....	119
Gráfico G.51: Análise da questão 4.1.10. do questionário.....	119
Gráfico G.52: Análise da questão 4.1.11. do questionário.....	119
Gráfico G.53: Análise da questão 4.1.12. do questionário.....	119
Gráfico G.54: Análise da questão 4.1.13. do questionário.....	120
Gráfico G.55: Análise da questão 4.2.1. do questionário.....	120
Gráfico G.56: Análise da questão 4.2.2. do questionário.....	120
Gráfico G.57: Análise da questão 4.2.3. do questionário.....	120
Gráfico G.58: Análise da questão 4.2.4. do questionário.....	121
Gráfico G.59: Análise da questão 4.2.5. do questionário.....	121
Gráfico G.60: Análise da questão 4.2.6. do questionário.....	121
Gráfico G.61: Análise da questão 5.1.1. do questionário.....	121
Gráfico G.62: Análise da questão 5.1.2. do questionário.....	122
Gráfico G.63: Análise da questão 5.1.3. do questionário.....	122
Gráfico G.64: Análise da questão 5.1.4. do questionário.....	122
Gráfico G.65: Análise da questão 5.1.5. do questionário.....	122
Gráfico G.66: Análise da questão 5.1.6. do questionário.....	123
Gráfico G.67: Análise da questão 5.1.7. do questionário.....	123
Gráfico G.68: Análise da questão 5.1.8. do questionário.....	123
Gráfico G.69: Análise da questão 5.1.9. do questionário.....	123
Gráfico G.70: Análise da questão 5.1.10. do questionário.....	124
Gráfico G.71: Análise da questão 5.1.11. do questionário.....	124

Gráfico G.72: Análise da questão 5.1.12. do questionário.....	124
Gráfico G.73: Análise da questão 5.1.13. do questionário.....	124
Gráfico G.74: Análise da questão 5.1.14. do questionário.....	125
Gráfico G.75: Análise da questão 5.2.1. do questionário.....	125
Gráfico G.76: Análise da questão 5.2.2. do questionário.....	125
Gráfico G.77: Análise da questão 5.2.3. do questionário.....	125
Gráfico G.78: Análise da questão 5.2.4. do questionário.....	126
Gráfico G.79: Análise da questão 5.2.5. do questionário.....	126
Gráfico G.80: Análise da questão 5.2.6. do questionário.....	126
Gráfico G.81: Análise da questão 5.2.7. do questionário.....	126
Gráfico G.82: Análise da questão 5.2.8. do questionário.....	127
Gráfico G.83: Análise da questão 5.2.9. do questionário.....	127
Gráfico G.84: Análise da questão 5.2.10. do questionário.....	127
Gráfico G.85: Análise da questão 6.1. do questionário.....	127
Gráfico G.86: Análise da questão 6.2. do questionário.....	128
Gráfico G.87: Análise da questão 6.3. do questionário.....	128
Gráfico G.88: Análise da questão 6.4. do questionário.....	128
Gráfico G.89: Análise da questão 6.5. do questionário.....	128
Gráfico G.90: Análise da questão 6.6. do questionário.....	129
Gráfico G.91: Análise da questão 6.7. do questionário.....	129
Gráfico G.92: Análise da questão 6.8. do questionário.....	129
Gráfico G.93: Análise da questão 6.9. do questionário.....	129
Gráfico G.94: Análise da questão 6.10. do questionário.....	130
Gráfico G.95: Análise da questão 6.11. do questionário.....	130
Gráfico G.96: Análise da questão 6.12. do questionário.....	130
GráficoG. 97: Análise da questão 6.13. do questionário.....	130
Gráfico G.98: Análise da questão 6.14. do questionário.....	131
Gráfico I.1: Análise da questão 1.1 do questionário.	161
Gráfico I.2: Análise da questão 1.2 do questionário.	162
Gráfico I.3: Análise da questão 1.3 do questionário.	162
Gráfico I.4: Análise da questão 1.4 do questionário.	163
Gráfico I.5: Respostas à questão 1.6 do questionário.	163
Gráfico I.6: Respostas à questão 1.5 do questionário.	165
Gráfico I.7: Respostas à questão 1.7 do questionário.	166

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Resposta à questão n.º 1 do Guião n.º 1 e 2.....	31
Quadro 2 - Resposta à questão n.º 2 do Guião n.º 1 e 2.....	31
Quadro 3 - Resposta à questão n.º 3 do Guião n.º 1 e 2.....	32
Quadro 4 - Resposta à questão n.º 4 do Guião n.º 2	32
Quadro 5 - Resposta à questão n.º 4 do Guião n.º 1	32
Quadro 6 - Resposta à questão n.º 5 do Guião n.º 1 e 2.....	33
Quadro 7 - Resposta à questão n.º 6 do Guião n.º 1 e 2.....	33
Quadro 8 - Resposta à questão n.º 7 do Guião n.º 2.	34
Quadro 9 - Resposta à questão n.º 7 do Guião n.º 1.	34
Quadro 10 - Resposta à questão n.º 8 do Guião n.º 1.	34
Quadro 11 - Resposta à questão n.º 9 do Guião n.º 1.	35
Quadro 12 - Resposta à questão n.º 9 do Guião n.º 2.	35
Quadro 13 - Resposta à questão n.º 10 do Guião n.º 1.	35
Quadro 14 - Resposta à questão n.º 8 do Guião n.º 2.	35
Quadro 15 - Resposta à questão n.º 11 do Guião 1 e n.º 10 Guião 2.....	36
Quadro 16 - Resposta à questão n.º 12 do Guião 1 e n.º 11 Guião 2.....	36
Quadro J.17: Perguntas por blocos temáticos.	167
Quadro K.18: Relação das hipóteses com o questionário e perguntas da entrevista.....	169

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Valores de estatística descritiva 2.1 - Ambiente de Controlo.....	28
Tabela 2 - Valores de estatística descritiva 2.2 - Recursos Humanos	28
Tabela 3 - Valores de estatística descritiva 3 – Avaliação e Gestão de Riscos.....	28
Tabela 4 - Valores de estatística descritiva 4.1- Procedimentos.....	29
Tabela 5 - Valores de estatística descritiva 4.2- Manual de Controlo Interno.....	29
Tabela 6 - Valores de estatística descritiva 5.1 - SIC/SIC PLUS.	29
Tabela 7 - Valores de estatística descritiva 5.2 – Informação e Comunicação.....	30
Tabela 8 - Valores de estatística descritiva 6 – Monitorização.....	30
Tabela H.1: Questionários Válidos.	132
Tabela H.2: Teste de Alfa de Cronbach.....	132
Tabela H.3: Resposta à questão 2.1.1. do questionário.....	133
Tabela H.4: Resposta à questão 2.1.2. do questionário.....	133
Tabela H.5: Resposta à questão 2.1.3. do questionário.....	133
Tabela H.6: Resposta à questão 2.1.4. do questionário.....	134
Tabela H.7: Resposta à questão 2.1.5. do questionário.....	134
Tabela H.8: Resposta à questão 2.1.6. do questionário.....	134
Tabela H.9: Resposta à questão 2.1.7. do questionário.....	134
Tabela H.10: Resposta à questão 2.1.8. do questionário.....	135
Tabela H.11: Resposta à questão 2.1.9. do questionário.....	135
Tabela H.12: Resposta à questão 2.1.10. do questionário.....	135
Tabela H.13: Resposta à questão 2.1.11. do questionário.....	136
Tabela H.14: Resposta à questão 2.1.12. do questionário.....	136
Tabela H.15: Resposta à questão 2.2.1. do questionário.....	136
Tabela H.16: Resposta à questão 2.2.2. do questionário.....	136
Tabela H.17: Resposta à questão 2.2.3. do questionário.....	137
Tabela H.18: Resposta à questão 2.2.4. do questionário.....	137
Tabela H.19: Resposta à questão 2.2.5. do questionário.....	137
Tabela H.20: Resposta à questão 2.2.6. do questionário.....	138
Tabela H.21: Resposta à questão 2.2.7. do questionário.....	138
Tabela H.22: Resposta à questão 2.2.8. do questionário.....	138
Tabela H.23: Resposta à questão 2.2.9. do questionário.....	138
Tabela H.24: Resposta à questão 2.2.10. do questionário.....	139
Tabela H.25: Resposta à questão 2.2.11. do questionário.....	139

Tabela H.26: Resposta à questão 2.2.12. do questionário.....	139
Tabela H.27: Resposta à questão 2.2.13. do questionário.....	139
Tabela H.28: Resposta à questão 3.1. do questionário.....	140
Tabela H.29: Resposta à questão 3.2. do questionário.....	140
Tabela H.30: Resposta à questão 3.3. do questionário.....	140
Tabela H.31: Resposta à questão 3.4. do questionário.....	141
Tabela H.32: Resposta à questão 3.5. do questionário.....	141
Tabela H.33: Resposta à questão 3.6. do questionário.....	141
Tabela H.34: Resposta à questão 3.7. do questionário.....	142
Tabela H.35: Resposta à questão 3.8. do questionário.....	142
Tabela H.36: Resposta à questão 3.9. do questionário.....	142
Tabela H.37: Resposta à questão 3.10. do questionário.....	142
Tabela H.38: Resposta à questão 3.11. do questionário.....	143
Tabela H.39: Resposta à questão 3.12. do questionário.....	143
Tabela H.40: Resposta à questão 3.13. do questionário.....	143
Tabela H.41: Resposta à questão 3.14. do questionário.....	144
Tabela H.42: Resposta à questão 3.15. do questionário.....	144
Tabela H.43: Resposta à questão 3.16. do questionário.....	144
Tabela H.44: Resposta à questão 4.1.1. do questionário.....	144
Tabela H.45: Resposta à questão 4.1.2. do questionário.....	145
Tabela H.46: Resposta à questão 4.1.3. do questionário.....	145
Tabela H.47: Resposta à questão 4.1.4. do questionário.....	145
Tabela H.48: Resposta à questão 4.1.5. do questionário.....	146
Tabela H.49: Resposta à questão 4.1.6. do questionário.....	146
Tabela H.50: Resposta à questão 4.1.7. do questionário.....	146
Tabela H.51: Resposta à questão 4.1.8. do questionário.....	146
Tabela H.52: Resposta à questão 4.1.9. do questionário.....	147
Tabela H.53: Resposta à questão 4.1.10. do questionário.....	147
Tabela H.54: Resposta à questão 4.1.11. do questionário.....	147
Tabela H.55: Resposta à questão 4.1.12. do questionário.....	148
Tabela H.56: Resposta à questão 4.1.13. do questionário.....	148
Tabela H.57: Resposta à questão 4.2.1. do questionário.....	148
Tabela H.58: Resposta à questão 4.2.2. do questionário.....	149
Tabela H.59: Resposta à questão 4.2.3. do questionário.....	149
Tabela H.60: Resposta à questão 4.2.4. do questionário.....	149
Tabela H.61: Resposta à questão 4.2.5. do questionário.....	149
Tabela H.62: Resposta à questão 4.2.6. do questionário.....	150
Tabela H.63: Resposta à questão 5.1.1. do questionário.....	150

Tabela H.64: Resposta à questão 5.1.2. do questionário.....	150
Tabela H.65: Resposta à questão 5.1.3. do questionário.....	151
Tabela H.66: Resposta à questão 5.1.4. do questionário.....	151
Tabela H.67: Resposta à questão 5.1.5. do questionário.....	151
Tabela H.68: Resposta à questão 5.1.6. do questionário.....	151
Tabela H.69: Resposta à questão 5.1.7. do questionário.....	152
Tabela H.70: Resposta à questão 5.1.8. do questionário.....	152
Tabela H.71: Resposta à questão 5.1.9. do questionário.....	152
Tabela H.72: Resposta à questão 5.1.10. do questionário.....	152
Tabela H.73: Resposta à questão 5.1.11. do questionário.....	153
Tabela H.74: Resposta à questão 5.1.12. do questionário.....	153
Tabela H.75: Resposta à questão 5.1.13. do questionário.....	153
Tabela H.76: Resposta à questão 5.1.14. do questionário.....	154
Tabela H.77: Resposta à questão 5.2.1. do questionário.....	154
Tabela H.78: Resposta à questão 5.2.2. do questionário.....	154
Tabela H.79: Resposta à questão 5.2.3. do questionário.....	154
Tabela H.80: Resposta à questão 5.2.4. do questionário.....	155
Tabela H.81: Resposta à questão 5.2.5. do questionário.....	155
Tabela H.82: Resposta à questão 5.2.6. do questionário.....	155
Tabela H.83: Resposta à questão 5.2.7. do questionário.....	155
Tabela H.84: Resposta à questão 5.2.8. do questionário.....	156
Tabela H.85: Resposta à questão 5.2.9. do questionário.....	156
Tabela H.86: Resposta à questão 5.2.10. do questionário.....	156
Tabela H.87: Resposta à questão 6.1. do questionário.....	157
Tabela H.88: Resposta à questão 6.2. do questionário.....	157
Tabela H.89: Resposta à questão 6.3. do questionário.....	157
Tabela H.90: Resposta à questão 6.4. do questionário.....	157
Tabela H.91: Resposta à questão 6.5. do questionário.....	158
Tabela H.92: Resposta à questão 6.6. do questionário.....	158
Tabela H.93: Resposta à questão 6.7. do questionário.....	158
Tabela H.94: Resposta à questão 6.8. do questionário.....	159
Tabela H.95: Resposta à questão 6.9. do questionário.....	159
Tabela H.96 - Resposta à questão 6.10. do questionário.....	159
Tabela H.97: Resposta à questão 6.11. do questionário.....	159
Tabela H.98: Resposta à questão 6.12. do questionário.....	160
Tabela H.99: Resposta à questão 6.13. do questionário.....	160
Tabela H.100: Resposta à questão 6.14. do questionário.....	160
Tabela I.1: Respostas à questão 1.1 do questionário.	161

Tabela I.2: Respostas à questão 1.2 do questionário.	161
Tabela I.3: Respostas à questão 1.3 do questionário.	162
Tabela I.4: Respostas à questão 1.4 do questionário.	162
Tabela I.5: Respostas à questão 1.6 do questionário.	163
Tabela I.6: Respostas à questão 1.5 do questionário.	164
Tabela I.7: Respostas à questão 1.7 do questionário.	166

LISTA DE ABREVIATURAS

Art.	Artigo
DL	Decreto-Lei
DR	Decreto Regulamentar
Ed.	Edição
Et Al. (Et aliae)	e outros (para pessoas)
Etc. (et cetera)	e outros (para objectos)
In.	Citado em
N.º	Número
P.	Página
S.d.	Sem data
Sr.	Senhor

LISTA DE SIGLAS

ACE	Administração Central do Estado
ADM	Administração
AF	Administração Financeira
AI	Auditoria Interna
AM	Administração Militar
AP	Administração Pública
CA	Conselho Administrativo
CARI	Comando da Administração dos Recursos Internos
CE	Controlo Externo
CI	Controlo Interno
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CSF	Chefia de Serviço de Finanças
CT	Comandos Territoriais
DA	Divisão de Abonos
DCAI	Divisão de Controlo e de Auditoria Interna
DGO	Direcção Geral do Orçamento
DRF	Direcção de Recursos Financeiros
DUC	Documento Único de Cobrança
EG	Escola da Guarda
GNR	Guarda Nacional Republicana
IFAC	International Federation of Accountants
IG	Inspecção da Guarda
IGAI	Inspecção Geral da Administração Interna
IGF	Inspecção Geral das Finanças
INTOSAI	International Organisation of Supreme Audit Institutions
LEO	Lei de Enquadramento Orçamental

LOGNR	Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana
OE	Orçamento de Estado
OSCD	Órgãos Superiores de Comando e Direcção
POCP	Plano Oficial de Contabilidade Pública
RAFE	Regime de Administração Financeira do Estado
RH	Recursos Humanos
SAF	Secção Administrativa e Financeira
SCI	Sistema de Controlo Interno
SI	Sistema de Informação
SIC	Sistema de Informação Contabilística
SPA	Sector Público Administrativo
SRF	Secção de Recursos Financeiros
SRH	Secção de Recursos Humanos
SRL	Secção de Recursos Logísticos
SRLF	Secção de Recursos Logísticos e Financeiros
TC	Tribunal de Contas
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
UAF	Unidade de Apoio Fiscal
UAG	Unidade de Apoio Geral
UN	Unidades
UNT	Unidade Nacional de Trânsito

LISTA DE SÍMBOLOS

α	Alfa de Cronbach
s	Desvio Padrão
x_m	Média

RESUMO

O presente trabalho de investigação aplicada visa o tema: “Controlo Interno dos Órgãos de Gestão Financeira da GNR”, o qual reveste uma enorme importância no seio da Guarda.

Com a nova estruturação da Guarda a estrutura financeira sofreu mudanças organizacionais, com a extinção e criação de órgãos financeiros. Foi criado o Comando de Administração dos Recursos Internos, que comporta a Direcção de Recursos Financeiros, que por sua vez inclui a Divisão de Controlo e de Auditoria Interna, com a responsabilidade de assegurar a uniformização da administração financeira da Guarda e a realização de auditorias juntamente com a Inspeção da Guarda.

Ao nível das Unidades e Serviços foram criadas duas modalidades de órgãos financeiros: as Secções de Recursos Financeiros e as Secções de Recursos Logísticos e Financeiros.

Surge deste modo a necessidade de identificar como o controlo interno está a ser exercido averiguando a existência de diplomas legais sobre o funcionamento destes órgãos financeiros e um manual de controlo interno que preconize todas as normas e procedimentos.

Após a pesquisa e tratamento dos dados dos inquéritos e das entrevistas, constata-se que a reorganização da estrutura financeira, iniciando-se ao nível superior e posteriormente ao nível das Unidades e Comandos Territoriais, dinamizou os recursos assim como a comunicação e o apoio entre eles, porém é necessário realizar alguns ajustamentos ao nível da estrutura e dos recursos humanos e a criação de um manual de controlo interno.

Além da reestruturação ocorrida na GNR, houve a implementação do Sic Plus com o objectivo de promover o controlo da execução orçamental, aumentar o nível de informação financeira e a uniformidade e verificação da realização de todos os procedimentos legais. Constituindo-se como uma ferramenta de apoio ao controlo interno para os órgãos de inspeção, as acções desenvolvidas nos procedimentos aquisitivos e na arrecadação da receita tornaram-se mais objectivas e menos burocráticas.

Sendo um dos objectivos da Guarda tornar o seu controlo interno o mais eficaz e eficiente possível, é necessário adaptar-se aos novos desafios e gerir os riscos inerentes da sua actividade.

Palavras-chave: AUDITORIA, CONTROLO INTERNO, SISTEMA DE CONTROLO INTERNO, ÓRGÃOS DE GESTÃO FINANCEIRA

ABSTRACT

The aim of this research is to study the "Controlo Interno dos Órgãos de Gestão Financeira da GNR".

This is a very important subject within the Police organizational structure, also considering that the Finance Office has recently undergone significant structural changes with the merging and creation of new departments. As a result of these changes, a central regulating department has been created, "Comando de Administração dos Recursos Internos". This Comando is formed by the Finance department, "Direcção de Recursos Financeiros", and a special division responsible for standardising financial procedures and internal audits, "Divisão de Controlo e de Auditoria Interna".

Within services, two new departments have been created: "Secções de Recursos Financeiros" and "Secções de Recursos Logísticos e Financeiros". However, there is still the need to evaluate the effectiveness of their internal procedures and to produce standardised procedures manuals.

Hence, several people involved in the new structure have been interviewed. The main conclusion from these interviews is that this new structure is more dynamic and the flow of information is significantly improved between various "Unidades e Comandos Territoriais". Nevertheless, the need for small adjustments to the overall structure, to the human resources and the need for a manual which compiles standardised internal procedures have been identified.

Moreover, a "Sic Plus" has been implemented to improve the level of financial information and budget control, and to check that any relevant legal requirement has been followed. This is a complementary tool to support the inspection department: for instance, the procedures to buy and store items are more objective and less bureaucratic.

It is extremely important that GNR improves its internal control. So that GNR can swiftly adapt to the new challenges in society and to manage efficiently the risk embedded in their professional activity.

Key-words: AUDIT, INTERNAL CONTROL, SYSTEM OF INTERNAL CONTROL, FINANCIAL MANAGEMENT DEPARTMENT

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO E METODOLOGIA

1.1 INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) constitui o culminar de um ciclo formativo no âmbito do processo de Bolonha, para a obtenção do Mestrado em Ciências Militares, ramo de Administração Militar da GNR, constituindo-se como um importante meio de desenvolvimento das capacidades de investigação, caracterizado através da elaboração de um trabalho científico.

Como se compreende, o TIA além da sua importância na componente avaliativa, assume também um papel de extremo interesse, pelo facto de contribuir para a aquisição de competências úteis para o futuro desempenho das funções do Oficial da GNR.

O presente TIA subordina-se ao tema: “Controlo Interno dos Órgãos de Gestão Financeira da GNR”, abordando uma área de elevado interesse não só para o autor como para a organização à qual pertence, pois trata-se de um assunto vital para o bom funcionamento da Guarda no que respeita à área financeira.

1.2 ENQUADRAMENTO

A GNR está inserida no Sector Público¹, mais concretamente no Sector Público Administrativo (SPA), estando sob a administração directa do Governo e dependente em tempo de paz do Ministério da Administração Interna, para efeitos de recrutamento, administração e execução do serviço decorrente da sua missão geral, e do Ministério da Defesa Nacional para efeitos de uniformização e normalização da doutrina militar, do armamento e do equipamento e em caso de guerra ou em situação de crise.

Encontrando-se integrada na Administração Central do Estado (ACE) e de acordo com o Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de Julho² conjugado com a Lei 91/2001, de 20 de Agosto, e a Lei 63/2007, de 06 de Novembro, o regime financeiro definido para os serviços e organismos da Administração Pública (AP) é o de autonomia administrativa³. Neste sentido GNR é um órgão dotado de autonomia administrativa⁴ possuindo competência para efectuar directamente, com carácter definitivo e executório, os actos necessários à autorização de despesas e seu pagamento, por conta das dotações atribuídas no Orçamento de Estado (OE), visando por um controlo eficaz da respectiva gestão.

¹ Vide Anexo A, Figura A.1

² Estabelece o novo Regime de Administração Financeira do estado (RAFE)

³ Vide art. 2.º do Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de Junho

⁴ Vide art. 1.º da Lei n.º 63/2007, de 06 de Novembro

O Sistema de Controlo Interno (SCI) da Administração Financeira (AF) do Estado⁵ encontra-se instituído e estruturado na dependência do Governo e em especial articulação com o Ministério das Finanças.

Visando assegurar o exercício coerente e articulado do controlo no âmbito da AP, o SCI compreende os domínios: orçamental, económico, financeiro e patrimonial, segundo o n.º 1 do art. 2.º do DL n.º 166/98, de 25 de Junho.

O SCI⁶ da AP indica uma enorme gama de orientações normativas e técnicas voltadas para a verificação da legalidade do acto e da relativamente à conduta do agente, através da identificação de princípios ordenadores de boa conduta.

A AF da GNR pauta-se por estes princípios, e é importante salientar a necessidade e exigência da continuidade da implementação de normas e procedimentos, como forma de diminuir os riscos de corrupção e infracções conexas associados à actividade de gestão e administração de dinheiros, valores e património públicos.

Um factor de extrema importância prende-se com o facto de todas as normas e procedimentos que são instituídos pelos organismos de controlo da AF do Estado (exemplo o TC, IGAI, DGO, IGF) terem de ser adaptados à AF da Guarda, com o objectivo de realizar uma correcta transparência e transposição das referidas normas e procedimentos a adoptar.

Nesta dinâmica e subordinado ao tema deste trabalho surge como questão principal / problema: **“O Controlo Interno exercido ao nível dos Órgãos Financeiros da Guarda, está a ser executado eficazmente, de acordo com as normas e princípios administrativos?”**

Pretende-se com a elaboração deste TIA, espelhar a situação actual do Controlo Interno (CI) nos diversos Órgãos de Gestão Financeira da GNR no que diz respeito à sua estrutura e ao cumprimento das normas e procedimentos, e identificar as dificuldades neste campo, com vista a fornecer dados que poderão melhorar o SCI na AF da GNR.

Toda a informação que dá sustentação ao desenvolvimento deste trabalho científico focalizou-se nas experiências dos Oficiais de Administração Militar (AM) e em pesquisas bibliográficas relacionadas com a temática em questão.

⁵ Criado pelo DL n.º 166/98, de 25 de Junho

⁶ Decreto-Lei n.º 166/98, de 25 de Junho (institui o sistema de controlo interno da administração financeira do Estado) e Decreto Regulamentar n.º 27/99, de 12 de Novembro (estabelece a disciplina operativa do sistema de controlo interno da administração financeira do Estado (SCI) e o modo de funcionamento do respectivo Conselho Coordenador, em execução do n.º 1 do artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 166/98).

1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

O tema que o autor se propôs elaborar é de enorme relevância, tendo por base, conhecer como o CI está a ser exercido e como estão a ser ultrapassados os problemas decorrentes da não existência de um Manual que defina todas as orientações para a AF da GNR, visto as directivas e circulares que regulam a actividade financeira da GNR se encontrarem dispersas.

A área financeira é um sector de enorme responsabilidade, e apesar de muitas vezes ser considerada de apoio às actividades de exploração e operacionais, a verdade é que qualquer que seja a actividade pressuposta por uma organização, sempre conflui na área financeira.

O CI na AF da GNR assume desta forma um papel crítico com o objectivo de impulsionar a eficácia e eficiência das operações, confiança nos relatórios financeiros e cumprimento de leis, regulamentos e circulares.

Tendo em consideração o que foi referido anteriormente, é imperativo para a AF da GNR pautar-se por regulamentos e procedimentos actualizados e políticas de CI que correspondam à nova realidade da Guarda, de forma a pautar-se por princípios de interesse geral, nomeadamente, da prossecução do interesse público, da igualdade, da proporcionalidade, da transparência, da justiça, da imparcialidade, da boa fé e da boa administração, presentes na carta ética da Administração Pública⁷.

1.4 DEFINIÇÃO DOS OBJECTIVOS DE PESQUISA

1.4.1. OBJECTIVOS GERAIS

A investigação realizada teve como objecto de estudo o Controlo Interno nos Órgãos Financeiros da GNR.

Decorrente deste tema o objectivo que se pretende alcançar alicerça-se na pergunta de partida, isto é, pretende-se saber se existe um SCI e se está a ser executado ao nível dos Órgãos de Gestão Financeira da GNR, definindo se os procedimentos e todos os requisitos legais estão a ser realizados eficazmente para o cumprimento dos objectivos definidos superiormente pela estrutura de Comando da GNR.

1.4.2. OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO

Face ao exposto no ponto anterior, definiu-se os seguintes objectivos de investigação:

⁷ Publicada em anexo no Boletim dos Registos e do Notariado n.º 7 de Julho de 2002.

- Identificar a existência de um SCI e de um manual de Controlo Interno aprovado pelo General Comandante Geral para os Órgãos de Gestão Financeira da GNR;
- Avaliar a percepção do papel do Controlo Interno nas SRF/SRLF;
- Analisar as funcionalidades do Sic Plus enquanto sistema informático que procede ao registo contabilístico, como meio de controlo e gestão da actividade financeira da Guarda;
- Avaliar a percepção do perfil e da consciência das pessoas acerca do CI;
- Verificar a percepção se os procedimentos relativos ao processamento das receitas e despesas estão em conformidade com a lei vigente.
- Avaliar a percepção a percepção se a actual estrutura financeira se ajusta à nova realidade e necessidades da Guarda, e se os quadros orgânicos são os ideais.

1.5 HIPÓTESES

No intuito de chegar a uma resposta à questão principal, tendo por base os objectivos gerais que se pretendem alcançar e, conseqüentemente, responder aos objectivos específicos, urge, neste ponto apresentar as hipóteses consideradas na realização do TIA, que segundo Quivy e Campenhoudt (1992, p.137) “Uma hipótese é portanto, uma preposição provisória, uma pressuposição que deve ser verificada”. Nessa conformidade, a investigação desenvolvida destinou-se à verificação das seguintes hipóteses:

H1 - A actual estrutura financeira da Guarda privilegia o controlo interno.

H2 - Existem manuais explicativos de todas as funcionalidades do Sic Plus assim como um Manual de Controlo Interno para a actividade financeira da Guarda.

H3 - A informação disponibilizada pelo Sic Plus é fiável e garante um bom controlo da actividade financeira.

H4 - O efectivo existente para as funções administrativo-financeiras é o suficiente para o cumprimento eficaz da sua missão.

H5 - São realizadas formações e sessões de esclarecimento na DRF sobre procedimentos da actividade financeira e actualizações das funcionalidades do Sic Plus contribuindo para o melhoramento das capacidades dos militares.

H6 - A estrutura da SRLF é a mais adequada e possuem um manual de instruções e requisitos para a sua organização e funcionamento.

H7 - Os órgãos de fiscalização e auditoria realizam verificações quanto à adesão às políticas, procedimentos e práticas adoptadas para assegurar que os objectivos orçamentais sejam atingidos.

1.6 METODOLOGIA

A metodologia utilizada na realização deste trabalho apresenta-se bipartida numa parte teórica e numa parte prática, obedecendo à metodologia científica empregue no âmbito da investigação em ciências sociais, estando de acordo com o que é proposto por Sarmiento (2008), adaptado às orientações da Academia Militar (Academia Militar, 2008).

A primeira fase, também denominada por pesquisa documental consistiu na revisão de literatura relacionada com o tema em análise, centrando-se naquela que tornasse o trabalho o mais interessante e actual possível. A parte teórica baseou-se na análise de livros, legislação e diplomas referente à AF do Estado e da GNR assim como trabalhos relacionados com o tema.

Na parte prática foi elaborada uma pesquisa de campo centrada em entrevistas semi-guiadas a entidades da área financeira, e inquéritos por questionário realizados aos chefes das SRLF/SRF e a militares dessas secções, com o objectivo de validar as hipóteses⁸ e os conceitos teóricos desenvolvidos na parte teórica.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho encontra-se dividido em duas partes fundamentais: o Enquadramento Teórico e o Enquadramento Prático.

O Enquadramento Teórico, inicia-se no segundo capítulo, possuindo quatro capítulos, sendo o segundo dedicado à Administração Financeira da Guarda, definindo-se o processo da actividade financeira, os instrumentos de gestão associados e, por último, a caracterização da estrutura financeira da Guarda, definindo quem são os órgãos de gestão financeira. O terceiro diz respeito à Auditoria, na qual se define os conceitos e a entidade máxima de fiscalização da administração do Estado, quais as relações existentes entre a auditoria e o CI, e o processo de auditoria ao qual a Guarda se encontra sujeita. O quarto centra-se no Controlo Interno, seus objectivos, componentes, princípios, na caracterização do Sistema Nacional de Controlo das Finanças Públicas e as informáticas no âmbito financeiro e de controlo.

O Enquadramento Prático inicia-se no quinto capítulo com a descrição da metodologia adoptada para o trabalho, seguindo-se o sexto capítulo que consiste na apresentação dos resultados. O sétimo capítulo diz respeito à análise e discussão dos resultados apresentados no capítulo anterior, sendo o último capítulo destinado às conclusões e recomendações futuras.

⁸ “Hipótese apresenta-se como uma resposta provisória à pergunta de partida da investigação.” (Quivy & Campenhoudt, 1992, p.138)

PARTE I – SUSTENTAÇÃO TEÓRICA

CAPÍTULO 2 - ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DA GNR

2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração financeira tem como objectivo criar todas as condições necessárias para alcançar os objectivos estabelecidos pelo Comando da Guarda, de modo a maximizar o potencial da organização. Este fim torna-se comum a todas as organizações tanto no meio privado como no público.

A AF na GNR procura alcançar uma adequada gestão dos seus recursos financeiros, sendo a actividade que engloba a obtenção de recursos financeiros (receitas, n.º 2 do art. 48º da Lei n.º 63/07, de 06 de Novembro⁹) e a sua aplicação (despesas, art. 49º da Lei n.º 63/07, de 06 de Novembro) de modo a alcançar a sua missão, materializada nos requisitos da conformidade legal, regularidade financeira, economia, eficiência e eficácia, considerados vitais para o desempenho das tarefas que lhe são atribuídas (art. 22º do Decreto-Lei (DL) n.º 155/92, de 28 de Julho).

Podemos então deduzir que a AF da GNR tem como funções essenciais:

- Prever o fluxo monetário – custos, receitas e resultados; investimentos e obtenção de recursos;
- Planear as operações de caixa, considerando os compromissos certos e prováveis, os programas especiais e os financiamentos;
- Organizar os serviços financeiros, adoptando sistemas e métodos de trabalho adequados às características e necessidades da organização;
- Coordenar e executar as operações e serviços financeiros;
- Controlar a execução das operações e serviços, contas e disponibilidades, documentos e valores, e a execução de orçamentos.

A direcção da AF é uma competência própria do Comandante-Geral, definida na alínea h) do n.º 3 do art. 23º da LOGNR, competindo-lhe “Dirigir a administração financeira da Guarda, de acordo com as competências legais que lhe são conferidas”.

A AF do modelo actual da GNR caracteriza-se pela desconcentração através de delegações e subdelegações de competências, previsto no n.º 4 do art. 25º da LOGNR.

⁹ Lei n.º 63/07, de 06 de Novembro – Aprova a orgânica da Guarda Nacional Republicana (LOGNR)

O regime financeiro estabelecido, nos termos do n.º 1 do art. 1º da LOGNR, é o regime geral (autonomia administrativa), que se traduz, de um modo sucinto, na disponibilização de créditos orçamentais inscritos no OE, nos actos de gestão corrente e das competências próprias do Comandante-Geral para autorizar despesa e o seu pagamento, e para praticar, no mesmo âmbito, actos administrativos definitivos e executórios, isto é, sob a forma característica de poder unilateral de decisão dotado do privilégio de execução prévia.

De referir que nos termos do n.º 1 do art. 48º da LOGNR, que estabelece o regime de gestão financeira, a Guarda se rege pelo regime geral de contabilidade pública. Por seu turno a conjugação de toda a disposição legal com o DL n.º 232/97, de 3 de Setembro, que aprova o Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP), conclui-se que à Guarda se aplica a obrigação da aplicação do POCP, uma vez que segundo o art. 2º todos os serviços e organismos da administração central, regional e local que não tenham natureza, forma e designação de empresa pública a aplicação do POCP, isto é, uma contabilidade digráfica.

A AF da GNR utiliza uma contabilidade unigráfica e a sua escrituração pauta-se por uma contabilidade de compromissos¹⁰ que “consiste na anotação das obrigações constituídas por actividades, com indicação da respectiva rubrica de classificação económica” e por uma contabilidade de caixa¹¹ “que consiste no registo do montante de todos os pagamentos efectuados por actividades, ou projectos, e por rubricas orçamentais” (Carvalho, Martinez, & Pradas, 1999, p. 45).

2.2 INSTRUMENTOS DE GESTÃO DA GUARDA

O enquadramento da actuação da organização é composto por três instrumentos de gestão fundamentais: os instrumentos de gestão previsional, financeiros e de análise e controlo.

O âmbito e a intensidade do controlo nas organizações é consequência directa dos objectivos a atingir pela organização (Lisboa, Coelho & Almeida, 2007, p.229).

Os instrumentos de gestão previsional consistem, essencialmente, na Directiva de Planeamento do Comandante-Geral, que definem os objectivos para o ano seguinte, dando lugar às directivas dos comandantes de unidade e chefes das demais Unidades (Un) orgânicas. Com base nessas directivas é elaborado o Plano de Actividades para o ano seguinte, na qual se define a estratégia, hierarquiza opções, programa-se acções e afecta e mobiliza os recursos¹². No final é submetido para aprovação pelo Comandante-Geral, que servirá de base à proposta de orçamento a apresentar ao ministro competente.

A Lei do OE e o DL de Execução Orçamental são os instrumentos de regulação financeira de referência obrigatória para a Guarda.

¹⁰ N.º 1 do art. 10º do DL n.º 155/92

¹¹ N.º 1 do art. 15º do DL n.º 155/92

¹² N.º 1 e 2 do DL n.º 183/96, de 27 de Setembro

Como instrumentos de análise e controlo a Guarda dispõe do Relatório de Actividades e do Controlo de Gestão Orçamental.

O Relatório de Actividades é elaborado anualmente, relatando o percurso efectuado, discriminando os objectivos atingidos, o grau de realização dos programas, os recursos utilizados, aponta os desvios, avalia os resultados e estrutura a informação relevante para o futuro próximo.

O Controlo da Gestão Orçamental, nos termos do artigo 53º do DL n.º 155/92, de 28 de Julho, é realizado através do autocontrolo exercido pelos órgãos competentes (DRF), controlo sucessivo e sistemático a efectuar pelos órgãos das finanças através de auditorias e controlo jurisdicional a efectuar pelo Tribunal de Contas nos termos da Lei n.º 98/97, de 26 de Agosto.

O controlo da gestão económica e financeira engloba um conjunto de instrumentos que permitem avaliar as actividades desenvolvidas face às despesas suportadas, ou seja, verificar se os objectivos previstos no Plano de Actividades foram alcançados segundo o princípio da racionalidade económica. Este controlo é da competência dos órgãos com responsabilidade financeira sob a supervisão da Direcção de Recursos Financeiros (DRF).

Segundo a Lei de Enquadramento Orçamental (LEO)¹³, POCP é um instrumento de gestão ao qual todos os organismos do SPA estão sujeitos, podendo no entanto dispor de outros instrumentos necessários à boa gestão e ao controlo dos dinheiros e outros activos públicos, nos termos previstos na lei. Este instrumento refere-se ao Sistema de Informação Contabilística (SIC), que foi implementado na Guarda no âmbito da RAFE.

2.3 ESTRUTURA FINANCEIRA DOS ÓRGÃOS FINANCEIROS DA GNR

Lisboa et al. (2007, p.229) enfatizou que o desenho estrutural das organizações é crucial para a implementação de um bom sistema de controlo interno e, nessa medida, o objectivo primordial consiste em assegurar o efectivo controlo de todas as acções desenvolvidas no seu seio.

A Lei n.º 63/2007, de 06 de Novembro, que aprovou a nova Orgânica da Guarda, veio estabelecer uma profunda reestruturação da Guarda¹⁴, passando esta a compreender uma Estrutura de Comando, as Unidades e o Estabelecimento de Ensino.

Ao nível da Estrutura de Comando foi criado, além do Comando da Guarda, os Órgãos Superiores de Comando e Direcção (OSCD), órgão este composto por três Comandos Funcionais distintos para as áreas operacional, administração de recursos internos e

¹³ Lei n.º 91/2001, de 20 de Agosto

¹⁴ Vide Anexo B, Figura B.1

doutrina e formação, designados: Comando Operacional, Comando da Administração dos Recursos Internos (CARI) e Comando da Doutrina e Formação, bem como integram órgãos na dependência directa do General Comandante Geral (GCG).

No âmbito da Autoridade Técnica¹⁵, os Comandos Funcionais são responsáveis e detêm as competências para administrar os assuntos das respectivas áreas, relativamente a todas as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (U/E/O).

O CARI¹⁶ assegura o comando e a direcção de toda a actividade da GNR nos domínios da administração dos recursos humanos, materiais e financeiros, através de suas Direcções.

A administração dos recursos financeiros é da competência da DRF, que de acordo com o disposto no art. 12º do Decreto Regulamentar n.º 19/2008, de 27 de Novembro, cabe-lhe, particularmente, assegurar a AF do Comando da Guarda e dos OSCD, bem como assegurar o desenvolvimento de outras atribuições, que no âmbito das suas competências, lhe forem atribuídas.

A DRF¹⁷ articula-se em três Divisões, a Divisão de Administração Financeira (DAF), a Divisão de Gestão Orçamental (DGO) e a Divisão de Controlo e de Auditoria Interna (DCAI), estando as suas competências previstas no Despacho n.º 4501/2010, de 16 de Dezembro.

O CARI atribui à UAG, de acordo com o Despacho n.º 79/08-OG, de 22 de Dezembro, uma Secção de Recursos Logísticos e Financeiros (SRLF), uma Secção de Recursos Financeiros (SRF) à Direcção de Saúde e Assistência na Doença (DSAD) (Directiva n.º 06/2ºCG/2008, de 19 de Dezembro) e à Unidade de Apoio de Serviços (UAS)¹⁸ atribui uma SRF e uma Secção de Recursos Logísticos (SRL) (Directiva n.º 07/2ºCG/2008, de 19 de Dezembro).

São atribuídas pelo CARI e na sua dependência técnica, SRLF para as Unidades Especializadas, Representação e Intervenção e Reserva, nos termos do art. 10º da Portaria n.º 1450/2008, de 16 de Dezembro e dos Despachos GCG n.º 56,57,58 e 59/09 – constantes da Ordem à Guarda (OG) n.º 5¹⁹. Os despachos relativos a cada unidade estabelecem para além da sua estrutura e organização, o quadro orgânico de referência das SRLF, o qual varia consoante a dimensão da unidade.

Quanto às Unidades Territoriais²⁰, são compostas por uma SRLF que assegura as actividades logísticas e financeiras da Un, encontrando-se as suas competências atribuídas no Despacho 53/09 - OG n.º 5. A proposta de referência do quadro orgânico publicada nos

¹⁵ Autoridade técnica é a autoridade conferida a um órgão que lhe permite emanar ordens aos elementos subordinados (não inclui a competência disciplinar)

¹⁶ Vide Anexo C, Figura C.1

¹⁷ Vide Anexo D, Figura D.1

¹⁸ A UAS está na dependência da Secretaria-Geral da Guarda

¹⁹ Vide Anexos E, F, G, H, I

²⁰ Vide Anexo J, Figura J.1

Despachos enunciados, estabelece um efectivo de 9 militares (1 Oficial, 3 Sargentos, 5 Praças) para os Comandos Territoriais (CT) do Continente e o efectivo de 5 militares (2 Sargentos, 3 Praças) para os CT das Regiões Autónomas. De salientar que o respectivo Despacho, estabelece que o Chefe deste órgão “logístico-financeiro” deve ser preferencialmente, um Major ou Capitão do Serviço de AM, podendo ser coadjuvado por um Capitão ou por um Oficial Subalterno de AM num CT de maior efectivo.

A SRLF engloba duas áreas distintas, a parte financeira e a parte logística, dependendo tecnicamente da DRF e da Direcção de Recursos Logísticos (DRL), respectivamente.

Na Escola da Guarda (EG) o órgão financeiro é composto por uma Repartição de Administração de Recursos Internos (RARI)²¹, estrutura composta por uma SRF, SRL e SRH independentes, e nos seus centros de formação em Portalegre e Figueira da Foz existe uma Secção de Administração de Recursos Internos, à semelhança da EG.

A nova estrutura financeira centra-se num plano “macro” na DRF e num plano “micro” na SRLF e na RARI.

Como podemos constatar, a organização de uma instituição é fundamental para o controlo, poder-se-ia dizer que o desenho estrutural das organizações tem como objectivo primordial assegurar o efectivo controlo de todas as acções desenvolvidas no seu seio (Lisboa et al., 2007, p.229).

²¹ Vide Anexo K, Figura K.1

CAPÍTULO 3 - AUDITORIA

3.1 CONCEITO DE AUDITORIA

O conceito de auditoria não tem sido uno nem estático ao longo dos tempos, na qual o Tribunal de Contas (TC) (1999, p.22) descreve que “o próprio conceito de auditoria tem evoluído com o decurso do tempo, reflectindo não só as mutações operadas no desenvolvimento das organizações e na ponderação dos interesses em jogo mas também os objectivos cada vez mais vastos que lhe têm vindo a ser fixados.”.

Dentro de uma concepção ampla e clássica, na esfera financeira a auditoria é um exame ou verificação das contas, da situação financeira e/ou da gestão, realizada por um auditor com vista à emissão de um parecer.

Existem, no entanto, diversos conceitos, dos quais são de realçar as acções de harmonização realizadas a nível internacional pela IFAC²² e a nível das instituições superiores de controlo, pela INTOSAI²³.

A definição elaborada pela IFAC e pela INTOSAI constitui a base da definição apresentada pelo TC (1999, p.23), sendo esta a seguinte:

“Auditoria é um exame ou verificação de uma dada matéria, tendente a analisar a conformidade da mesma com determinadas regras, normas ou objectivos, conduzido por uma pessoa idónea, tecnicamente preparada, realizado com observância de certos princípios, métodos e técnicas geralmente aceites, com vista a possibilitar ao auditor formar uma opinião e emitir um parecer sobre a matéria analisada.”.

3.2 TC COMO ORGANISMO REGULADOR DE AUDITORIA

A Constituição da República Portuguesa no n.º 1 do art. 214º, define o TC como “o órgão supremo de fiscalização da legalidade das despesas públicas, e de julgamento das contas que a lei mandar submeter-lhe”.

O TC é um organismo de fiscalização de topo do Estado com jurisdição e poderes de controlo financeiro. Tem por funções fiscalizar a legalidade e a regularidade das receitas e das despesas públicas, apreciar a boa gestão financeira e efectivar responsabilidades por infracções financeiras às entidades integradas no sector público administrativo (Administração Central, Regional e Local), assim como às entidades do sector público empresarial e às entidades de qualquer natureza que tenham participação de capitais

²² "The International Federation of Accountants", criada num congresso internacional de Munique, no dia 7 Outubro de 1977.

²³ International Organisation of Supreme Audit Institutions”, organização de âmbito mundial das Instituições Superiores de Controlo Financeiro Externo, criada em 1953 em Cuba.

públicos ou sejam beneficiárias dessa situação, previsto no n.º 1,2,3 do art. 2º da Lei 98/97, de 26 de Agosto.

O TC, como entidade máxima reguladora da actividade financeira, e motivado pela necessidade de rever e reescrever alguns procedimentos à data implementados, teve a seu cargo o desenvolvimento do “Manual de Auditoria e Procedimentos” realizado ao abrigo da Lei n.º 98/97, de 26 de Agosto, onde se consagra a auditoria como método privilegiado do exercício do controlo financeiro moderno. Neste manual estabelecem-se as normas para a sua execução, os princípios na qual se devem basear, os procedimentos gerais a ser cumpridos na sua execução, e a caracterização das várias fases.

3.3 AUDITORIA E CONTROLO INTERNO

A auditoria encontra-se intimamente ligada ao CI, visto que independentemente do facto de a auditoria ser interna ou externa, ela recorre ao CI para poder atingir os objectivos.

O auditor necessita de avaliar o SCI²⁴, de forma a determinar qual a oportunidade e o grau de aprofundamento dos procedimentos a realizar no âmbito da Auditoria²⁵.

A auditoria é um instrumento essencial da gestão, visto que assume um papel importante como auxiliar de gestão no alertar de debilidades do funcionamento da organização. A auditoria deve ser encarada como um auxiliar de gestão e que pode ser exercida a todos os níveis de decisão e em relação às diversas áreas funcionais (Bordeira, 2000, p.51).

Os objectivos da Auditoria consistem na averiguação do rigor, veracidade e fiabilidade dos registos contabilísticos efectuados, na verificação do grau de sucesso na obtenção dos objectivos pretendidos, na avaliação do SCI e dos procedimentos contabilísticos existentes na empresa.

Em suma, podemos dizer que a auditoria é um processo de controlo do rigor da contabilidade, do nível de gestão e do grau de execução dos objectivos de uma empresa (Costa, 2007, p.45).

3.4 AUDITORIA NO CONTEXTO DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

3.4.1. AUDITORIA EXTERNA

Nos termos do n.º 1 do art.º 1º e art.º 5º da Lei 98/97, o TC fiscaliza a legalidade e regularidade das receitas e das despesas públicas e aprecia a economia, a eficiência e a eficácia, segundo critérios técnicos de gestão financeira, das entidades abrangidas pelos

²⁴ Vide Anexo L, Figura L.1.

²⁵ Vide Anexo M, Figura M.1.

n.ºs 1 e 2 do art. 2º do mesmo diploma, incluindo a organização, o funcionamento e a fiabilidade dos SCI. O controlo exercido pelo TC pode ser, quanto ao momento de exercício, prévio, concomitante ou sucessivo²⁶, consoante o mesmo seja anterior, simultâneo ou posterior relativamente à realização das operações auditadas, definidas anteriormente.

Os serviços de CI, nomeadamente as inspecções-gerais ou quaisquer outras entidades de controlo ou auditoria dos serviços e organismos da AP, bem como as entidades que integram o sector empresarial do Estado, estão ainda sujeitos a um dever especial de colaboração com o Tribunal de Contas de acordo com o art. 12º do mesmo diploma.

No disposto na LEO²⁷ ficam sujeitos a auditoria externa, o sistema e os procedimentos de controlo interno das operações de execução do orçamento a que se refere o n.º 5 do art. 55º do mesmo diploma, de modo a assegurar o reforço do controlo financeiro, com o objectivo de garantir o rigor na execução orçamental e evitar a má utilização dos dinheiros públicos.

3.4.2. AUDITORIA INTERNA

Segundo o Instituto Português de Auditores Internos, Auditoria Interna (AI) consiste numa função de apreciação independente, estabelecida dentro da organização, como um serviço para a mesma, para avaliar e examinar as suas actividades.

Neste âmbito a AI compreende o exame e a avaliação da adequação e eficácia do SCI e a qualidade do desempenho da entidade como um todo e dos órgãos que a compõem, auxiliando os membros da organização no desempenho eficaz das suas responsabilidades.

Assim sendo, a Auditoria Interna (AI) tem como função acrescentar valor à organização visando essencialmente, a verificação das normas em vigor e identificando os eventuais problemas relacionados com os procedimentos, métodos e rotinas adoptadas, constituindo-se, com a sua pedagogia, como verdadeira auxiliar dos membros da Organização, no desempenho eficaz das suas atribuições e na assunção das suas responsabilidades.

A entidade responsável pela AI aos Órgãos de Gestão Financeira, nomeadamente ao nível superior da Guarda, é cometida à IG²⁸, que sendo dotado de independência técnica constitui-se como o órgão encarregue pelo desenvolvimento de acções inspectivas e de auditoria, competindo-lhe apoiar o Comandante-Geral no exercício das suas funções de controlo e avaliação de toda a actividade da Guarda.

²⁶ Vide Anexo N

²⁷ Lei n.º 91/2001, de 20 de Agosto

²⁸ Art. 27º da Lei 63/07, de 06 de Novembro

Sob a cúpula do CARI são ainda cometidas determinadas atribuições de auditoria e CI à DCAI nomeadamente no dever de colaboração com a IG na auditoria dos procedimentos e na gestão financeira dos demais serviços e das Un da Guarda²⁹.

À DCAI cumpre, entre outras atribuições, nomeadamente promover a uniformidade da administração financeira da Guarda, garantindo a coordenação e o apoio adequado aos órgãos e serviços de si dependentes tecnicamente, bem como exercer a autoridade técnica e a realização de auditorias no âmbito da administração financeira, propondo, sempre que se justifique, a realização de inspecções ou auditorias com recurso a entidades internas ou externas.

As auditorias efectuadas aos órgãos financeiros estão desta forma sob a alçada da DCAI, com a finalidade de garantir que as actividades e os procedimentos da actividade financeira se executam conforme os padrões definidos, assegurando que as leis, os regulamentos e as directivas internas sejam cumpridas, e acima de tudo assegurar que os objectivos da instituição sejam alcançados.

A DCAI não se limita apenas à verificação dos registos contabilísticos, mas também ao estabelecimento de uma função de apoio à gestão, verificando a acção dos vários órgãos, analisando os fluxos financeiros e o respectivo resultado.

Nas acções inspectivas realizadas é produzido o Relatório de Auditoria Interna³⁰ que é submetido à consideração do Exmo. Comandante Geral.

²⁹ Al. g) do art. 29º do Despacho 32021/2008

³⁰ Vide Anexo O

CAPÍTULO 4 - CONTROLO INTERNO

4.1 ADMINISTRAÇÃO E CONTROLO

Para melhor entender e situar a importância da função do controlo interno, torna-se necessário fazer uma pesquisa conceitual e lembrar os fundamentos que orientam a actividade de Administração.

A ADM de uma entidade deve estar estruturada e organizada de acordo com os princípios científicos aplicáveis às funções básicas que a compõem, para concretizar os seus planos e alcançar os objectivos que constituem a razão da sua existência.

Segundo os clássicos, como Frederick Taylor³¹ e Henry Fayol³² in Chiavenato (1993, p.106 e 142), e outros mais modernos que os sucederam, os princípios da Administração devem atender, particularmente, aos princípios da Organização, Planeamento, Comando e Controlo.

O controlo constitui um dos princípios basilares da administração, de tal forma que a inexistência dessa função ou as deficiências que apresentar têm reflexos directos e negativos com a mesma intensidade nas demais funções (organização, planeamento e comando), estabelecendo invariavelmente a frustração parcial ou total na execução dos seus objectivos. Os resultados medíocres ou desastrosos na AP ou na ADM Privada têm sempre como responsáveis as falhas do controlo e de igual forma, o sucesso repousa fundamentalmente na sua eficiência.

Assim podemos concluir que o controlo é uma das funções administrativas que permite identificar lacunas e corrigi-las e, acima de tudo, permite a avaliação do alcance dos objectivos.

4.2 CONTROLO INTERNO

4.2.1. CONCEITO

A palavra controlo é uma palavra de origem francesa (contrôle), que designa originalmente vigilância e verificação de conformidade ou desvio.

De acordo com o Dicionário da Língua Portuguesa “controlo” define-se como sendo a acção de, inspeccionar, fiscalizar, superintender e verificar os documentos ou os serviços,

³¹ Frederick Winslow Taylor (1856-1915), fundador da Administração Científica.

³² Henry Fayol (1841-1925), fundador da Teoria Clássica da Administração

permitindo analisar o bom funcionamento da organização e/ou a vigilância exercida sobre o comportamento de alguém.

Para Fayol (in Chiavenato, 1993, p.143), o controlo já possuía uma relevância enorme na administração e segundo ele consistia na *“verificação para certificar se todas as coisas ocorrem em conformidade com o plano adoptado, as instruções transmitidas e os princípios estabelecidos. O objectivo é localizar as fraquezas e erros no sentido de rectificá-los e prevenir a recorrência.”*. Desta forma é estimulado o planeamento, o fortalecimento da organização, o aumento da eficiência do comando e a facilidade da coordenação.

Segundo Bordeira (2000, p.32) *“ um plano de organização e todos os métodos e medidas coordenados e adoptadas por uma empresa para salvaguardar os seus bens, comprovar a veracidade e exactidão dos dados contabilísticos, promover a eficiência, a sua operacionalidade e estimular a adesão aos métodos prescritos pela administração”*.

O CI visa assim os procedimentos e disposições internas criadas, de forma a antecipar os riscos e a maximizar a sua performance (Sales, 1996, p.28).

Ainda de acordo com o TC (1999, p.47), o controlo interno é uma forma de organização que pressupõe a existência de um plano e de sistemas coordenados, destinados a prevenir a ocorrência de erros e irregularidades ou a minimizar as suas consequências e a maximizar o desempenho da entidade no qual se insere.

O conceito de CI é de facto tão vasto que abarca todas as operações da organização ou entidade, criando então um sistema, isto é, a combinação de diversas partes, que coordenadas concorrem para certo fim.

Segundo o International Federation of Accountants *“o sistema de controlo interno é o plano de organização e todos os métodos e procedimentos adoptados pela administração de uma entidade para auxiliar a atingir o objectivo de gestão de assegurar, tanto quanto for praticável, a metódica e eficiente conduta dos seus negócios, incluindo a aderência às políticas da administração, a salvaguarda dos activos, a prevenção e detecção de fraudes e erro, a precisão e plenitude dos registos contabilísticos e a atempada preparação de informação financeira fidedigna”*.

Da análise mais aprofundada desta definição, verificamos que a noção de controlo interno está intimamente ligada aos objectivos que se pretendem atingir através da sua implementação.

O SCI irá sendo tanto mais sofisticado quanto mais a organização for crescendo e as suas actividades se tornarem mais complexas.

4.2.2. TIPOS DE CONTROLO INTERNO

Existem dois tipos de CI fundamentais: O Controlo Interno Administrativo e o Controlo Interno Contabilístico.

O controlo administrativo compreende o controlo hierárquico e dos procedimentos e registos relacionados com o processo de tomada de decisões e, portanto, com os planos, políticas e objectivos definidos pelos responsáveis (TC, 1999, p.47)

Os dois maiores aspectos do controlo administrativo, segundo Bilhim (2005, p.221) são: a direcção e supervisão dos fluxos de trabalho, especificando como, por quem, com que grau de precisão ou fiabilidade, entre outros; e a avaliação e disciplina, isto é, avaliação da realização dos subordinados e a recompensa da realização obtida destinada a conformidade de comportamento dos subordinados aos objectivos organizacionais.

O CI Contabilístico compreende os registos/procedimentos que se relacionam com a salvaguarda dos activos e com a fiabilidade dos registos contabilísticos, de modo a facilitar a revisão das operações financeiras autorizadas pelos responsáveis (TC, 1999, p.47).

Em suma, pode dizer-se que o CI Administrativo permite acompanhar com rigor o controlo normal da organização, e o CI Contabilístico intervém nos registos contabilísticos e portanto, nas demonstrações financeiras.

4.2.3. OBJECTIVOS

As organizações funcionam como um todo, isto é, cada um dos sistemas, organizações, funções, operações de activos e passivos deverão estar sob CI, mas para isso torna-se vantajoso que os diferentes órgãos trabalhem em rede.

Segundo Sales (1996, p.28) o CI visa os procedimentos e disposições internas criadas, de forma a antecipar os riscos e a maximizar a sua performance.

O Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) liderou um projecto para definir o CI que chamou a atenção para a importância do relato sobre o CI e deu origem ao relatório/obra de CI designado por Internal Control – Integrated Framework, mais conhecido por COSO report.

Na sua obra, a COSO (PricewaterhouseCoopers, 2007, p.5) classifica os objectivos em quatro categorias: Estratégicos, Operações, Comunicação e Conformidade.

- Estratégico: relacionado com a sobrevivência, continuidade e sustentabilidade. Metas de alto nível, alinhadas e dando apoio à missão da organização.
- Operacional: eficácia e eficiência na utilização dos recursos, mediante operações ordenadas, éticas, económicas e adequada salvaguarda contra perdas, mau uso ou prejuízo.
- Comunicação: fiabilidade da informação produzida e sua disponibilidade para a tomada de decisões e para o cumprimento das obrigações de *accountability*³³.
- Conformidade: aderência às leis e regulamentações aplicáveis à entidade, e às normas, políticas, aos planos e procedimentos da própria organização.

³³ Obrigação de um organismo prestar contas a entidades de inspecção ou de auditorias.

Para observar estes objectivos existem vários aspectos que se deve ter em conta para um bom funcionamento de CI: no âmbito organizacional, no âmbito dos recursos humanos e no âmbito da contabilidade e auditoria.

A nível de recursos humanos é indispensável a adopção de políticas adequadas para que a empresa possa dispor de pessoal qualificado, detentor de capacidade de adaptação e versatilidade, e que seja fiel à empresa, reduzindo-se assim as possibilidades de práticas de fraudes.

A nível organizacional, torna-se essencial certos aspectos como: a existência de organogramas, representando a organização funcional (reflectindo as linhas de subordinação funcional e a separação de tarefas), a reorganização dos métodos de trabalho, a fixação dos diferentes níveis de responsabilidade dos colaboradores da empresa, a institucionalização do uso de autorização de operações prévias, seguindo as regras previamente fixadas, a utilização de práticas processuais e de procedimentos padronizados, a existência de manuais de instruções e de rotinas e a utilização de equipamento informático, vulgarmente designado tecnologias de informação.

A nível contabilístico é de extrema importância a delimitação clara das funções da contabilidade, a segregação entre as operações e a sua contabilização, pois nenhuma pessoa pode ser responsável pela execução de ambas; a segurança do registo das operações, bem como a comprovação e exactidão, exigindo-se a utilização de todas as provas disponíveis, a manutenção da contabilidade em dia e a utilização de contas de controlo para provar a exactidão dos saldos.

Cabe aos órgãos de topo, além das preocupações em satisfazer as necessidades da organização, e vencer os desafios da competitividade, criar mecanismos com vista a assegurar que os comportamentos e procedimentos em uso estão em conformidade com a legislação, que a informação produzida é fiável, oportuna e exacta, que a circulação documental é a mais adequada, que todas as entradas de valores são movimentadas e registadas atempadamente, e que os mecanismos de controlo previstos são adequados e eficazes.

A GNR pauta-se por cumprir toda a legislação vigente, com vista a cumprir todos os objectivos preconizados pelo Governo e pela Instituição, para que os resultados sejam eficazes e eficientes³⁴.

4.2.4. COMPONENTES

Segundo o COSO (1994), o SCI é composto de cinco componentes inter-relacionadas, que derivam da forma como a gestão gere a organização e de como são integradas no processo

³⁴ Vide Apêndice A, Figura A.1

de gestão. O modelo do COSO considera que as componentes do controlo formam um sistema integrado, que reage dinamicamente, face a condições de mudança.

Essas componentes são as seguintes:

- “Ambiente de controlo”, que abrange toda a estrutura dos controlos internos, é o ponto de partida no qual todos os outros elementos existem, como se pode visualizar no Anexo P. O ambiente de controlo inclui conceitos como conduta, atitude, consciência, competência e estilo de gestão. Grande parte de sua força é extraída da conduta estabelecida pelos órgãos superiores na influência da consciência de controlo do seu pessoal (DRA 410);
- “Avaliação do risco”, que envolve a identificação e a análise pela administração dos riscos mais relevantes para a realização dos objectivos da organização, formando a base para a determinação de como os riscos devem ser geridos (DRA 410);
- “Actividades de controlo ou procedimentos de controlo”, são desenvolvidas para direccionar especificamente cada objectivo de controlo, visando atenuar os riscos identificados anteriormente. São políticas, procedimentos e práticas adoptadas para assegurar que os objectivos operacionais sejam realizados e as estratégias para atenuar riscos sejam executadas;
- “Informação e comunicação”, tem como objectivo fornecer o suporte aos controlos internos, transmitindo directrizes do nível da administração para os funcionários, em um formato e uma estrutura de tempo que permita aos funcionários executarem suas actividades de controlo com eficácia. O processo também poderia percorrer o caminho inverso, partindo dos níveis mais baixos da companhia para a administração e para o Conselho de Administração, transmitindo as informações sobre os resultados, as deficiências e as questões geradas;
- “Monitorização” como o processo que consiste em avaliar a qualidade do desempenho do controlo interno durante avaliações contínuas e especiais (DRA410).

Todos os componentes necessitam de estar a funcionar para que o sistema de controlo seja efectivo.

O COSO dá uma visão multidimensional do controlo interno e descreve-o como um processo fundamental para o alcance da eficácia e da eficiência da realização dos objectivos que uma organização deverá adoptar.

Os objectivos, que são o que uma organização tem em vista alcançar, e os componentes, que representam o que é necessário para atingir os objectivos, deve existir entre si um relacionamento directo. Esta relação pode ilustrar-se mediante uma matriz tridimensional (o chamado cubo do COSO) representada no Anexo Q.

No Apêndice B, encontra-se mais detalhada a explicação dos componentes.

4.2.5. PRINCÍPIOS GERAIS DO CI

Os procedimentos de controlo são as políticas e normas que ajudam a garantir que as acções necessárias são levadas a cabo para gerir os riscos para atingir os objectivos de uma entidade.

Existem certos aspectos a ter em conta num SCI tais como: a definição de responsabilidades, a segregação, separação ou divisão de funções, o controlo das operações, a numeração dos documentos, e a adopção de provas e conferências independentes.

Segundo Sales (1996, p.31) a definição de autoridade e delegação de responsabilidades tem como objectivo limitar e fixar as funções do pessoal, e deverá ser estabelecido através de um organigrama, um manual de descrição de funções, um manual de políticas e procedimentos contabilísticos e um manual de medidas de controlo interno.

Quanto à segregação³⁵, separação ou divisão de funções, podemos dizer que esta prende-se com o facto de não ser uma só pessoa responsável de uma operação desde o início até ao fim: autorização, aprovação, execução, registo e custódia (Sales, 1996 p.35).

Em qualquer empresa dever-se-á sempre proceder à numeração sequencial e tipográfica de todo o tipo de documentos como: as facturas, recibos, ordens de compra, guias de entrada em armazém, listas ou talões de contagem, notas de pagamento, entre outros.

O objectivo da adopção de provas e conferências independentes serve essencialmente para detectar e evitar erros, avaliando-se a eficácia do CI administrativo e contabilístico.

4.3 IMPORTÂNCIA DO CONTROLO INTERNO PARA A CONTABILIDADE FINANCEIRA

A contabilidade e o CI estão interligados, isto porque, um Sistema de Controlo eficaz vai proporcionar um tratamento contabilístico igualmente mais seguro e eficaz, tornando-a um instrumento importante de gestão, visto que a segurança da informação contabilística depende do SCI da empresa.

O CI de uma empresa tem sempre repercussões na contabilidade, pois a melhoria de certos aspectos como: as rotinas de validação; a conferência de registos; o controlo das contas; a manutenção de reconciliações; as conferências físicas de caixa, existências e títulos, vão assegurar os objectivos do CI e contribuir para a fiabilidade, segurança, credibilidade e relevância de toda a informação contabilística (Bordeira, 2000, p.34).

³⁵ Art.º 39 da Lei 91/2001, de 20 de Agosto

4.4 LIMITAÇÕES DO CONTROLO INTERNO

O gestor que deseja ser eficaz tem de proceder à avaliação de resultados, analisar as condicionantes do CI e verificar se o sistema é ou não o mais adequado, bem como verificar se está a ser implementado (Sales, 1996 p.44).

Segundo (Coopers & Lybrand, 1997, p.19), “nem todos os controlos reduzem o risco de todos os tipos de erros e irregularidades, na medida em que há certas limitações inerentes à confiança que pode ser depositada no sistema de controlo interno”.

O estabelecimento e a manutenção de um SCI é uma das mais importantes responsabilidades de qualquer administração (Costa, 2007, p.155), mas este contém igualmente factores limitativos, como se apresentam a seguir:

- A competência e a integridade do pessoal que executa as funções de controlo podem deteriorar-se por razões internas ou externas, não obstante os cuidados postos na sua selecção e formação;
- Os poderes de autorização de operações por parte daqueles a quem os mesmos foram confiados podem ser usados de forma abusiva ou arbitrária;
- A segregação de funções dificulta mas não pode evitar o conluio ou a cumplicidade;
- A própria direcção do organismo pode em muitos casos ultrapassar ou contornar as técnicas de controlo por si implantadas;
- O CI tem em vista geralmente as operações correntes, não estando preparado para as transacções pouco usuais;
- Por último, a própria existência do controlo só se justifica quando a relação custo/benefício é positiva, isto é, quando o custo de determinado procedimento não é desproporcionado relativamente aos riscos que visa cobrir (TC, p.52).

4.5 SISTEMA NACIONAL DE CONTROLO DAS FINANÇAS PÚBLICAS

O SCI do estado foi instituído pelo Dec-Lei n.º 166/98, de 25 de Junho e “consiste na verificação, no acompanhamento e na avaliação e informação, sobre a legalidade, a regularidade e a boa gestão, relativamente a actividades, a programas, a projectos, ou operações de entidades de direito público ou privado em matéria de finanças públicas, nacionais e comunitárias”. Este sistema “compreende os domínios orçamental, económico, financeiro e patrimonial e visa assegurar o exercício coerente e articulado do controlo no âmbito da Administração Pública”, definido no n.º 1 e 2 do art.º 2 do diploma.

O SCI integra todas as inspecções-gerais dos vários ministérios e todos os órgãos e serviços de inspecção, auditoria ou fiscalização que tenham como função o exercício do CI.

O DR 27/99, de 12 de Novembro, estabeleceu a disciplina operativa do SCI da AF do Estado e também criou o Conselho Coordenador, com o objectivo de garantir o funcionamento do SCI, promovendo a cooperação entre os serviços e órgãos que compõem aquele sistema, de forma a implementar uma actuação articulada, no quadro da observância dos princípios de coordenação definidos no art.º 5 do Decreto-Lei n.º 166/98.

Com a necessidade de consolidar as finanças públicas, o Governo criou, com base no DL n.º 33/2006, de 17 de Fevereiro, a figura do controlador financeiro de área ministerial, com o objectivo de garantir a satisfação dos princípios da economia, eficácia e eficiência³⁶ na utilização dos fundos públicos. Como funções, no âmbito geral, irá apoiar a implementação de procedimentos de gestão financeira mais adequados, tendo em vista a melhoria da eficiência das áreas ministeriais em que actua, bem como o reforço da estratégia de consolidação orçamental através da redução e racionalização da despesa pública³⁷.

O SCI compreende o controlo externo (CE) e o CI, como se apresenta no Anexo R.

O CE divide-se pela Assembleia da República, órgão de controlo político, e o TC como órgão de controlo financeiro.

O CI articula-se em três níveis de controlo, o operacional, o sectorial e o estratégico, de acordo com o art.º 4 do DL n.º 166/98, podendo acrescentar também o designado “autocontrolo” que no caso da GNR é realizado pela DRF e pelas SRLF/SRF.

O controlo operacional consiste na verificação, acompanhamento e informação, centrado sobre decisões dos órgãos de gestão das unidades de execução de acções. É constituído pelos órgãos e serviços de inspecção, auditoria ou fiscalização inseridos no âmbito da respectiva unidade. Na GNR este controlo é realizado pela IG segundo o art.º 27 da LOGNR.

O controlo sectorial perspectiva-se preferencialmente sobre a avaliação do controlo operacional e sobre a adequação da inserção de cada unidade operativa e respectivo sistema de gestão, nos planos globais de cada ministério, sendo exercido pelos órgãos sectoriais e regionais de controlo interno. A Inspeção Geral da Administração Interna (IGAI) é o órgão de controlo a este nível.

O controlo estratégico é dirigido à avaliação do controlo operacional e controlo sectorial, bem como sobre a realização das metas traçadas nos instrumentos provisionais, designadamente o Programa do Governo, as Grandes Opções do Plano e o Orçamento de Estado. Este controlo é exercido pela Direcção Geral do Orçamento (DGO) e pela Inspeção Geral das Finanças (IGF)³⁸.

³⁶ Vide Glossário

³⁷ Art. 2º do DL n.º 33/2006, de 17 de Fevereiro

³⁸ Vide Apêndice C

4.6 APLICAÇÕES INFORMÁTICAS NO ÂMBITO FINANCEIRO

Desde 1998, em consequência da RAFE, que a GNR adoptou o Sistema de Informação (SI) SIC na sua área financeira como sistema de registo de contabilidade, no sentido de ser obtido um melhor controlo da execução orçamental.

A implementação do SIC na GNR teve como objectivo principal obter capacidades para controlar, automatizar e garantir uma uniformização dos procedimentos, no intuito de cumprir na íntegra e em simultâneo em todo o dispositivo as finalidades descritas no DL n.º 155/92, de 28 de Julho, no âmbito de toda a informação financeira.

O SIC permitiu a descentralização de processos pelos serviços financeiros a nível de Comandos Territoriais e a consolidação centralizada da informação na DRF/DAF para posterior elaboração das Contas de Gerência, bem como permitiu confirmar com o regime consagrado no DL n.º 191/99, de 5 de Junho, que implementou o Regime da Tesouraria do Estado.

Com o evoluir da realidade das Finanças Públicas, a GNR necessitou de fazer evoluir o SIC de forma a conseguir fazer face às suas necessidades administrativo-financeiras, originando-se o SIC Plus, implementado nas Unidades a partir de 01 de Janeiro de 2010.

O SIC Plus é actualmente uma ferramenta de gestão indispensável à boa gestão dos recursos e de uniformidade de procedimentos permitindo como por exemplo:

- Registo de cabimentos prévios, de acordo com o planeamento das actividades e dos encargos prováveis, art.º 13º do diploma;
- Requisições internas e oficiais e o registo atempadamente dos compromissos, art.º 10 do diploma;
- Conhecer a data de emissão dos compromissos assumidos/facturas de forma a permitir o reporte de informação à DGO quer no âmbito da dívida vencida e vincenda quer na monitorização do cumprimento;
- Tratamento da informação financeira;
- Elaboração da Conta de Gerência (realizada a partir de 2010).

O SIC Plus constitui uma mais-valia para quem avalia e audita as contas dos Órgãos Financeiros da Guarda, possibilitando o acesso a todas as contas dos CT e Un. Acresce ainda referir que a avaliação dos desvios pode ser realizada de forma objectiva, possibilitando a responsabilização das diferentes hierarquias e se descentralize a capacidade de intervenção.

PARTE II – INVESTIGAÇÃO DE CAMPO

CAPÍTULO 5 - METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO DE CAMPO

5.1 INTRODUÇÃO

Nos capítulos anteriores foi realizada uma revisão da literatura aprofundada sobre o tema em questão, com o objectivo de fornecer mais dados sobre o assunto e assim dar uma sequência lógica para um conhecimento adequado e enquadrado com a Instituição.

O objectivo da parte prática é verificar a veracidade das hipóteses colocadas e assim responder aos objectivos propostos e consequentemente determinar a resposta à questão central levantada. Neste sentido, no presente capítulo, irão ser aportados os métodos e técnicas utilizadas para a validação das hipóteses do presente TIA.

Nos capítulos seguintes apresentar-se-ão os resultados obtidos, assim como a sua análise e discussão, processo este muito importante para o culminar do trabalho, reflectido nas conclusões e nas recomendações.

5.2 CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO

Para alcançar os objectivos da presente investigação procedeu-se à aplicação de entrevistas e inquéritos por questionário.

Estes dois tipos de instrumentos para a recolha de dados surgem como os mais indicados para o estudo da questão, sendo aqueles que dão uma melhor resposta aos objectivos propostos.

Estes dois instrumentos enquadram-se, segundo Quivy e Campenhoudt (2005, p.165), na observação indirecta, pois o investigador interpela os inquiridos para obter a informação procurada e deste modo contribuírem para a produção de informação relevante.

No que diz respeito à população, visto esta ser significativa e considerando o grau de conhecimento dos militares que desempenham funções administrativas, foi opção escolher uma amostra atendendo às funções por si desempenhadas na AF da Guarda.

Foram inquiridos os dirigentes intermédios dos órgãos financeiros, elementos constituintes da SRLF e ainda outros elementos fundamentais no que diz respeito ao tema, pois de acordo com Quivy e Campenhoudt (2005, p.160) “Para conhecer o modo de funcionamento

de uma empresa será necessário, na maior parte das vezes, interrogar os que dela fazem parte...”.

5.2.1. ENTREVISTA

Segundo Sarmento (2008, p.17) a entrevista surge como um tipo de informação qualitativa, na qual o investigador fará uma análise de conteúdo sistemática, destinada a testar as hipóteses do trabalho.

As entrevistas realizadas foram semi-estruturadas³⁹, tendo como base dois guiões⁴⁰, elaborado com o intuito de fornecer informação indispensável para a validação das hipóteses.

As entrevistas foram realizadas entre dia 08 e 13 de Julho e encontram-se transcritas no Apêndice E. Os inquiridos foram escolhidos com base na sua experiência em Auditoria/Inspeção e CI na actividade financeira da Guarda e por terem exercido funções neste no Órgão de Auditoria e nessa medida foram entrevistados: 1) o Sr. Coronel Figueiredo – Inspector da IG; 2) Sr. Coronel Carvalho – Director da DRF; 3) Sr. Tenente Coronel Teixeira – Chefe da Divisão da Planeamento e Reabastecimento; 4) Sr. Major Santos – Chefe da Divisão de Abonos 5) Sr. Major Figueiredo - Chefe da DCAI; 6) Sr. Major Paulo – Chefe da Repartição de Administração de Recursos Internos da EG.

É de salientar que na entrevista ao Sr. Coronel Figueiredo foram colocadas, além das perguntas do 1º Guião, mais 3 questões, no intuito de perceber o trabalho realizado pela IG no âmbito do CI, perfazendo o Guião n.º 2.

5.2.2. QUESTIONÁRIO

A aplicação de inquérito por questionário tem como objectivo a recolha de dados que testassem a validade das hipóteses, considerando as opiniões de terceiros sobre o objecto da investigação (Sarmento, 2008).

Quanto á estrutura e conteúdo, o questionário dividiu-se em seis partes, sendo a primeira dirigida à caracterização do inquirido, e as restantes cinco à caracterização do CI nos CT e Unidades tendo por base as componentes do CI explicadas no ponto 4.2.4. A escala utilizada foi a de Lickert, de acordo com a qual o inquirido pode responder: Discordo Totalmente, Discordo, Não Concordo nem Discordo, Concordo, Concordo Totalmente. Estas respostas foram cotadas de 1 a 5.

³⁹ Segundo Sarmento (2008) as entrevistas podem ser: formais ou estruturadas, semi-formais ou semi-estruturadas e informais ou não estruturadas

⁴⁰ Vide Apêndice D – Guião da Entrevista

Este questionário⁴¹ foi aplicado por administração directa⁴² via internet a quatro elementos, incluindo o Chefe da SRLF e SRF, dos CT e Unidades, para posteriormente ser analisado quantitativamente e fornecer dados que ajudem a validar as hipóteses.

5.3 UNIVERSO E AMOSTRA

Para realizar o Inquérito por Questionário é necessário definir o Universo ou a População da Investigação e a Amostra.

Segundo Sarmento (2008, p.22) o Universo representa a totalidade da população que se quer analisar, e nesse intuito foram alvo todos os militares que desempenham as funções de chefe de secção e subsecções nos órgãos financeiros e cujo universo se cifra em 116 militares.

De acordo com Sarmento (2008, p.23) a amostra é um subconjunto dos indivíduos pertencentes a uma população.

Definiu-se a amostra considerando a totalidade da população e, tendo em conta as funções desempenhadas na respectiva secção, foram alvo de questionário os 116 militares das várias SRLF e SRF da Guarda, tendo sido obtidas 77 respostas, sendo a amostra válida para a população alvo com um nível de confiança de 90% e um nível de erro de 5,5%⁴³.

Como já foi referido no ponto 5.2.1. foram realizadas seis entrevistas a militares da GNR, com a preocupação de entrevistar os antigos e actual Chefe da DCAI e a militares com funções de chefia.

5.4 MEIOS UTILIZADOS

Para a realização do inquérito foi utilizado o programa da Google, através da internet (<http://docs.google.com/?tab=mo&pli=1#all>), designado “Google Docs”, no qual cada inquirido recebeu um e-mail com o link para seu preenchimento.

Na realização das entrevistas foi utilizado um gravador, sendo que três entrevistas foram respondidas via e-mail e uma por telefone, por indisponibilidade dos inquiridos.

A análise dos dados foi realizada através de aplicações informáticas nomeadamente o Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 17.0 e o Microsoft Office Excel 2008, para a execução dos gráficos.

⁴¹ Vide Apêndice F – Inquérito por Questionário

⁴² Segundo Quivy e Campenhoudt, um questionário em que é o próprio inquirido que o preenche, designa-se por administração directa.

⁴³ Dados calculados no site: <http://www.vsai.pt/amostragem.php>

CAPÍTULO 6 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

6.1 INTRODUÇÃO

No Capítulo anterior foi exposta a metodologia a utilizar nesta investigação, e no presente Capítulo vão ser apresentados os resultados das entrevistas e do questionário.

6.2 QUESTIONÁRIO

Os resultados obtidos foram alvo de análise estatística, apresentando-se através de tabelas, onde serão expostas as percentagens das respostas dos inquiridos às perguntas em três grupos distintos, 1/2 – Discordo Totalmente ou Discordo; 3 – Não Concordo Nem Discordo; 4/5 – Concordo ou Concordo Totalmente, assim como a média, moda, mediana e desvio padrão.

Nas tabelas que se irão apresentar apenas se encontram os resultados das afirmações mais relevantes para a validação das hipóteses, encontrando-se no Apêndice G, através de gráficos, uma análise mais profunda dos resultados de todas as afirmações.

Foi efectuado o teste Alfa de Cronbach⁴⁴ (α), a fim de verificar a consistência interna do questionário, tendo o total das 98 questões fechadas um nível $\alpha=0,923$, o que indica um bom nível de fiabilidade.

6.2.1. RESULTADOS DAS QUESTÕES DO GRUPO 1 - CARACTERIZAÇÃO DO INQUIRIDO

A amostra que foi inquirida é maioritariamente masculina, com 74 homens (96%) e apenas 3 mulheres (4%). Relativamente à faixa etária a maioria dos inquiridos têm entre 41 e 50 anos, cerca de 51% e entre os 30 e os 40 anos com 32%. Quanto à categoria Sócio-Profissional 55% são Sargentos, 23% são Guardas e 22% correspondem a Oficiais. No que concerne à arma/serviço os inquiridos são maioritariamente (74%) do serviço de Administração.

No Apêndice I é apresentada a caracterização mais detalhada dos inquiridos através de gráficos e tabelas, exprimindo os outputs emitidos pelo SPSS, completando os resultados apresentados.

⁴⁴ Apêndice H – F.2 Teste de Alfa de Cronbach

6.2.2. RESULTADOS DAS QUESTÕES DO GRUPO 2 – AMBIENTE DE CONTROLO

Tabela 1 - Valores de estatística descritiva 2.1 - Ambiente de Controlo.

2.1 Ambiente Interno	Média	Desvio Padrão	Moda	Mediana	DT ou D (%)	NCND (%)	C ou CT (%)
					1/2	3	4/5
2.1.3.Existe um código formalizado de ética/conduta financeira	3,55	0,967	4	4	14,3	24,7	61,1
2.1.7.Os militares demonstram integridade pessoal e profissional e valores éticos no cumprimento das normas.	4,18	0,601	4	4	0	10,4	89,6
2.1.8.A atitude dos órgãos superiores nas inspeções e auditorias reflecte uma preocupação fundamental da importância do controlo interno.	3,52	0,968	4	4	14,3	23,4	62,3
2.1.11.Os militares são competentes/eficientes na realização das tarefas.	3,95	0,583	4	4	0	19,5	80,5

Tabela 2 - Valores de estatística descritiva 2.2 - Recursos Humanos

2.2 Recursos Humanos	Média	Desvio Padrão	Moda	Mediana	DT ou D (%)	NCND (%)	C ou CT (%)
					1/2	3	4/5
2.2.1.As SRLF devem ser chefiadas por um Oficial AM.	4,39	0,934	5	5	5,2	11,7	83,1
2.2.2.As SRLF chefiadas por Sargentos realizam a correcta administração financeira dos recursos.	3,90	0,926	4	4	5,2	24,7	70,2
2.2.3.O actual efectivo na secção é suficiente.	2,60	1,195	2	2	53,2	16,9	29,9
2.2.4.Os militares possuem um nível de conhecimento adequado.	3,48	0,771	4	4	10,4	33,8	55,8
2.2.5.A formação possuída pelos militares é suficiente.	2,94	0,937	2	3	39	28,6	32,5
2.2.8.Existe adequada rotatividade de funções	2,77	0,958	3	3	37,7	42,9	19,5
2.2.10.Os militares procuram desenvolver as suas capacidades no âmbito das suas funções.	3,84	0,650	4	4	3,9	18,2	77,9
2.2.11.Os militares mostram interesse em ir a formações no âmbito das suas funções.	3,79	0,713	4	4	5,2	18,2	76,6
2.2.12.Os militares desempenham apenas uma função, ou desempenhando mais que uma não são compatíveis entre elas.	3,34	0,852	4	3	16,9	36,4	46,8

6.2.3. RESULTADOS DAS QUESTÕES DO GRUPO 3 – AVALIAÇÃO E GESTÃO DE RISCOS

Tabela 3 - Valores de estatística descritiva 3 – Avaliação e Gestão de Riscos.

Questões	Média	Desvio Padrão	Moda	Mediana	DT ou D (%)	NCND (%)	C ou CT (%)
					1/2	3	4/5
3.3.Sempre que necessário são levantados e diagnosticados os pontos de falha dos processos. Ex: falta de pessoal especializado.	3,26	0,951	4	4	22,1	27,3	50,7
3.7.É realizada contagem física dos stocks? Caso exista.	3,65	0,984	4	4	13	16,9	70,1

3.8.Existe militares com mais do que uma função atribuída.	3,81	0,904	4	4	9,1	16,9	74
3.11.As ferramentas existentes diminuem a probabilidade de ocorrência de erros contabilísticos e de registo.	3,29	1,024	4	4	22,1	27,3	50,7
3.12.O efectivo existente é o necessário para o cumprimento dos objectivos.	2,78	1,047	2	3	44,2	26	29,9
3.15.O duodécimo mensal nunca é excedido.	2,68	1,117	3	3	41,6	36,4	22,1
3.16.O conhecimento dos militares é actualizado pela DRF.	2,66	1,096	2	3	45,5	28,6	26

6.2.4. RESULTADOS DAS QUESTÕES DO GRUPO 4 – PROCESSO DE CONTROLO

Tabela 4 - Valores de estatística descritiva 4.1- Procedimentos.

4.1 Procedimentos	Média	Desvio Padrão	Moda	Mediana	DT ou D (%)	NCND (%)	C ou CT (%)
					1/2	3	4/5
4.1.2.Há preocupação em realizar todos os requisitos legais.	4,21	0,713	4	4	2,6	9,1	88,3
4.1.3.A escolha de fornecedores é realizada com isenção.	4,34	0,805	5	5	2,6	13	84,4
4.1.7.Os procedimentos adoptados são os constantes nas circulares.	3,81	0,795	4	4	6,5	19,5	74
4.1.10.As funções/actividades estão adequadamente segregadas.	3,68	0,697	4	4	3,9	29,9	66,2
4.1.12.Os procedimentos relativos ao cabimento e processamento de despesas no âmbito da execução orçamental são realizados eficazmente com o SIC/SIC PLUS.	3,77	0,944	4	4	11,7	19,5	68,9

Tabela 5 - Valores de estatística descritiva 4.2- Manual de Controlo Interno.

4.2 Manual de Controlo Interno	Média	Desvio Padrão	Moda	Mediana	DT ou D (%)	NCND (%)	C ou CT (%)
					1/2	3	4/5
4.2.2.A existência de um manual de Controlo Interno é fundamental.	4,01	0,803	4	4	3,9	19,5	76,7
4.2.3.Existe manuais explicativos de todas as funcionalidades do SIC/Sic Plus.	3,17	1,056	3	3	22,1	37,7	40,3
4.2.4.A existência de NEP's dispersas, dificulta o processo de controlo.	3,78	0,927	4	4	9,1	24,7	66,3
4.2.5.As circulares e NEP's avulsas prejudica o ambiente de Controlo Interno.	3,64	0,999	4	4	14,3	27,3	58,5
4.2.6.Existem normas de procedimentos/processos definidos superiormente para a uniformidade da administração financeira da Guarda.	3,55	0,897	4	4	11,7	26	62,3

6.2.5. RESULTADOS DAS QUESTÕES DO GRUPO 5 – SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Tabela 6 - Valores de estatística descritiva 5.1 - SIC/SIC PLUS.

5.1 SIC/SIC PLUS	Média	Desvio Padrão	Moda	Mediana	DT ou D (%)	NCND (%)	C ou CT (%)
					1/2	3	4/5
5.1.1.O SIC/SIC PLUS é uma ferramenta de apoio à execução orçamental.	3,97	0,827	4	4	3,9	19,5	76,6

5.1.3.Os manuais, SIC/SIC PLUS, encontram-se actualizados.	2,97	1,026	3	3	29,9	39	31,2
5.1.4.Os militares têm formação para operar no SIC/SIC PLUS.	2,78	0,982	2	3	41,6	31,2	27,3
5.1.5.São realizadas sessões de esclarecimento pela DRF.	2,66	0,982	3	3	40,3	40,3	19,5
5.1.6.O Sic Plus disponibiliza toda a informação financeira necessária para a correcta adm dos recursos.	3,10	0,940	3	3	22,1	42,9	35,1
5.1.7.A implementação do POCP no Sic Plus era uma mais-valia.	3,60	0,765	3	3	2,6	49,4	48,1
5.1.9.O SIC/SIC PLUS constitui uma ferramenta de apoio ao Controlo Interno.	3,86	0,790	4	4	3,9	15,6	80,5
5.1.10.As informações disponibilizadas no SIC/SIC PLUS são fiáveis.	3,39	1,015	4	4	16,9	29,9	51,3
5.1.12.Recebeu documentação adequada e explicativa acerca de todas as funcionalidades do Sic Plus.	2,84	1,014	3	3	36,4	39	24,7
5.1.13.O Sic Plus foi uma mais-valia no que respeita a um melhor controlo orçamental e prestação de contas.	3,55	0,836	4	4	10,4	32,5	57,2

Tabela 7 - Valores de estatística descritiva 5.2 – Informação e Comunicação.

5.2 Informação e Comunicação	Média	Desvio Padrão	Moda	Mediana	DT ou D (%)	NCN D (%)	C ou CT (%)
					1/2	3	4/5
5.2.7.A comunicação com os órgãos superiores é eficaz.	3,74	0,785	4	4	5,2	27,3	67,5
5.2.8.A difusão de novos procedimentos administrativos é bem realizado.	3,43	0,818	4	4	10,4	39	50,7
5.2.9.Os órgãos superiores fornecem orientações que promovem uma melhor execução da política financeira.	3,40	0,815	4	3	9,1	41,6	49,4

6.2.6. RESULTADOS DAS QUESTÕES DO GRUPO 6 – MONITORIZAÇÃO

Tabela 8 - Valores de estatística descritiva 6 – Monitorização.

Questões	Média	Desvio Padrão	Moda	Mediana	DT ou D (%)	NCND (%)	C ou CT (%)
					1/2	3	4/5
6.1. "Sente" que o seu trabalho é controlado superiormente.	3,53	0,882	4	4	13	26	61
6.3.É relatado aos órgãos superiores deficiências nos procedimentos caso existam.	3,92	0,602	4	4	1,3	18,2	80,5
6.4.São realizadas inspecções rotineiras pela DCAI.	3,00	1	3	3	29,9	36,4	33,8
6.9.Inopinadamente é efectuado uma conferência ao cofre.	3,77	0,809	4	4	6,5	27,3	66,3
6.10.É realizado conferência aos diários de Tesouraria de modo a verificar se estão bem elaborados.	4,03	0,688	4	4	3,9	10,4	85,7
6.13.O controlo exercido pela DRF é satisfatório.	3,56	0,803	4	4	7,8	32,5	59,7

6.3 ENTREVISTA

No presente Capítulo irão ser expostos os resultados dos seis entrevistados, contudo apenas se irá expor a informação mais relevante para o estudo em causa, de modo que no Capítulo seguinte seja feita uma análise mais correcta da questão.

Para uma melhor interpretação da informação e conseqüentemente para uma correcta validação das hipóteses, as perguntas da entrevista foram agrupadas em blocos temáticos⁴⁵.

Foram utilizados dois guiões de entrevista, o Guião n.º 2 para o entrevistado n.º 1, e o Guião n.º 1 para os restantes entrevistados.

6.3.1. RESULTADO DA QUESTÃO 1 – GUIÃO N.º 1, 2

Quadro 1 - Resposta à questão n.º 1 do Guião n.º 1 e 2.

Questão n.º 1 - A Administração Financeira do Estado tem vindo a consolidar metodologias de controlo, estabelecer critérios de gestão financeira para garantir a efectividade do Controlo Interno da Administração Financeira do Estado. Neste encaço a actual estrutura financeira da Guarda ajusta-se aos novos desafios/objectivos da Administração Financeira do Estado?	
Entrevistado 1	“...os seus órgãos e serviços, que respondem pela administração, gestão e controlo financeiro, têm-se vindo a ajustar às metodologias que os desafios e objectivos da Administração Financeira do Estado, no seu sentido lato perseguem.”
Entrevistado 2	“Sim, ajusta-se e será mais eficaz com o SicPlus, implementado desde 1 de Janeiro de 2010.”
Entrevistado 3	“...a actual estrutura financeira da Guarda ajusta-se, na medida em que o objectivo foi a centralização e a optimização da parte financeira na DRF e da logística na DRL. A estrutura está bem montada, só que há funções novas na estrutura que deverão ser deslocalizadas, porque estão a ser replicadas nos Comandos Territoriais...”
Entrevistado 4	“...fazer ajustamentos a nível de estrutura orgânica e de recursos humanos, de modo a aumentar o desempenho e por sua vez contribuir para os desafios/objectivos da Administração Financeira do Estado.”
Entrevistado 5	“A estrutura ajusta-se mas pode ser melhorada... temos de criar condições para que estrutura prevista na lei funcione...” “Ao optar-se pela actual estrutura teve-se em conta a economia de meios...”
Entrevistado 6	“Sim, ajusta-se aos novos desafios no sentido em que o objectivo foi a centralização com a redução das competências dos diversos órgãos. No entanto, nas Unidades o objectivo não se prevê que algum dia seja alcançado, com a actual estrutura administrativa/logística.”

6.3.2. RESULTADO DA QUESTÃO 2 – GUIÃO N.º 1, 2

Quadro 2 - Resposta à questão n.º 2 do Guião n.º 1 e 2.

Questão n.º 2 - A estrutura financeira da Guarda decorrente da Lei Orgânica nº 63/2007 teve em consideração e contribui para um controlo interno mais eficaz?	
Entrevistado 1	“...publicação da Lei 63/2007 e seus diplomas complementares, acolherá e desenvolverá mecanismos de controlo interno mais eficazes.... adequada auto-regulação no exercício das funções de chefia e comando a liderar por uma macro-estrutura tão próxima quanto proficiente e eficaz.”
Entrevistado 2	“Sim, teve e o controlo interno parece-me (ainda) que será mais eficaz.”
Entrevistado 3	“...neste momento não contribui para um melhor controlo, piorou... o acompanhamento das actividades às secções piorou, porque antigamente havia 2 órgãos que se complementavam na auditoria: a Chefia do Serviço de Finanças (agora DRF) e o CA, neste momento há só um a DCAI.
Entrevistado 4	“...a reestruturação da GNR não teve como primordial objectivo contribuir para um controlo interno mais eficaz, mas sim uma reorganização dos diversos serviços/órgãos... é prematura tirar conclusões relativamente ao impacto da reestruturação no controlo interno...”
Entrevistado 5	“Sim. Julgo que nas unidades, o controlo interno seria mais eficaz se a administração dos recursos internos fosse assegurada por uma repartição de administração dos recursos internos, como uma secção individualizada para os recursos humanos, recursos financeiros e recursos logísticas ou seja uma réplica do CARI nas unidades...”
Entrevistado 6	“Não, manteve-se a estrutura anterior...O controlo interno manteve-se inalterado, não houve uma preocupação no princípio da segregação de funções. A actual estrutura deveria ter integrado nos Comandos e Unidades uma RARI... Neste sentido o controlo seria muito mais eficaz, pois cada

⁴⁵ Apêndice J

	Secção (SRF e SRL) tem competências e funções independentes, o que na estrutura orgânica aprovada não se verifica.”
--	---

6.3.3. RESULTADO DA QUESTÃO 3 – GUIÃO N.º 1, 2

Quadro 3 - Resposta à questão n.º 3 do Guião n.º 1 e 2.

Questão n.º 3 - A articulação existente entre as áreas funcionais (Operacional/ Ensino/ Administração de Recursos Internos) permite um controlo interno mais eficaz do que aquele que existia antes da reestruturação da GNR?	
Entrevistado 1	“...não restam dúvidas de que passado a fase de adaptação, adequação e optimização dos recursos humanos, nesta componente, o controlo interno será inevitavelmente mais eficaz seja na gestão dos recursos seja na projecção das necessidades onde pontificará com visão integrada dos responsáveis das áreas funcionais.”
Entrevistado 2	“Permite uma maior coordenação e controlo, com redução de custos.”
Entrevistado 3	“Não se alterou nada. A reestruturação não contribui para isso, até porque houve muita centralização de competências.”
Entrevistado 4	“...entre as áreas funcionais verifica-se actualmente uma melhor estruturação, no entanto como referi carece de ajustamentos. ...esta articulação, por si só, não contribui para um controlo interno mais eficaz... ...torna-se necessária ajustar os recursos humanos, pois quanto maior for a qualificação... certamente o controlo interno será mais eficaz.”
Entrevistado 5	“Ainda é muito cedo para tirar conclusões, aqui ainda não há um grande feedback da diferença entre o anterior Estado-Maior e os agora OSCD. Em princípio funcionará muito melhor porque tem mais meios, designadamente ao nível da formação...”
Entrevistado 6	“Não. Tornou menos eficaz e eficiente o controlo, visto não haver melhorias significativas ao nível do controlo interno.”

6.3.4. RESULTADO DA QUESTÃO 4 – GUIÃO N.º 1, 2

Quadro 4 - Resposta à questão n.º 4 do Guião n.º 2

Questão n.º 4 - Como se encontra articulado o Controlo Interno na GNR ao nível das Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O), e qual a actuação da IG neste domínio?	
Entrevistado 1	“...U/E/O da Guarda consolidaram soluções ambivalentes...como forma de garantirem a autoscopia e concretizarem planos e soluções adequadas às suas necessidades. São responsáveis pelo controlo interno de unidades. Reportam a órgãos centrais (CARI) ...concretizando-se assim o controlo interno de 2º escalão. A Inspeção da Guarda e, eventualmente a Inspeção da Administração Interna surgem com o propósito de complementar as acções de controlo interno de último escalão...dar corpo a auditorias saneadoras de processos desviantes...”

Quadro 5 - Resposta à questão n.º 4 do Guião n.º 1

Questão n.º 4 - Como se encontra articulado o Controlo Interno na GNR ao nível das Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O)?	
Entrevistado 2	“...Unidades/estabelecimentos/órgãos ainda implementam e propõem algumas Medidas de Controlo Interno e é exercido um controlo interno através da DCAI da DRF e da Inspeção-Geral da Guarda.”
Entrevistado 3	“...as unidades fazem um controlo aos seus próprios militares da secção, e realizam a prestação de contas ao Comandante e à DCAI todos os meses. Quanto à IG, eles não possuem ninguém para este âmbito, precisando de requisitar oficiais de adm para o efeito, como aconteceu comigo.”
Entrevistado 4	“...CARI...deve prestar apoio técnico às Unidades. ...Unidades existem diferentes articulações, sendo que algumas têm SRLF e outras SRL e SRF distintas... esta articulação deve ser analisada e uniformizada, pois em minha opinião a Guarda não deve adoptar estruturas diferentes neste tipo de situações.”
Entrevistado 5	“Nas unidades existe apenas o autocontrolo, a Divisão de Controlo e de Auditoria Interna (DCAI) é que faz a auditoria às unidades analisando o seu funcionamento e a sua prestação de contas.”
Entrevistado 6	“O Controlo Interno ao nível das Unidades ficou idêntico ou igual à anterior reestruturação da Guarda, não houve modificações.”

6.3.5. RESULTADO DA QUESTÃO 5 – GUIÃO N.º 1, 2

Quadro 6 - Resposta à questão n.º 5 do Guião n.º 1 e 2.

Questão n.º 5 - O Despacho n.º 22287/2009, que regula o funcionamento da Inspeção da Guarda (IG), define entre outras acções a realização de inspecções ordinárias e a utilização de métodos de auditoria com vista à regular avaliação da eficiência e eficácia das unidades, subunidades, estabelecimentos, órgãos e serviços da Guarda, nomeadamente no que se refere às áreas de instrução, actividade operacional, segurança, gestão administrativo financeira e logística, de acordo com o respectivo plano de actividades. Face a estas atribuições faria sentido a IG ser dotada de militares oriundos do Ramo de Administração Militar?	
Entrevistado 1	“...tem sido prática corrente este órgão (IG) ser dotado de sub-inspectores qualificados na área da Administração, circunstâncias que no presente se vão verificar por assumidas dificuldades, contudo ultrapassadas pela requisição pontual de especialistas que acompanham e desenvolvem o trabalho sob orientação da inspecção da Guarda.”
Entrevistado 2	“Claro que sim...Penso e tenho referido várias vezes na necessidade de colocação de oficiais e sargentos de AM na Inspeção Geral.”
Entrevistado 3	“Não é uma questão de fazer sentido, é uma necessidade absoluta porque eles não têm lá ninguém. Fazia falta 2 Oficiais não abaixo de TCor e uma equipa para auxiliar, mas teria de ser pessoas com experiência e especializados nestas matérias... A IG antigamente sempre teve 2 Coronéis de AM, historicamente sempre foi assim.”
Entrevistado 4	“...concordo que na IG sejam colocados militares do Ramo de Administração Militar, de modo a contribuir para a realização das atribuições inerentes a esse órgão.”
Entrevistado 5	“A IG, neste momento, não tem pessoal de Administração Militar com formação específica que lhe permita efectuar inspecções os órgãos de gestão financeira da Guarda...era urgente colocar lá um Oficial de Administração e talvez uma equipa de administração militar para fazer inspecções.”
Entrevistado 6	“Sim faz todo o sentido que na IG esteja colocado militares do Serviço de AM, sendo estes dotados de conhecimentos específicos na área de auditoria e inspecção. Com um quadro de militares AM a IG teria um êxito muito maior no que diz respeito ao Controlo e à realização de manuais.”

6.3.6. RESULTADO DA QUESTÃO 6 – GUIÃO N.º 1, 2

Quadro 7 - Resposta à questão n.º 6 do Guião n.º 1 e 2.

Questão n.º 6 - Os recursos humanos dispostos no Quadro Orgânico de Referência são os considerados “suficientes” para a satisfação das necessidades na área financeira, nomeadamente na Divisão de Controlo e Auditoria Interna (DCAI) e nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros (SRLF)?	
Entrevistado 1	“...publicação da nova lei orgânica ficou, está e estará condicionada ao progressivo ajustamento dos efectivos, variável que a Guarda tem dificuldade em concretizar se não houver vontade política para o assumir.”
Entrevistado 2	“...são suficientes...”
Entrevistado 3	“...não são suficientes como toda a gente sabe disso. Na IG não há ninguém, a DRL tem falta de militares, assim como as Un. ...falta de Oficiais de AM nos Comandos Territoriais, pois são chefiados por Oficiais de Armas e Sargentos. Também existe militares que estão mal colocados.”
Entrevistado 4	“...estão actualmente para aprovação, contudo, não tive nem tenho conhecimento dos recursos humanos atribuídos à DCAI e das SRLF.”
Entrevistado 5	“O Quadro Orgânico de Referência da DCAI é de 18 militares, mas apenas dispomos de um efectivo de 10. Se o pessoal existente é insuficiente, o mesmo não aconteceria se tivéssemos o quadro completo.” “O Quadro Orgânico previsto para as SRLF também é suficiente...”
Entrevistado 6	“...na DCAI e nas SRLF não sei se serão suficientes, mas quanto à Escola da Guarda não são suficientes, à um nível de esforço de trabalho muito grande nas SRF e SRL.”

6.3.7. RESULTADO DA QUESTÃO 7 – GUIÃO N.º 1, 2

Quadro 8 - Resposta à questão n.º 7 do Guião n.º 2.

Questão n.º 7 - Na esfera de actuação da IG existe algum manual para a actividade financeira da Guarda ou para as SRLF que preconize todos os procedimentos/normas a adoptar contribuindo assim para o Controlo Interno?	
Entrevistado 1	“...não pode assegurar-se que existam manuais de normas e procedimentos clássicos. Há um manual genérico de normas, aprovado aquando da criação da Inspeção... as acções inspectivas que se têm levado a efeito na vertente financeira não têm sido prejudicados pela inexistência física daquele tipo de documento...”

Quadro 9 - Resposta à questão n.º 7 do Guião n.º 1.

Questão n.º 7 - Existe algum manual para a actividade financeira da Guarda ou para as SRLF que preconize todos os procedimentos/normas a adoptar contribuindo assim para o Controlo Interno?	
Entrevistado 2	“...foram colocados para Despacho Superior... Novo Regulamento Financeiro e uma Proposta de NEP de organização e funcionamento de uma SRLF... Trabalhamos ainda num Manual de Administração dos Recursos Internos...”
Entrevistado 3	“Não, mas também não vejo qual seria a utilidade dele, visto todas as circulares e procedimentos estarem disponíveis na Intranet. Foi criado pela DRF um manual chamado: “Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas”.”
Entrevistado 4	“...não existe um Manual de controlo interno, mas existem orientações técnicas, vertidas em Circulares, Notas circulares e outros documentos, que contribuem para uma melhoria do controlo interno. ... a constante publicação de legislação torna-se difícil criar um manual, no entanto poder-se-á compilar todos os documentos...”
Entrevistado 5	“...não existe nenhum Manual de Controlo Interno, o que existe são circulares e notas de circulares para as diferentes áreas da gestão financeira, mas manual compilado não há. ...estamos a compilar o manual para a administração de recursos financeiros”
Entrevistado 6	“Não, apenas existem normas dispersas, não à nenhuma compilação de normas...”

6.3.8. RESULTADO DA QUESTÃO 8 – GUIÃO N.º 1

Quadro 10 - Resposta à questão n.º 8 do Guião n.º 1.

Questão n.º 8 - O Sistema de Informação Contabilística Plus (SIC Plus) introduziu novas capacidades ao anterior SIC, espelhando uma maior automatização dos processos. Os manuais estão actualizados e explicam todas as funcionalidades/capacidades deste sistema?	
Entrevistado 2	“Sim, os manuais já foram enviados... Não obstante à difusão dos manuais, a DRF está elaborar Notas Circulares com regras e procedimentos concretos, que se revelará uma passo de excelência na prevenção de erros e no controlo interno.”
Entrevistado 3	“Neste momento não te consigo responder a essa pergunta, porque como estou na Logística não preciso de mexer na aplicação do Sic Plus e o sistema ainda é recente.”
Entrevistado 4	“Nesta Divisão que chefiou o SicPlus não tem qualquer implementação, no entanto reconheço a sua importância, uma vez que permitiu integrar diferentes programas informáticos que existiam, e proporcionou uma diminuição da carga burocrática...”
Entrevistado 5	“Os manuais estão actualizados... Estes manuais disponibilizam toda a informação sobre as funcionalidades do Sic Plus e estão disponíveis na Intranet, contudo ainda não estão na aplicação.”
Entrevistado 6	“Sim, estão actualizados e aclaram todas as funcionalidades e capacidades do Sic Plus.”

6.3.9. RESULTADO DA QUESTÃO 9 – GUIÃO N.º 1, 2

Quadro 11 - Resposta à questão n.º 9 do Guião n.º 1.

Questão n.º 9 - As funcionalidades do Sic Plus realizam um controlo mais efectivo do que o anterior SIC? Em que medida a informação disponibilizada garante a fiabilidade dos dados financeiros?	
Entrevistado 2	“Uma das principais vantagens do SicPlus é o melhor controlo... facilita a formação e a correcção de procedimentos...toda a informação disponibilizada é fiável...”
Entrevistado 3	“O Sic Plus introduziu o registo da receita até ao nível posto... Esta situação permite um melhor controlo, através da introdução do documento único de cobrança. Ao nível da despesa foi introduzida a requisição oficial, fazendo automaticamente o compromisso... permite um controlo mais rigoroso que o anterior. “...os dados no que respeita à despesa não sei se serão fiáveis, mas relativamente à receita sei que é rigoroso.”
Entrevistado 4	“...não sou a pessoa mais indicada para se pronunciar sobre este tema. A pessoa certa para falar de SicPlus é o Major Figueiredo da DCAI.”
Entrevistado 5	“Sim realiza um controlo mais efectivo, assim como garante uma maior amplitude dos dados disponíveis... é possível analisar a execução orçamental da Guarda de uma forma global, ao minuto, a partir do momento em que é feito o registo da requisição interna... tem-se um controlo muito superior, antes não havia essa possibilidade, pois não era possível registar nada no SIC sem possuir cabimento orçamental dotação.”
Entrevistado 6	“Sic Plus introduziu novas funcionalidades que contribuem bastante para um melhor controlo. Como...as requisições internas e oficiais possibilitando um cabimento prévio e posteriormente todo o ciclo de despesa, quanto á receita ainda há um caminho longo a percorrer...”

Quadro 12 - Resposta à questão n.º 9 do Guião n.º 2.

Questão n.º 9 - Quais as potencialidades/fragilidades da IG no domínio da Auditoria/Inspeção e Controlo Interno da actividade financeira da Guarda?	
Entrevistado 1	“...as fragilidades são as derivadas da inexistência de oficiais com qualificação académica e de terreno na área da administração... requisição aos serviços competentes de técnicos habilitados a intervir nessa matéria.”

6.3.10. RESULTADO DA QUESTÃO 10 - GUIÃO N.º 1 E QUESTÃO 8 - GUIÃO N.º 2

Quadro 13 - Resposta à questão n.º 10 do Guião n.º 1.

Questão n.º 10 - São realizadas sessões de esclarecimento sobre os procedimentos da actividade financeira? E sobre as funcionalidades do Sic Plus? Em que medida contribui para o controlo interno?	
Entrevistado 2	“Sim, claro. São fomentadas formações, difundidas normas... se as mesmas forem relativas ao SicPlus, explicamos com exemplos práticos, próprios de cada Unidade.”
Entrevistado 3	“Sim são feitas. A DRF de vez em quando realiza esclarecimentos sobre todas essas matérias.... ...os militares realizem as actividades melhor, logo darão menos erros, pois se as coisas estiverem coordenadas em todo o lado e a fazerem-se da mesma maneira, o controlo será intensificado.”
Entrevistado 4	“...não sou a pessoa mais indicada para se pronunciar sobre este tema. A pessoa certa para falar de SicPlus é o Major Figueiredo da DCAI.”
Entrevistado 5	“...foi dada formação inicial a algumas Unidades, e aquelas que sentiram mais dificuldades tiveram formação suplementar...as questões colocadas exigem um tratamento mais profundo, eles vêm cá e nós damos-lhe a formação necessária.” “Chefe terá de replicar a formação obtida aos seus militares...é mais rentável nós darmos formação a 1 ou 2 e eles depois dar esses esclarecimentos no local de trabalho... irão contribuir para um melhor controlo na medida em que se o pessoal está mais esclarecido, haverá menos erros”
Entrevistado 6	“Sim, são realizados a todos os níveis sem excepção... para um melhor entendimento dos procedimentos, contribuindo para a correcta execução da actividade financeira.”

Quadro 14 - Resposta à questão n.º 8 do Guião n.º 2.

Questão n.º 8 - São realizadas sessões de esclarecimento sobre os procedimentos da actividade financeira? Em que medida contribui para o controlo interno?	
Entrevistado 1	“...o CARI ao aperceber-se das fragilidades tem vindo a difundir orientações pontuais e a participar no esclarecimento e guiamento dos problemas... existe a disponibilidade de receber os responsáveis das unidades que estão afectos às SRLF promovendo acções de formação de curta duração.”

6.3.11. RESULTADO DA QUESTÃO 11 - GUIÃO N.º 1 E QUESTÃO 10 - GUIÃO N.º 2

Quadro 15 - Resposta à questão n.º 11 do Guião 1 e n.º 10 Guião 2.

Questão n.º 11 e 10 - Na sua opinião o controlo existente na actividade financeira consegue atingir os objectivos preconizados pela Instituição?	
Entrevistado 1	“É, ainda, relativamente cedo para que esse pressuposto esteja concretizado. As fragilidades não podem deixar de evidenciar-se tal como vêm acontecendo nos restantes sectores do estado...”
Entrevistado 2	“Sim, parece-me que sim. Contudo, existe sempre algo a corrigir e a evoluir...destaco o último Relatório do Tribunal de Contas onde é referido o SicPlus e a nossa forma de funcionamento...”
Entrevistado 3	“Se fores ao QUAR não existe objectivos para a administração mas sim para a parte Operacional. Mas de certa forma para aquilo que se pretende atingir de forma global, acho que sim.”
Entrevistado 4	“Não. A nível de abonos e descontos a Divisão de Abonos da DRH tem como uma das atribuições “Proceder à análise da regularidade e legalidade dos elementos remetidos pelas Unidades...”. A principal entidade para desenvolver esta tarefa é a Divisão de Controlo e Auditoria Interna (DCAI), o que acaba por dificultar a actividade de auditoria na área dos abonos, e o atingir dos objectivos preconizados pela Guarda.”
Entrevistado 5	“Julgo que sim, porque se as operações estão cada vez mais desmaterializadas, mais fácil é a sua execução, muito mais fácil é depois o CI.” “Na despesa, os pagamentos são realizados por transferência bancária para o fornecedor... Na receita, logo que seja possível generalizar a utilização do SicPlus nos Posto, passa a ser possível controlar todo o fluxo financeiro das receitas.”
Entrevistado 6	“Não. Mas caminha no sentido desse objectivo...”

6.3.12. RESULTADO DA QUESTÃO 12 - GUIÃO N.º 1 E QUESTÃO 11 - GUIÃO N.º 2

Quadro 16 - Resposta à questão n.º 12 do Guião 1 e n.º 11 Guião 2.

Questão n.º 12 e 11 - Qual o segredo para um controlo interno eficaz?	
Entrevistado 1	“Formação dos Comandantes, qualificação dos técnicos especialistas e supervisão por peritos identificados com a visão global do problema mas suficientemente aculturados pela matriz da prática no terreno. “...realizar conferências de comandantes e responsáveis nas áreas específicas com periodicidade semestral... Publicitação das conclusões e das propostas.”
Entrevistado 2	“...normas e procedimentos bem definidos, difundidos e monitorizados.”
Entrevistado 3	“...critérios transparentes e uniformes em todo o lado, supervisionar os procedimentos implementados e ver se estão a ser executados... apostar de forma definitiva em Sistemas de Informação...”
Entrevistado 4	“Aumentar a quantidade e a qualificação dos Recursos Humanos, nomeadamente através de acções de formação especializada.”
Entrevistado 5	“A definição de normas claras e a própria execução do controlo interno... É essencial que se faça também o próprio autocontrolo do CI. “
Entrevistado 6	“É a avaliação constante do próprio Controlo Interno.”

CAPÍTULO 7 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

7.1 INTRODUÇÃO

O intuito deste Capítulo consiste na análise e discussão dos resultados obtidos nos inquéritos e nas entrevistas, discriminados no Capítulo anterior.

Os resultados do questionário irão ser analisados pelos seus respectivos grupos, procedendo-se a uma análise global às respostas do questionário. Na análise das respostas às questões da entrevista serão analisados os resultados de cada pergunta.

7.2 QUESTIONÁRIO

7.2.1. GRUPO 2 – AMBIENTE DE CONTROLO

Na análise do subgrupo 2.1 observamos que o ambiente vivido nas SRLF/SRL é saudável, uma vez que os inquiridos (89,6%) concordam que os militares demonstram integridade pessoal e profissional e valores éticos no cumprimento das normas (2.1.7.), o que se constata na afirmação 2.1.3. (61,1%) onde afirmam terem conhecimento do código de ética/conduita financeira.

No que diz respeito às condições de trabalho (2.1.10.) só metade (50,7%) concorda que são boas, o que não impossibilita a realização das tarefas com competência/eficiência (2.1.11.), percentagem que é igual à questão 2.2.7, que afirma que executam as funções com o máximo rigor (80,5%), e da existência de um bom canal de comunicação (79,2%), contrastando com um desvio padrão (s) dos mais baixos (0,583, 0,626 e 0,823).

É de realçar que as Inspeções/Auditorias pelos órgãos superiores reflectem a preocupação em manter e a importância de um bom CI (62,3%) e que os esforços dos militares deveriam ser mais reconhecidos, visto que apenas 42,9% afirmam concordar que são.

Quanto às questões do subgrupo 2.2 muitas SRLF/SRF ainda são chefiadas por Sargentos (2.2.2.), o que não quer dizer que não realizem a correcta administração financeira dos recursos (70,2%), no entanto 83,1% dos inquiridos concordam que devem ser chefiadas por um Oficial AM (2.2.1.).

O actual efectivo nas SRLF/SRF não é suficiente (53,2%), originando a acumulação de funções (46,8%), situação que deve ser revista. Relativamente à rotatividade de funções a média de respostas é de 2,77 o que faz transparecer que não existe rotatividade de funções (2.2.8.).

Relativamente ao nível dos conhecimentos possuídos pelos militares mais de metade dos inquiridos (55,8%) acham que possuem um nível de conhecimento adequado (2.2.4.), no entanto, continuam com interesse em desenvolver as suas capacidades e frequentar formações (77,9% e 76,6%). A média (x_m) foi de $x_m=3,84$ e $x_m=3,79$, com desvio padrão dos mais baixos: $s=0,650$ e $s=0,713$ respectivamente, o que denota pouca dispersão na opinião.

7.2.2. GRUPO 3 - AVALIAÇÃO E GESTÃO DE RISCOS

Da análise do Grupo 3 podemos observar que há certos pormenores a realizar para melhorar os riscos da actividade administrativa-financeira. Metade dos inquiridos (44,2%) consideram que o efectivo existente não é o ideal para o cumprimento dos objectivos (3.12.), o que faz com que 74% considerem que existem militares com mais de uma função atribuída (3.8.).

Relacionando com a apetência dos militares em estarem disponíveis e terem interesse em frequentar formações (subgrupo 2.2), 45,5% dizem que o seu conhecimento não é actualizado pela DRF (3.16.), tendo um desvio padrão $s=1,096$ o que denota alguma dispersão das respostas.

Relativamente à afirmação 3.14., 89,6% dos inquiridos acham que os processos/ /procedimentos podem ser melhorados, de forma a atingir a “plenitude”. Esta afirmação apresenta uma média de $x_m= 4,18$ para um desvio padrão de $s=0,601$, sendo um dos mais baixos.

Uma questão a avaliar é o duodécimo mensal (3.15.), em que pelo menos 41,6% dos inquiridos afirmam que este é excedido, no entanto 36,4% não tem opinião formada e 22,1% concorda que nunca é excedido, apresentando uma média de $x_m=2,68$ e um desvio padrão $s=1,117$, o que denota que existiram bastantes opiniões contrárias.

A questão 3.3. e 3.11. realça que mais de metade dos inquiridos (50,7%) concorda que as ferramentas existentes diminuem a probabilidade de ocorrência de erros contabilísticos e de registo (SIC/PLUS), e que são sempre levantados e diagnosticados os pontos de falha dos processos. Estas afirmações estão intimamente ligadas à 3.6. e 3.7. em que mais de 70% dos inquiridos concordam que há controlos em áreas críticas como as compras, o fundo de maneo e a contagem de stocks.

A afirmação 3.13. é importante na medida que no Relatório Anual de Gestão, realizado pelas SRLF/SRF, são identificadas as áreas mais críticas e sensíveis a erros, pelo menos para 49,4% dos inquiridos.

7.2.3. GRUPO 4 – PROCESSO DE CONTROLO

Analisando todas as afirmações do subgrupo 4.1 presenciamos que os procedimentos são criteriosamente obedecidos e são realizadas actividades de controlo.

A afirmação 4.1.8. mostra que 70,1% dos inquiridos concordam que existem normas/orientações para a aquisição de bens e serviços, no entanto estas circulares no que diz respeito ao seu grau de objectividade e de explicitação (4.1.5.), 45,5% dos inquiridos reponderam que não tem opinião definida, 39% concordam que sim e 15,6% discordam.

Da análise das afirmações 4.1.2., 4.1.7., e 4.1.13. verifica-se que os militares têm uma conduta exemplar no que toca aos procedimentos legais a realizar com base nas circulares, sendo a mediana destas afirmações de 4 com taxas de concordância de 88,3 %, 74% e 68,8% respectivamente. Estas afirmações têm ligação com as respostas às afirmações 4.1.3., 4.1.6. e 4.1.9., na qual demonstram que os procedimentos de controlo são levados a sério pelos militares com percentagens elevadas 84,4%, 67,6% e 87,1%.

As afirmações 4.1.1. e 4.1.12. estão relacionadas e ambas têm uma alta taxa de C/CT de 71,4% e 68,9%, realçando que os procedimentos para a realização de despesa são previamente cabimentados/compromissadas, tarefa realizada eficazmente pelo SIC/SIC PLUS.

Face à segregação de funções (4.1.10.) 66,2% dos inquiridos concordam que há, pese embora o facto de alguns militares acumularem outras funções (3.8.), mas que se depreende serem compatíveis entre elas.

Analisando o subgrupo 4.2 verificamos que a existência de circulares e NEP's dispersas dificulta o processo de controlo e prejudica o ambiente de controlo interno (4.2.4. e 4.2.5.), traduzido nas percentagens das respostas dos inquiridos que concordaram, sendo de 66,3% e 58,5% e a média das respostas $x_m=3,78$ e $x_m=3,64$ respectivamente. Relacionado com as respostas anteriores está a afirmação 4.2.2., na qual 76,6% dos inquiridos concordam com a criação de um Manual de CI, que congregue todas as circulares e NEP's.

Quanto à afirmação 4.2.3., sobre a existência de manuais acerca das funcionalidades do SIC/SIC PLUS, 40,3% dos inquiridos concordam que existem, 37,7% estão indecisos e 22,1% afirmam não existirem manuais sobre todas as funcionalidades, no entanto quanto à existência de normas de procedimentos/processos para a uniformização da administração financeira da guarda, 62,3% dos inquiridos concordam que existem.

7.2.4. GRUPO 5 – SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Relativamente ao subgrupo 5.1, após uma análise global observamos pelas respostas dos inquiridos que a implementação do SIC/SIC Plus foi uma mais valia, mas que ainda carece de alguma formação/informação, derivado ao facto de ser uma aplicação recente.

O SIC/SIC PLUS para 76,6% dos inquiridos é uma ferramenta de apoio à execução orçamental (5.1.1), tendo sido uma mais valia para 57,2% dos inquiridos no que respeita a um melhor controlo orçamental e prestação de contas (5.1.13.).

Resultante da implementação do Sic Plus ter ocorrido apenas em Janeiro de 2010, não há uma clara definição e conclusão se os manuais se encontram actualizados (5.1.3.), assim como a recepção da documentação esclarecedora das suas funcionalidades (5.1.12.), havendo por isso percentagens muito próximas entre os três grupos.

É de salientar que 41,6% dos inquiridos dizem não ter formação para operar o Sic Plus (5.1.4.) e 40,3% afirmam que não são realizados esclarecimentos pela DRF (5.1.5.).

A maioria dos inquiridos (80,5%) afirma que o Sic Plus é uma ferramenta de apoio ao CI (5.1.9) e 51,3% afirmam que as informações disponibilizadas são fiáveis (5.1.10.).

Quanto ao subgrupo 5.2 podemos observar que para 67,5% dos inquiridos a comunicação com os órgãos superiores é eficaz (5.2.7.) e para 50,7% a difusão de novos procedimentos administrativos é bem realizada (5.2.8).

Na afirmação 5.2.9. 49,4% dos inquiridos respondeu ter recebido orientações dos órgãos superiores para uma melhor execução da política financeira e 41,6% respondeu NCND, o que pressupõe que receberam poucas orientações.

7.2.5. GRUPO 6 – MONITORIZAÇÃO

O controlo exercido pela DRF é satisfatório (6.13.) para a maior parte dos inquiridos (59,7%), contudo na afirmação 6.4., quanto às inspecções realizadas pela DCAI, não há uma clara conclusão pois 29,9% dizem não se realizar, 36,4% não tem opinião e 33,8% dizem que se realizam.

Relativamente às afirmações 6.9. e 6.10. podemos concluir que os chefes das SRLF/SRF realizam verificações ao cofre e aos diários de tesouraria, obtendo pelos inquiridos 66,3% e 85,7% de concordância.

É de salientar que 80,5% dos inquiridos afirmam que caso existam erros nos procedimentos estes são relatados aos órgãos superiores (6.3.).

7.3 ENTREVISTA

7.3.1. QUESTÃO N.º 1 DO GUIÃO N.º 1 E 2

A reestruturação da Guarda teve como um dos objectivos efectuar a centralização de algumas funções, nomeadamente ao nível da contratação pública (DRL), administrativo-financeira (DRF) e recursos humanos (DRH), tendo como propósito a economia de recursos, objectivo este seguido pela AF do Estado.

Analisando as respostas constatamos que todos entrevistados responderam afirmativamente à questão, porém convém ressaltar que a estrutura ainda requer alguns ajustamentos ao nível dos recursos humanos, doutrina e algumas funções de órgãos.

Concluindo e tendo em conta a resposta do entrevistado n.º 5, após a recente reestruturação tem que se criar condições para que funcione correctamente.

7.3.2. QUESTÃO N.º 2 DO GUIÃO N.º 1 E 2

Relativamente à questão n.º 2 os entrevistados encontram-se divididos nas suas respostas.

Os entrevistados n.º 1, 2 e 5 responderam que a estrutura financeira contribui para um melhor controlo, todavia é preciso criar condições para que seja mais eficaz do que já o é.

Os entrevistados 3,4 e 6 afirmaram que não, porque há um menor acompanhamento às Un do que antigamente (CA e CSF) e pelo não cumprimento do princípio de segregação de funções, pois a SRLF deveria dar lugar à SRF e à SRL, isto é, secções individualizadas e dependentes de uma só Direcção (DRF ou DRL), o que não acontece actualmente.

7.3.3. QUESTÃO N.º 3 DO GUIÃO N.º 1 E 2

Segundo a opinião dos entrevistados 1 e 2 a articulação existente permite uma maior coordenação, permitindo desta forma um controlo mais eficaz entre estas áreas funcionais.

O entrevistado 5 afirma que ainda é muito cedo para tecer alguma conclusão, contudo segundo sua opinião funcionará muito melhor porque há mais meios. Os entrevistados 3 e 6 são da opinião que a actual articulação não veio alterar nada significativamente quanto ao controlo interno,

O entrevistado n.º 4 afirma que apesar de a reestruturação ter ajudado na melhor articulação entre as áreas funcionais, não contribuiu para um controlo interno mais eficaz porque é necessário também fazer um ajuste ao nível dos recursos humanos.

7.3.4. QUESTÃO N.º 4 DO GUIÃO N.º 1 E 2

Esta questão teve como intuito saber qual o conhecimento dos entrevistados em relação à articulação do CI na AF da GNR e foi unânime a resposta. O 1º escalão de controlo é realizado pelas Un (autocontrolo), o 2º escalão é realizado pela DCAI através de Auditorias e o 3º e último escalão é a IG como órgão supremo da Inspecção/Auditoria.

É de referir que a IG não possui actualmente nenhum Oficial de AM para realizar as funções de que está incumbida, precisando de os requisitar a outros Órgãos.

O entrevistado n.º 5 frisou que em 2009 foram efectuadas 5 auditorias e que este ano já foram realizadas 7, estando previsto fazer a todas as Unidades.

7.3.5. QUESTÃO N.º 5 DO GUIÃO N.º 1 E 2

Decorrente do Despacho n.º 22287/2009 que regula a actividade da IG, conclui-se que é o órgão supremo de inspecção e a sua actividade visa contribuir para o alcance de melhores

resultados, promovendo a eficácia e a eficiência em todas as U/E/O da Guarda. Visto isto todos os entrevistados reconheceram a importância de pessoas de AM na IG.

Os entrevistados n.º 2, 3, 5 e 6 acrescentaram ainda que também era necessário uma equipa de pessoas de AM com experiência e especializadas nestas matérias para uma melhor realização das suas atribuições.

7.3.6. QUESTÃO N.º 6 DO GUIÃO N.º 1 E 2

Os entrevistados n.º 3 e 6 são da opinião que os efectivos atribuídos não são suficientes nomeadamente no local onde exercem funções, DRL e RARI da EG respectivamente.

Segundo os entrevistados n.º 2 e 5 os efectivos são mais do que suficientes para o cabal cumprimento dos seus objectivos, firmando que a DRF trabalha neste momento com 2/3 do efectivo previsto.

O entrevistado n.º 5 refere ainda que a entrada em vigor do Sic Plus e com os processos aquisitivos realizados oportunamente pela DRL como estipulado, as SRLF terão o trabalho substancialmente mais reduzido e mais simplificado.

7.3.7. QUESTÃO N.º 7 DO GUIÃO N.º 1 E 2

Segundo todos os entrevistados não existe nenhum manual de CI ou uma compilação de todos os procedimentos/normas, mas referem que existem na Intranet todas as circulares que regem a ADM da GNR.

Os entrevistados n.º 3 e 4 referem que seria difícil essa compilação devido à constante publicação de legislação que levaria a uma constante actualização, mas que é possível.

É de realçar, segundo os entrevistados n.º 2 e 5, está a ser elaborado um manual para a ADM dos Recursos Internos, semelhante a um Manual de CI, e que já foi proposto superiormente um novo Regulamento Financeiro e uma NEP sobre a organização e funcionamento de uma SRLF; desde a reestruturação não é realizado nada nesse sentido.

7.3.8. QUESTÃO N.º 8 E 9 DO GUIÃO N.º 1

A introdução do Sic Plus dinamizou muito os procedimentos administrativo-financeiros e melhorou o controlo sobre a despesa e a arrecadação da receita.

Analisando as entrevistas, pode-se concluir que os manuais encontram-se actualizados com toda a informação sobre as potencialidades e funcionalidades do Sic Plus, destacando-se que em breve estará disponível na própria plataforma, segundo o entrevistado n.º 5. O Sic Plus facilitou o registo da receita com o DUC, que antigamente era impossível ao nível do Posto e também o processo da despesa com a introdução das requisições internas e oficiais, realizando automaticamente o cabimento prévio e o compromisso.

Com o Sic Plus é possível ter uma análise global e pormenorizada da Guarda, com toda a informação possível e fiável ao “minuto”, desde que as Un façam o correcto registo.

7.3.9. QUESTÃO N.º 9 DO GUIÃO N.º 2

As fragilidades sentidas neste momento pela IG são a inexistência de Oficiais com qualificação académica e de terreno na área da administração, situação já analisada na questão n.º 5 de ambos os guiões. Todavia esta lacuna é colmatada com a requisição pontual de Oficiais AM do CARI, para a realização de matérias nesse âmbito.

7.3.10. QUESTÃO N.º 10 DO GUIÃO 1 E N.º 8 DO GUIÃO 2

Da análise efectuada constata-se que a DRF realiza sempre que possível sessões de esclarecimento sobre todas as matérias, de modo a dissipar todas as dúvidas que surgem.

Todos os entrevistados afirmaram a importância desta acção, para a correcta execução e coordenação dos procedimentos que se concretizará num controlo mais intensificado.

O entrevistado n.º 5 frisou ainda que os militares também têm de ser autodidactas, pois só assim se consegue dar boa formação.

7.3.11. QUESTÃO N.º 11 DO GUIÃO 1 E N.º 10 DO GUIÃO 2

As respostas não foram unânimes, mas após análise verifica-se que o controlo da AF caminha no sentido de obter a máxima eficácia na concretização dos seus objectivos.

O entrevistado n.º 1 realça que ainda é prematuro para que esse objectivo esteja realizado e o entrevistado n.º 4 destaca que na sua área (DA/DRH) existe um controlo deficitário, visto ser a DCAI a única entidade de auditoria e assim dificultar acção da DA nesta matéria.

Os entrevistados n.º 2, 3 e 5 são da opinião que o controlo existente consegue atingir os objectivos da Instituição de um forma global, embora haja sempre algo a corrigir e evoluir.

7.3.12. QUESTÃO N.º 12 DO GUIÃO 1 E N.º 11 DO GUIÃO 2

Não existem segredos para um CI eficaz, no entanto há medidas que se podem tomar com vista a esse objectivo, como procedimentos e critérios bem definidos, transparentes, difundidos e acima de tudo supervisionados e fundamentalmente a própria avaliação do CI.

Os entrevistados n.º 1 e 4 acrescentaram também a qualificação e quantidade dos RH, e o entrevistado n.º 3 adicionou ainda que se deveria apostar em SI.

CAPÍTULO 8 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

8.1 INTRODUÇÃO

O intuito que esteve na elaboração do presente TIA foi o analisar do CI existente na AF da Guarda e se está a ser executado ao nível dos Órgãos de Gestão Financeira da GNR.

Para equacionar uma resposta ao problema colocado na Introdução, realizou-se uma vasta pesquisa bibliográfica sobre a AF da Guarda, seus Órgãos de Gestão Financeira, sobre a Auditoria realizada e concluindo com conceitos importantíssimos sobre o CI, e numa segunda parte, crucial para este trabalho, foram realizadas entrevistas e questionários, fundamentais para as conclusões finais.

O desígnio deste Capítulo visa apresentar a validação das hipóteses através da análise realizada ao inquérito e às entrevistas no capítulo anterior.

No Apêndice K encontra-se demonstrado a relação das Hipóteses com o Questionário e as perguntas da Entrevista, para uma melhor compreensão e validação das Hipóteses.

8.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

“ H1 - A actual estrutura financeira da Guarda privilegia o controlo interno.”

Esta hipótese apresenta-se totalmente validada após os resultados/análise das perguntas 1, 2 e 3 dos guiões da entrevista, porque os entrevistados afirmaram que a nova reestruturação da Guarda, após a reorganização dos diversos serviços/órgãos financeiros, contribui para um melhor controlo da actividade financeira, no entanto é imperativo após 2 anos fazer alguns ajustamentos a nível da estrutura da SRLF e nos RH para atingir um nível superior.

Da análise dos questionários é conclusivo que a percepção dos militares valida totalmente a hipótese.

“H2 - Existem manuais explicativos de todas as funcionalidades do Sic Plus assim como um Manual de Controlo Interno para a actividade financeira da Guarda. “

A hipótese apresenta-se parcialmente validada porque não existe actualmente nenhum Manual de CI ou algo semelhante para a actividade financeira da Guarda, após as respostas à questão 7 de ambos os Guiões. No entanto existem manuais disponibilizados na Intranet que retratam toda a informação sobre as potencialidades e funcionalidades do Sic Plus pelas respostas à questão n.º 8 do Guião 1.

As questões do questionário, correspondentes, corroboram as respostas das entrevistas e relevam a necessidade da existência de um Manual de CI.

“H3 - A informação disponibilizada pelo Sic Plus é fiável e garante um bom controlo da actividade financeira. “

Os resultados da questão n.º 9 do Guião 1 e das afirmações do Inquérito correspondentes a esta hipótese, espelham bem que o Sic Plus foi uma mais-valia em todos os níveis reflectindo a sua qualidade, controlo e apoio ao CI, ferramenta utilizada pelos entrevistados n.º 2 e 5 para verificar se a execução orçamental está a ser bem realizada e se todos os procedimentos estão a ser cumpridos.

Nesta medida esta hipótese foi totalmente validada.

“H4 - O efectivo existente para as funções administrativo-financeiras é o suficiente para o cumprimento eficaz da sua missão. “

Esta hipótese foi refutada com base nas afirmações 2.2.3. e 3.12. do Inquérito e pelas perguntas 5 e 6 dos Guiões.

As afirmações 2.2.3. (53,2%) e 3.12. (44,2%) reflectem que nas SRLF existe falta de militares AM para assegurar um funcionamento mais rigoroso da actividade financeira e em obediência aos princípios do CI, encontrando-se reflectido nas afirmações 2.2.12. (46,8%) e 3.8. (74%) pela acumulação de funções que nem sempre são compatíveis.

Nas entrevistas é patente a falta de militares noutros órgãos como na DRL e na RARI da EG onde constata o esforço realizado pelos militares, e fundamentalmente a falta de Oficiais AM na IG.

“H5 - São realizadas formações e sessões de esclarecimento na DRF sobre procedimentos da actividade financeira e actualizações das funcionalidades do Sic Plus contribuindo para o melhoramento das capacidades dos militares “

Esta hipótese foi totalmente validada através das respostas à questão n.º 10 do Guião 1 e n.º 8 do Guião 2, uma vez que sempre que possível e que as dúvidas sejam passíveis de esclarecimento, a DRF presta o seu apoio, seja com formações ou via telefónica.

Nas respostas ao Inquérito, os inquiridos não responderam com exactidão ou não perceberam as questões, visto as afirmações 5.1.7. e a 6.7. terem percentagens contrárias e referirem-se ao mesmo assunto, pelo que as afirmações não foram consideradas em conta.

“H6 – A estrutura da SRLF é adequada às suas funções e possuem um manual de instruções e requisitos para a sua organização e funcionamento. “

Esta hipótese não foi validada, porque a maioria das respostas dos entrevistados à questão n.º 2 realçou que a SRLF encontra-se dependente de duas Direcções e que a melhor solução tanto para a dependência técnica como para um controlo das funções seria criar duas secções distintas: uma SRL e SRF.

Actualmente desde a implementação da SRLF não existe nenhum diploma legal que consagre os requisitos para o seu funcionamento e organização.

”H7 – Os órgãos de fiscalização e auditoria realizam verificações quanto à adesão às políticas, procedimentos e práticas adoptadas para assegurar que os objectivos orçamentais sejam atingidos. ”

Esta hipótese foi validada tendo em conta as respostas do entrevistado n.º 5 à questão 4 do Guião 1 e do entrevistado n.º 1 à questão 9 do Guião 2. Em 2009 foram realizadas 5 auditorias e neste ano já foram realizadas 7, o que mostra a importância destas acções, também sublinhado pelos inquiridos na afirmação 2.1.8. (62,3%) e 6.13. (59,7%). A percentagem de respostas demonstrada na questão 6.4. mostra que apesar de serem feitas auditorias, estas são ainda em pequeno número, devido ao Quadro Orgânico de RH não estar completo e à grande dispersão das U/E/O.

Para colmatar a deficiência em Oficiais AM, a IG, para a realização de inspecções, socorre-se à requisição de Oficiais do CARI.

8.3 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A evolução do CI não pode ser compreendida sem uma visão de conjunto, que torne em conta a dinâmica da evolução da estrutura da Guarda.

A reestruturação da Guarda trouxe profundas alterações na conjuntura financeira da instituição, com a criação e extinção de diversos órgãos financeiros.

Não há dúvida que a reestruturação ao nível Operacional/Ensino/Administração veio dinamizar toda a Guarda, contudo é necessário, ultrapassada esta fase de adaptação e adequação reajustar alguns recursos, nomeadamente os recursos humanos, a fim de se atingir o nível de qualificação e especialização dos militares pretendido.

A criação das novas Direcções proporcionou uma racionalização de meios e um maior contacto e apoio às Un. As Direcções ficaram com a responsabilidade técnica em áreas específicas: logística (DRL), recursos humanos (DRH) e recursos financeiros (DRF); o que proporciona um controlo mais efectivo e especializado em cada área técnica.

A criação da DRL permitiu a centralização das compras, mas é ainda necessário que também se proceda à centralização dos pagamentos na DRF, permitindo que o processo seja mais simples e menos burocrático, cumprindo dessa forma com o princípio de Unidade de tesouraria do Estado.

A DCAI constitui a única entidade com funções de auditoria às U/E/O, função que poderia ser alargada às demais Direcções, afim de se proceder à verificação da legalidade e regularidade dos procedimentos nessas áreas.

Das entrevistas realizadas, conclui-se a importância que é dada pela DCAI ao CI, nomeadamente à informação financeira e aos procedimentos realizados no aprovisionamento da Guarda. Nesse sentido, verificou-se um aumento de auditorias realizadas às Un da Guarda. Contudo o facto das estruturas financeiras se encontrarem muito dispersas, torna mais complexa e difícil a realização generalizada das acções inspectivas ou de AI, facto este verificado no inquérito por questionário.

A criação das SRLF culminou na junção da logística e da área financeira, ficando dependente tecnicamente de duas Direcções (DRF e DRL), sendo imperativo nesta altura fazer alguns ajustamentos nestas áreas, pois verificou-se nas entrevistas que seria mais vantajoso a divisão em SRL e SRF distintas, de forma a segregar funções e responsabilidades.

No que respeita aos RH, estes constituem um meio essencial para alcançar os objectivos da Instituição e, nesta medida, verificou-se a existência de carências ao nível de militares AM em funções, nas Direcções, na RARI e nas SRLF, culminando num esforço suplementar para os militares que exercem funções nessas estruturas. Nesta medida é necessário formar mais militares na área da administração, conferindo uma maior qualidade técnica no desempenho nas funções financeiras e administrativas.

Nas entrevistas e no questionário aplicado aos próprios militares, verificou-se a existência de acumulação de funções não compatíveis, o que evidencia a carência sentida em militares com a valência AM, podendo culminar na deterioração do controlo, pela colisão com um dos princípios fundamentais do CI: a segregação de funções.

Actualmente mais de metade das SRLF são chefiadas por Sargentos ou por militares do quadro de Armas, o que contraria o Quadro Orgânico de Referência, facto que importa rectificar, visando conferir via qualificação técnica e uma administração dos recursos financeiros e logísticos mais exigente e, neste sentido, configura-se como sendo fundamental a formação de mais oficiais AM.

A IG, enquanto órgão máximo na Guarda ao nível de controlo e inspecção, tem actualmente como grande lacuna a não existência de Oficiais AM ou detentores de competências nessa área, para executar as funções de inspecção às U/E/O, colmatando esta necessidade com a

sua requisição ao CARI. Das entrevistas conclui-se também que seria benéfico a IG ser dotada de uma secção de militares especializados em vários domínios da administração de recursos internos, embora cientes que este passo é de difícil concretização, em virtude da escassez de recursos humanos nestas áreas.

Volvidos dois anos, após a reestruturação da Guarda, ainda não foi criado nenhum diploma sobre a organização e funcionamento dos órgãos financeiros, nomeadamente, das SRLF, assim como um manual para a actividade financeira da Guarda, contudo a sua criação poderá ser realizada em breve, segundo os entrevistados n.º 2 e 5.

Apesar das normas e procedimentos para a actividade financeira se encontrarem avulsas e não compiladas, conclui-se que não houve prejuízo para a actividade financeira, mas poderia constituir-se mais um importante instrumento de apoio aos órgãos financeiros, caso elas se encontrassem reunidas num manual.

O Sic Plus é o sistema administrativo-financeiro da Guarda, cuja implementação ocorreu no início do ano, trazendo uma nova realidade à área financeira, com novas aplicações assim como na informação disponível para a gestão dos recursos internos. O Sic Plus tornou o sistema menos burocrático e mais eficiente na realização do ciclo de despesa e na arrecadação da receita até ao nível de Posto Territorial, e acima de tudo, permite à DRF ter uma perspectiva global da execução orçamental e, por esse motivo, um controlo mais profundo.

Futuramente importa considerar a introdução do POCP no Sic Plus, ou outra aplicação, que possibilite a integração da informação patrimonial, visando melhorar a informação financeira.

Um factor de extrema importância relaciona-se com o facto de todas as normas e procedimentos instituídos pelos organismos de controlo da AF do Estado (exemplo o TC, IGAI, DGO) terem de ser adaptados na GNR, facto este que demonstra um enorme esforço realizado pelas Direcções do CARI, a fim de garantir transparência e a correcta transposição das referidas normas e procedimentos a adoptar.

Ao nível do CI, acresce referir a recente criação do “Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas”, que assume a preocupação de discriminar quais as situações que potenciam os riscos de corrupção e as suas medidas de prevenção.

Como análise final do presente trabalho e em resposta à pergunta de partida, tendo em contas as conclusões citadas anteriormente, é importante ressaltar que o controlo interno está identificado por toda a organização, com mais ou menos incidência em algumas áreas, contudo não se pode afirmar que este seja eficaz, uma vez que existem algumas lacunas que carecem de ser rectificadas ou melhoradas.

Importa ainda realçar que os entrevistados identificaram a necessidade de apostar na qualificação dos recursos humanos, na criação de normas claras e bem definidas, seguidas

da respectiva monitorização e autocontrolo pelos órgãos respectivos, para a concretização de um CI verdadeiramente eficaz.

Apesar desta limitação importa no entanto salientar que não restam dúvidas do esforço realizado após a reestruturação, para a criação de um SCI eficaz⁴⁶ para os órgãos de gestão financeira da Guarda.

8.4 LIMITAÇÕES NA INVESTIGAÇÃO

Para a realização deste trabalho verificou-se que o n.º de páginas imposto é insuficiente para um tema desta magnitude, muito mais havia para analisar e esclarecer.

O tema em si é muito vasto e também acarreta informações que pela sua importância, poderá ter influenciado parte das respostas nos inquéritos e entrevistas, pois este tema é muito sensível e poderia discriminar situações delicadas para a Instituição.

8.5 PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Para futuras investigações era essencial abordar temas relacionados com o CI, nomeadamente os Sistemas de Informação e a introdução do POCP na GNR.

⁴⁶ Vide Apêndice L

BIBLIOGRAFIA

METODOLOGIA CIENTÍFICA

ACADEMIA MILITAR. (2008). Orientações para redacção de trabalhos. Lisboa: Academia Militar.

ECO, Umberto. (2007). Como se faz uma teses em Ciências Sociais (13ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.

QUIVY, R., & CAMPENHOUDT, L.V. (2005). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva.

SARMENTO, M. (2008). Guia Prático sobre a Metodologia Cientifica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

LIVROS

ALVES, Joaquim José dos Santos, Manual de Auditoria em Entidades Públicas e Privadas – Elementos de apoio ao estudo. s.d. Academia Militar.

BILHIM, João Abreu de Faria, (2005). Teoria Organizacional Estrutura e Pessoas (4ª ed.). Lisboa: Instituto de Ciências Sociais e Políticas.

BORDEIRA, G., PINHEIRO, I. (2000). Auditoria e Controlo Interno (1ª ed.). Lisboa: Instituto de Emprego e Formação Profissional – Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social.

CAIADO, A., PINTO, A. (2002.). Contabilidade de Gestão. Lisboa: Áreas Editora.

CARVALHO, J.E. (1981). Organização e Gestão do Sector Público. Ciências empresariais. Lisboa: Moraes editores

Carvalho, J. B. Martinez, V.P, & Pradas, L.T. (1999). Temas de Contabilidade Pública. Lisboa: Editora Rei dos Livros.

CHIAVENATO, Idalberto. (1993). Teoria Geral da Administração 1 (4ª ed.). São Paulo: Mc Graw Hill.

CHIAVENATO, Idalberto. (2004). Recursos Humanos, o capital humano nas organizações. São Paulo: Atlas.

COOPERS & LYBRAND. (1997). “Los nuevos conceptos del control interno: (informe COSO). Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

- COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1994). *Internal Control - Integrated Framework*. Jersey City. AICPA.
- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (2004). *Enterprise Risk Management — Integrated Framework*. Jersey City, NJ: AICPA.
- COSTA, C. B. (2007). *Auditoria Financeira. Teoria e Prática*. (5ª ed.). Lisboa: Rei dos Livros.
- FRADE, C.M. (2003). *Gestão das Organizações Públicas e Controlo do Imobilizado*. Lisboa: Áreas Editora
- INSPECÇÃO GERAL DAS FINANÇAS. (1996). *Seminário - O Controlo Interno na Administração Pública*. Lisboa: Inspeção Geral das Finanças.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - Risk Assessments and Internal Control – ISA 400. Normas de Auditoria da International Federation of Accountants.
- INTOSAI. (2004) *Guidelines for Internal Controls Standards for the Public Sector* Disponível em: <http://intosai.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1guicspubsece.pdf>. Acedido às 17h45 em 05 de Junho de 2010.
- INTOSAI.(2007). *Guidelines for Internal Controls Standards for the Public Sector. Further Information on Entity Risk Management. PSC Subcommittee on Internal Control Standards*. Disponível em <http://psc.rigsrevisionen.dk/composite-218.htm> . Acedido às 18h30 em 05 de Junho.
- JAC. (1999). *Dicionário da Língua Portuguesa* (8ª ed.). Porto: Editora Porto Editora.
- JORDAN, H., NEVES, J.C., RODRIGUES, J.A. (2003). *O CONTROLO DE GESTÃO* (5ª ed.). Lisboa: Áreas Editora
- LISBOA, J., COELHO, A., COELHO, F., ALMEIDA, F. (2007). *Introdução à Gestão de Organizações* (2ª ed.). Lisboa: Vida Económica.
- MATEUS, Célia. (2004). *Guia Prático Implementação De Um Sistema de Controlo Interno*. NPF Pesquisa e Formação. Sintra.
- MORENO, C. (1997). *O Sistema Nacional de Controlo Financeiro* (1º ed). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa.
- MORENO, C. (1998). *Gestão e Controlo dos Dinheiros Públicos* (1ª ed). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa.
- ORDEM DOS REVISORES OFICIAIS DE CONTAS, *Manual do Revisor Oficial de Contas, Directriz de Revisão/Auditoria 410 (DRA 410) – Controlo Interno*. Disponível em <http://infocontab.com.pt/download/DRA/DRA410.pdf> acedido às 17h em 06 de Junho 2010.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. (2007). Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada, Tradução da obra original COSO, Internal Control – Integrated Framework. Instituto dos Auditores Internos do Brasil.

Rua, S. C., & Costa Carvalho, J.B. (2006). Contabilidade Pública – Estrutura Conceptual. Lisboa: Publisher Team.

SALES, F. (1996). O sistema de Controlo Interno da Empresa. Lisboa: Gestão Creativa.

TRIBUNAL DE CONTAS. (1999). Manual de Auditoria e Procedimentos. Volume 1. Lisboa: Tribunal de Contas.

LEGISLAÇÃO

Lei n.º 98/90, de 20 de Fevereiro de 1990 - Lei de Bases da Contabilidade Pública.

Lei n.º 98/97, de 26 de Agosto - Lei de Organização e Processo do Tribunal de Contas.

Lei n.º 91/2001, de 20 de Agosto de 2001 - Lei de Enquadramento Orçamental (com as alterações introduzidas pela Lei n.º 23/2003, de 2 de Julho e pela Lei n.º 48/2004, de 24 de Agosto).

Lei n.º 63/2007, de 6 de Novembro - Aprova a orgânica da Guarda Nacional Republicana .

Decreto-Lei 155/92, de 28 de Julho - Reforma Administrativa e Financeira do Estado.

Decreto-Lei 154/96 de 31 de Agosto, altera o Decreto-Lei n.º 227/95, de 11 de Setembro - Lei Orgânica da Inspeção-Geral da Administração Interna.

Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de Setembro - Plano e relatório anual de actividades dos serviços e organismos da Administração Central.

Decreto-Lei n.º 232/97, de 3 de Setembro - Plano Oficial de Contabilidade Público (POCP).

Decreto-Lei 166/98, de 25 de Junho - Institui o Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado.

Decreto-Lei n.º 249/98, de 11 de Agosto - Lei Orgânica da Inspeção-Geral de Finanças.

Decreto-Lei n.º 344/98, de 6 de Novembro - Lei Orgânica da Direcção Geral do Orçamento.

Decreto-Lei n.º 33/2006, de 17 de Fevereiro - Criação do Controlador Financeiro.

Decreto Regulamentar n.º 27/99, de 12 de Novembro - Disciplina operativa do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado e funcionamento do Conselho Coordenador.

Decreto Regulamentar n.º 19 - A/2004, de 14 de Maio.

Decreto Regulamentar n.º 19/08, de 27 de Novembro.

Portaria 1450/2008, de 16 de Dezembro.

Directiva 06/2º CG/2008 - Implementação dos Órgãos Superiores de Comando e Direcção da GNR.

Directiva 07/2º CG/2008 - Implementação dos Órgãos e Serviços Directamente Dependentes do Comandante-Geral da GNR.

Despacho 79/08-OG, de 22 de Dezembro - Missão, Competências e Articulação da Unidade de Apoio Geral.

Despacho n.º 32021/2008 - Unidades Flexíveis.

Despachos GCG 75/08, de 22 de Dezembro - Unidade de Acção Fiscal.

Despachos GCG 53/09 - Ordem à Guarda N.º 5, de 15 de Março - Comandos Territoriais.

Despachos GCG 56/09 - Ordem à Guarda N.º 5, de 15 de Março - Unidade de Controlo Costeiro.

Despachos GCG 57/09 - Ordem à Guarda N.º 5, de 15 de Março - Unidade de Intervenção.

Despachos GCG 58/09 - Ordem à Guarda N.º 5, de 15 de Março - Unidade Nacional de Trânsito.

Despachos GCG 59/09 - Ordem à Guarda N.º 5, de 15 de Março - Unidade de Segurança e Honras de Estado.

Despacho n.º 22287/09 - Regulamento da Inspecção da Guarda.

Despacho n.º 4501/2010 - Organização e Competências dos Órgãos Superiores de Comando e Direcção.

TESES E OUTROS TRABALHOS

ROXO, Pedro (2009). A Administração Financeira nas Unidades da Guarda Nacional Republicana na Nova Estrutura Organizacional. Trabalho de Investigação Aplicada. Lisboa: Academia Militar.

MORAIS, David. (2008). As potencialidades dos sistemas de informação e das tecnologias de informação na gestão da GNR – Um novo modelo de gestão administrativa. Trabalho de Investigação Aplicada. Lisboa: Academia Militar.

SILVEIRO, Paulo, R.P. (2005). O controlo de gestão em pequenas unidades da Guarda Nacional Republicana. Trabalho Final de Curso. Lisboa: Academia Militar.

SÍTIOS DA INTERNET

1. Ordem dos Revisores Oficiais de Contas

<http://www.oroc.pt/>

Este sítio dispõe de informação diversa sobre Auditoria (Acedido em 9 Fevereiro 2010).

2. International Organization of Supreme Audit Institutions

http://www.intosai.org/en/portal/about_us/

Apresenta todo o tipo de informações sobre o Controlo Interno e as actividades desta organização (Acedido em 9 Fevereiro 2010).

3. Instituto Português da Qualidade

<http://www.ipq.pt/custompage.aspx?modid=1576&pagid=3352>

Fornece informação sobre as normas ISO, acerca requisitos para um sistema de gestão da qualidade numa organização (Acedido em 2 de Junho de 2010).

4. Diário da República Electrónico

<http://www.dr.pt>

Apresenta a legislação publicada em Diário da República em suporte informático (Acedido regularmente).

5. Portal do Ministério das Finanças

<http://www.min-financas.pt>

Este portal apresenta diversas informações sobre legislação económica e orçamental (Acedido em 10 de Abril de 2010).

6. Tribunal de Contas

<http://www.tcontas.pt/>

Fornece todo o tipo de informações sobre Auditoria e Controlo Interno, assim como publicações, manuais e legislação (Acedido em 30 de Janeiro de 2010).

7. International Federation of Accountants

<http://ifac.org/>

Fornece informações sobre o Controlo Interno e normas internacionais sobre o Controlo Interno (Acedido em 29 de Maio de 2010).

GLOSSÁRIO

Economia: visa a minimização dos custos dos recursos adquiridos ou de utilização dos bens públicos afectos a uma actividade, aferida em função da qualidade, da quantidade, do preço e da oportunidade da sua aquisição, de acordo com práticas e princípios administrativos correctos e com as políticas de gestão.

Eficiência: aprecia a relação entre os resultados obtidos (*outputs*) e os recursos ou meios utilizados (*inputs*), tendo em vista a sua optimização, estando, por isso, intimamente relacionada com o conceito de produtividade. Inclui ainda a análise dos sistemas de informação, dos dispositivos de controlo e dos critérios definidos para obtenção de resultados.

Eficácia: avalia o grau de realização dos objectivos e a relação entre os objectivos fixados e os resultados obtidos. Numa auditoria de eficácia importa ver, na medida do possível, de que modo os instrumentos utilizados contribuíram para a realização dos objectivos políticos fixados, destrinçando nestes, se for caso disso, os que são o resultado daqueles e os que são fruto de factores externos à entidade controlada.

APÊNDICES

APÊNDICE A – MODELO RELACIONAL EFICÁCIA/EFICIÊNCIA

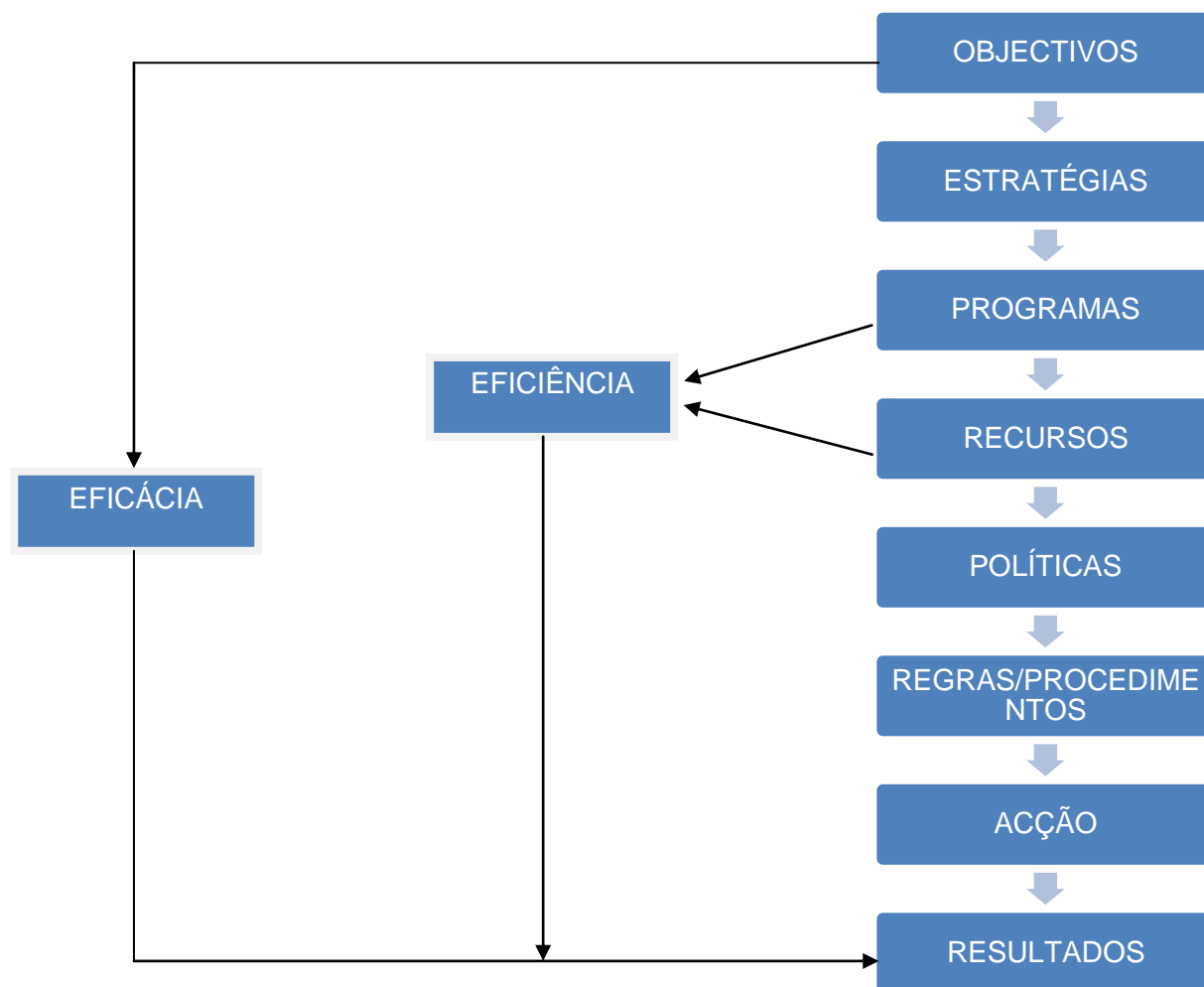


Figura A.1: Modelo relacional Eficácia/Eficiência.

APÊNDICE B – COMPONENTES DO CONTROLO INTERNO

Ambiente de Controlo Interno

O ambiente de controlo constitui a base da estrutura de controlo interno de qualquer organização. É a atitude geral e as acções da gestão quanto ao sistema de controlo interno. Influencia a forma como são organizadas as actividades e a avaliação do risco pela entidade. Naturalmente, este é um aspecto que exerce ainda grande influência na consciência de controlo de todo o seu pessoal e contribui para a disciplina e a estrutura de controlo.

Entre os factores determinantes do ambiente de controlo compreendem-se:

- Integridade e os valores éticos

A integridade e os valores éticos de toda a organização no seu conjunto. Isto implica que a organização tenha um código de conduta que releve estes aspectos e que tenha uma acção de informação que dê a conhecer esse código a todos os dirigentes e funcionários para evitar que se cometam erros por ignorância. Mas, é ainda necessário que os objectivos estabelecidos para os gestores não sejam de tal forma elevados que os induzam a cometer fraudes nas contas e nas informações. Contudo, afigura-se ainda essencial a existência de penalizações suficientemente fortes para desencorajar as infracções aos códigos e procedimentos estabelecidos.

- Compromisso para a competência

O compromisso para a competência consegue-se preenchendo as funções com pessoas com o treino e as competências apropriadas.

- Participação do órgão de gestão e de fiscalização

A participação do órgão de gestão e do órgão de fiscalização são essenciais bem como a independência do órgão de auditoria interna e da direcção relativamente aos gestores. O empenhamento do órgão de gestão num efectivo sistema de controlo induz a adesão de toda a organização.

- Filosofia e estilo operacional da gestão

A filosofia e o estilo operacional da gestão mais propenso ou mais avesso ao risco, mais ou menos rigoroso na informação financeira, mais ou menos aventureiro na aplicação das leis e dos regulamentos, têm consequências no ambiente de controlo.

- Estrutura organizacional

A estrutura organizacional é essencial para o ambiente de controlo. Todas as organizações, qualquer que seja a sua natureza, necessitam de um plano organizacional e todos os seus membros têm de conhecer, compreender e agir em consonância com o mesmo. Esse plano organizacional pode dar forma a diversos tipos de estrutura como as funcionais ou as matriciais. Umhas estruturas podem ser descentralizadas por produto ou por áreas geográficas e outras podem ser centralizadas, mas estas devem sempre conter as bases de um bom controlo interno. Assim é de muita importância que o organigrama definido para a instituição, deva já conter a necessária segregação de funções, como o exemplo a seguir para uma SRLF:

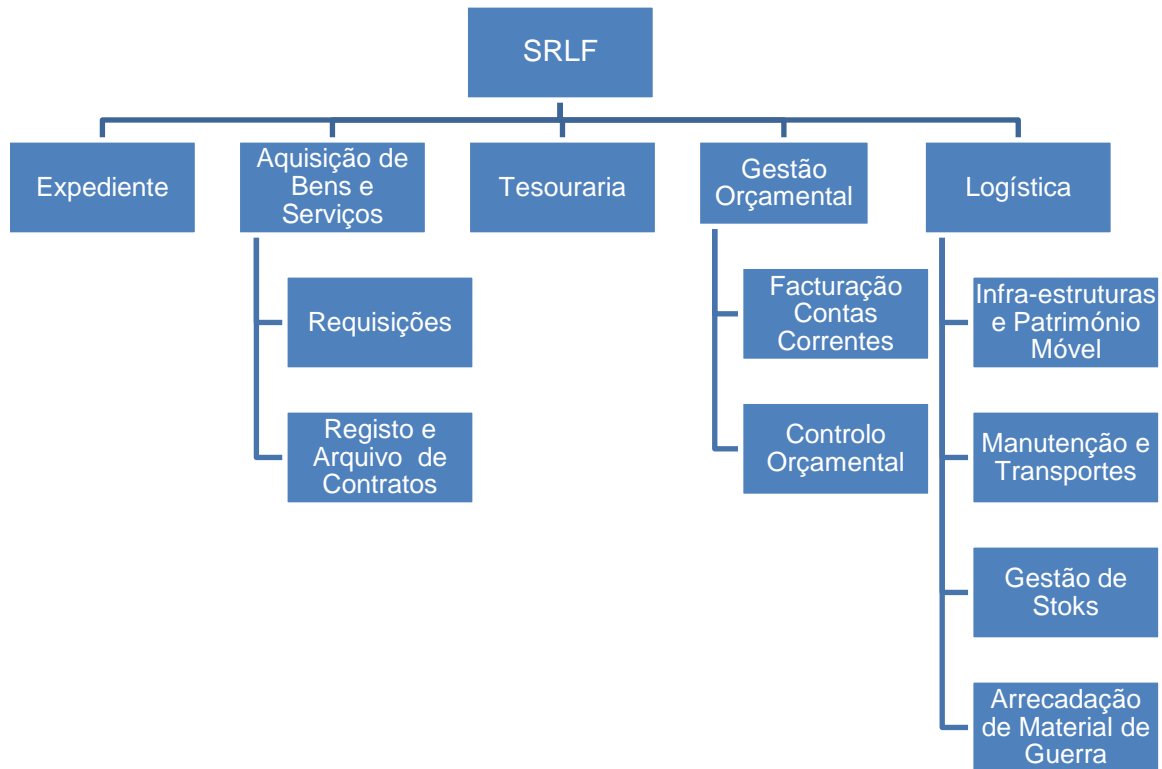


Figura B.1: Exemplo do Organigrama de uma SRLF.

- Atribuição de autoridade e de responsabilidade

A atribuição de autoridade está relacionada com a estrutura organizacional e refere-se à forma como esta e é descrita na descrição de funções. Deve possibilitar a tomada de decisões em cada nível de responsabilidade em ordem aos objectivos estabelecidos e às tarefas necessárias para tal sem que constantemente se peça autorização ao nível acima, mas deve igualmente evitar que decisões tomadas a níveis hierárquicos inferiores possam

por em risco toda a organização. A par da delegação de autoridade deve existir uma atribuição de responsabilidade, mas sem exonerar de responsabilidades pelo mau desempenho dos seus subordinados os níveis superiores da hierarquia.

- Políticas e práticas de recursos humanos

As políticas e práticas de recursos humanos são importantes para o ambiente de controlo, devendo ser acauteladas as seguintes situações:

- No processo de selecção, quando se verificam as qualificações e a experiência anteriores está-se a transmitir uma ideia de rigor;
- Dar a conhecer o código de conduta e fazer o novo empregado aceitá-lo formalmente;
- O sistema de avaliação do desempenho deve ser justo;
- A acção disciplinar deve ser efectiva no caso de violação das regras.

Avaliação do Risco

Existe sempre um potencial risco dos objectivos das instituições não serem atingidos, o qual deve merecer a maior atenção, através da criação, no âmbito do controlo interno, de sistemas de avaliação dos riscos potenciais.

A avaliação do risco é feita em todos os níveis da organização e para todas as actividades, de uma forma prospectiva, consistindo num processo de estimar a importância do risco, avaliar a probabilidade ou a frequência da sua ocorrência e considerar como este deve ser gerido e avaliar que acções devem ser tomadas. Para o auditor financeiro a avaliação do risco foca-se nas circunstâncias que podem afectar a capacidade de registar, processar, resumir e relatar a informação financeira.

Os riscos podem-se dever a factores internos e externos. São exemplos de factores internos a interrupção ou as mudanças dos sistemas de informação que pode afectar o conjunto da actividade da instituição; deficiência ao nível dos recursos humanos como a falta de motivação, a deficiência na formação, ou o acesso fácil aos activos; o rápido crescimento da organização; a introdução de novas normas contabilísticas; a reestruturação de sociedades, as operações no estrangeiro; as novas linhas de produtos ou actividades.

Como exemplos de factores externos pode-se apontar as mudanças no ambiente operacional, as novas tecnologias, as mudanças nos clientes, nos preços, nas garantias, ou na legislação.

Actividades de controlo ou procedimentos de controlo

Os procedimentos de controlo são constituídos pelas políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as acções identificadas para localizar os riscos sejam executadas, e que as directivas da gestão são executadas. Os procedimentos de controlo incluem uma vasta gama de actividades e procedimentos que podem ser padrões de desempenho, a segregação de funções ou a autorização para efectuar determinadas operações.

São procedimentos relevantes as análises de desempenho, o processamento da informação, os controlos físicos e a segregação de funções.

A análise do desempenho inclui a análise do desempenho real comparativamente com os orçamentos, com as previsões e com o desempenho de períodos anteriores. Interessa também relacionar a informação de natureza operacional com informação de natureza financeira, bem como analisar o desempenho funcional ou operacional, por exemplo, através da análise de relatórios e de processos e compará-los com os indicadores de performance estabelecidos.

O processamento da informação engloba dois grandes grupos de procedimentos de controlo dos sistemas de informação: os controlos gerais; e, as aplicações de controlo.

Os controlos gerais incluem normalmente controlos sobre as operações do centro de dados, sobre a aquisição e a manutenção de sistemas de software, sobre a segurança de acessos e dos sistemas de desenvolvimento e manutenção. Estes controlos aplicam-se a servidores, computadores pessoais e ambientes de utilizador final. As aplicações de controlo respeitam ao processamento de aplicações individuais e ajudam a assegurar que as transacções são válidas, adequadamente autorizadas e processadas na sua plenitude e exactidão.

Os controlos físicos envolvem a contabilização periódica e a comparação com as quantias evidenciadas nos registos de controlo; a segurança física dos activos, incluindo a sua salvaguarda; a segurança de instalações contra o acesso a activos e registos; e a autorização do acesso aos programas de computador e ficheiros de dados.

A segregação de funções é um aspecto de extrema importância nos procedimentos de controlo, o qual se pratica pela atribuição, a pessoas diferentes, das responsabilidades de autorizar e de registar transacções, e de manter a custódia de activos. Estes procedimentos destinam-se a evitar que uma pessoa possa ter a possibilidade de esconder erros ou irregularidades no decurso normal das suas funções.

Importa ainda referir que as actividades de controlo deverão ser coerentes com os riscos identificados e avaliados pela componente avaliação dos riscos, pois não interessa estabelecer procedimentos onde não existem riscos, nem convém que áreas com riscos identificados não tenham os procedimentos adequados.

Informação e comunicação

A informação e comunicação percorrem todos os outros elementos do controlo interno, tal como é ilustrado na figura 2. Na prática, estes dois componentes são distintos do controlo interno, embora estejam intimamente relacionados. A informação é necessária em todos os níveis hierárquicos e afigura-se necessário que flua horizontalmente e verticalmente na organização, ou seja, que a mesma seja comunicada a quem dela necessita. Esta comunicação pode ser formal ou informal, mas as instituições deverão possuir procedimentos de comunicação interna e externa.

▪ Informação

A informação deve conter dados suficientes e apropriados, isentos de erros e omissões. A informação de qualidade deve ter os seguintes requisitos:

- O conteúdo deve ser apropriado;
- Deve estar disponível quando necessária;
- Deve ser a informação corrente ou pelo menos a última disponível;
- Os dados são correctos;
- Está acessível às pessoas apropriadas.

Relativamente às demonstrações financeiras, o sistema de informação compreende as seguintes tarefas:

- Identificação e registo de todas as transacções válidas;
- Descrição, numa base contínua, das transacções com suficiente detalhe para permitir a sua classificação para efeitos de relato financeiro;
- Mensuração do valor das transacções de tal forma que seja possível registar o seu valor monetário nas demonstrações financeiras;
- Determinação do período de tempo em que as transacções ocorreram para as poder registar nesse período contabilístico;
- Apresentação adequada das transacções e sua divulgação nas demonstrações financeiras.

É de notar que se afigura aqui essencial a existência de uma numeração sequencial para a documentação produzida pela organização ou qualquer outra entidade, já que isto permite controlar se todas as operações foram registadas.

- A comunicação

A comunicação possibilita que as pessoas tenham acesso a dados para elaborar relatórios operacionais e financeiros. As organizações precisam de canais de informação internos e externos.

Internamente, os canais de informação permitem que os actores:

- Conheçam as suas tarefas e responsabilidades no âmbito do sistema de controlo;
- Conheçam os erros e a forma de lidar com eles.

A organização recebe informação do exterior, proveniente de fornecedores, do Estado, sobre contas a pagar, preços, mercados, concorrência, e transmite informações para o exterior, designadamente para financiadores, accionistas e público em geral, sobre as suas contas, os seus produtos e serviços.

Monitorização

A monitorização está no topo da pirâmide como se apresenta na figura 2.

É um componente fundamental do controlo interno que se destina a verificar se os restantes funcionam como estabelecido. Avalia a qualidade do desempenho do controlo interno ao longo do tempo. Envolve a avaliação periódica da concepção e funcionamento dos controlos e as necessárias acções correctivas. A monitorização é feita por todos os responsáveis, através do cruzamento de dados com informação proveniente de outras fontes, da actividade dos auditores internos e da análise de relatórios por comparação com o conhecimento existente sobre a entidade.

- Monitorização corrente

Existem muitas rotinas de gestão que se enquadram nas actividades correntes de monitorização como as seguintes:

- Análises feitas pela gestão às operações e aos relatórios financeiros, com especial relevo para os desvios ao controlo interno;
- Comunicação com entidades exteriores da qual se podem obter dados relativos a falhas de controlo;
- Uma adequada estrutura organizacional proporciona a existência de controlos mútuos através da segregação de funções;
- As actividades de supervisão, em cada nível, possibilitam a detecção de erros e a sua correcção;

- Os inventários físicos periódicos são essenciais para conferir a existência dos bens e a efectividade dos controlos sobre eles.

- Avaliação do controlo interno

Mas, é ainda necessário que o controlo interno seja avaliado periodicamente, de uma forma global, ou por áreas. O processo de avaliação do controlo interno pode ser feito das seguintes formas:

- Obtenção da compreensão do design do sistema de controlo, identificação e teste dos controlos e avaliação com base nos resultados dos testes;
- Comparação com organizações similares, com estatísticas publicadas referentes a organizações similares.

APÊNDICE C – ÓRGÃOS DE INSPECÇÃO

Inspeção Geral de Finanças (IGF)

A IGF é um órgão de fiscalização superior e de apoio técnico do Ministério das Finanças, dotado em geral de poder de iniciativa própria para as acções que cabem no âmbito dessas atribuições ou para propor aquelas que julgue convenientes em áreas onde a sua intervenção, por via de regra, depende de determinação superior.

Como órgão de fiscalização superior, compete à IGF proceder ao controlo das finanças públicas tendo em vista a prevenção e correcção de anomalias, bem como a reintegração do interesse público e da legalidade violados.

Este órgão centra a sua actuação nos domínios orçamental, económico, financeiro e patrimonial, contribuindo para a economia, a eficácia e a eficiência na obtenção das receitas públicas e na realização das despesas públicas, nacionais e comunitárias previsto no art. 2º do DL n.º 249/98, de 11 de Agosto.

As suas principais tarefas consistem na:

- Coordenação, articulação e avaliação da fiabilidade dos sistemas de controlo interno dos fluxos financeiros de fundos públicos, nacionais e comunitários;
- Proposta de medidas destinadas a melhoria da estrutura, organização e funcionamento dos referidos sistemas e acompanhar a respectiva evolução;
- Realização de auditorias, inspecções, análises de natureza económico-financeira, exames fiscais e outras acções de controlo às entidades, públicas e privadas, abrangidas pela sua intervenção.

A IGF tem como áreas de especialização o SCI, o controlo da gestão pública, o controlo empresarial público e privado, o controlo das receitas tributárias e o controlo tutelar autárquico.

Como órgão de apoio técnico do Ministério das Finanças, compete à IGF colaborar na concretização das políticas definidas em relação ao controlo das finanças públicas.

Direcção Geral do Orçamento (DGO)

Segundo o DL 344/98, de 6 de Novembro, a DGO integra o Ministério das Finanças e superintende na elaboração e controlo da execução do Orçamento do Estado, na contabilidade pública e no controlo da legalidade, regularidade e economia da administração financeira do Estado.

Cumprir à DGO superintender na realização das despesas orçamentais e zelar pela cobrança das receitas do estado, cuja fiscalização não seja da especial competência de outro departamento do ministério das Finanças e do Plano

A DGO integra-se no sistema de controlo interno da administração financeira do Estado, e realiza auditorias no âmbito da administração financeira do Estado, segundo o art.º 3 do mesmo diploma.

Inspeção Geral da Administração Interna (IGAI)

A IGAI é um serviço central de inspecção, fiscalização e apoio técnico do Ministério da Administração Interna, dotado de autonomia técnica e administrativa, que funciona na directa dependência do Ministro, de acordo com o DL 154/96, de 31 de Agosto, que altera o Decreto-Lei n.º 227/95, de 11 de Setembro.

A missão da IGAI consiste em velar pelo cumprimento das leis e dos regulamentos, tendo em vista o bom funcionamento dos serviços tutelados pelo Ministro, a defesa dos legítimos interesses dos cidadãos, a salvaguarda do interesse público e a reintegração da legalidade violada.

As suas competências consistem em realizar inspecções ordinárias e em utilizar métodos de auditoria com vista à regular avaliação da eficiência e eficácia dos serviços, fiscalizar o funcionamento das organizações que desempenham actividades de segurança privada, sempre que hajam fundadas dúvidas sobre a legalidade da sua actuação, apreciar as queixas, reclamações e denúncias apresentadas por eventuais violações da legalidade e, em geral, as suspeitas de irregularidade ou deficiência no funcionamento dos serviços, segundo o art.º 3 do diploma.

Inspeção da Guarda (IG)

O Despacho n.º 22287/09 que aprova o Regulamento da Inspeção da Guarda identifica a IG como o órgão responsável pelo desenvolvimento de acções inspectivas e de auditoria ao nível superior da Guarda, competindo-lhe apoiar o comandante-geral no exercício das suas funções de controlo e avaliação da actividade operacional, da formação, da administração dos meios humanos, materiais e financeiros e do cumprimento das disposições legais

aplicáveis e dos regulamentos e instruções internos, bem como no estudo e implementação de normas de qualidade.

No seu âmbito, compete á IG efectuar inspecções ordinárias e utilizar métodos de auditoria com vista à regular avaliação da eficiência e eficácia das unidades, subunidades, estabelecimentos, órgãos e serviços da Guarda, nomeadamente no que se refere às áreas de instrução, actividade operacional, segurança, gestão administrativo-financeira e logística, de acordo com o respectivo plano de actividades, realizar inspecções extraordinárias superiormente determinadas, fiscalizar o cumprimento das disposições legais e das normas e directivas do comandante-geral, efectuar averiguações, inquéritos, sindicâncias e peritagens superiormente determinadas, necessárias à prossecução das respectivas competências.

Uma das funções principais consiste na avaliação e identificação de medidas que possam contribuir para o aperfeiçoamento da administração dos recursos humanos, materiais e financeiros no âmbito das suas competências, bem como para a resolução de eventuais deficiências que sejam encontradas durante as inspecções.

APÊNDICE D – GUIÃO DA ENTREVISTA



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

MESTRADO EM CIÊNCIAS MILITARES – GNR - RAMO ADMINISTRAÇÃO

TPO – GNR ADMINISTRAÇÃO MILITAR 2009/2010

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

CONTROLO INTERNO DOS ÓRGÃOS DE GESTÃO FINANCEIRA DA GNR

INQUÉRITO POR ENTREVISTA

Trabalho realizado pelo Aspirante de Administração Militar Samuel Castro

Orientador: Capitão de Administração Militar Miguel Amorim

07 de Julho de 2010

ESCOLA DA GUARDA

TIROCÍNIO PARA OFICIAIS

CARTA DE APRESENTAÇÃO

A presente entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), subordinado ao tema “ Controlo Interno dos Órgãos de Gestão Financeira da GNR”, necessário para a finalização do Mestrado em Ciências Militares - Ramo GNR Administração.

O objectivo da entrevista é recolher dados sobre a importância da implementação de um Sistema de Controlo Interno para os Órgãos de Gestão Financeira da Guarda, assim como a criação de manuais que conjuguem todos os procedimentos e normas para a área financeira.

Esta entrevista será o elo de ligação entre a pesquisa teórica e a investigação prática, com o intuito de responder às hipóteses do presente TIA, assim como à pergunta de partida inicialmente formulada.

Desta forma solicito a V. Ex.^a que me conceda esta entrevista que servirá de suporte para atingir os objectivos desta investigação.

O meu muito obrigado pela sua colaboração

Atenciosamente,

Samuel de Castro

Asp. GNR AM

D.2. GUIÃO 1 DA ENTREVISTA

1. A Administração Financeira do Estado tem vindo a consolidar metodologias de controlo, estabelecer critérios de gestão financeira para garantir a efectividade do Controlo Interno da Administração Financeira do Estado. Neste encaço a actual estrutura financeira da Guarda ajusta-se aos novos desafios/objectivos da Administração Financeira do Estado?
2. A estrutura financeira da Guarda decorrente da Lei Orgânica nº 63/2007 teve em consideração e contribui para um controlo interno mais eficaz?
3. A articulação existente entre as áreas funcionais (Operacional/ Ensino/ Administração de Recursos Internos) permite um controlo interno mais eficaz do que aquele que existia antes da reestruturação da GNR?
4. Como se encontra articulado o Controlo Interno na GNR ao nível das Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O)?
5. O Despacho n.º 22287/2009, que regula o funcionamento da Inspeção da Guarda (IG), define entre outras acções a realização de inspecções ordinárias e a utilização de métodos de auditoria com vista à regular avaliação da eficiência e eficácia das unidades, subunidades, estabelecimentos, órgãos e serviços da Guarda, nomeadamente no que se refere às áreas de instrução, actividade operacional, segurança, gestão administrativo financeira e logística, de acordo com o respectivo plano de actividades. Face a estas atribuições faria sentido a IG ser dotada de militares oriundos do Ramo de Administração Militar?
6. Os recursos humanos dispostos no Quadro Orgânico de Referência são os considerados “suficientes” para a satisfação das necessidades na área financeira, nomeadamente na Divisão de Controlo e Auditoria Interna (DCAI) e nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros (SRLF)?
7. Existe algum manual para a actividade financeira da Guarda ou para as SRLF que preconize todos os procedimentos/normas a adoptar contribuindo assim para o Controlo Interno?
8. O Sistema de Informação Contabilística Plus (SIC Plus) introduziu novas capacidades ao anterior SIC, espelhando uma maior automatização dos processos. Os manuais estão actualizados e explicam todas as funcionalidades/capacidades deste sistema?
9. As funcionalidades do Sic Plus realizam um controlo mais efectivo do que o anterior SIC? Em que medida a informação disponibilizada garante a fiabilidade dos dados financeiros?

10. São realizadas sessões de esclarecimento sobre os procedimentos da actividade financeira? E sobre as funcionalidades do Sic Plus?

Em que medida contribui para o controlo interno?

11. Na sua opinião o controlo existente na actividade financeira consegue atingir os objectivos preconizados pela Instituição?

12. Qual o segredo para um controlo interno eficaz?

D.3. GUIÃO 2 DA ENTREVISTA – CORONEL FIGUEIREDO

1. A Administração Financeira do Estado tem vindo a consolidar metodologias de controlo, estabelecer critérios de gestão financeira para garantir a efectividade do Controlo Interno da Administração Financeira do Estado. Neste encaço a actual estrutura financeira da Guarda ajusta-se aos novos desafios/objectivos da Administração Financeira do Estado?

2. A estrutura financeira da Guarda decorrente da Lei Orgânica nº 63/2007 teve em consideração e contribui para um controlo interno mais eficaz?

3. A articulação existente entre as áreas funcionais (Operacional/ Ensino/ Administração de Recursos Internos) permite um controlo interno mais eficaz do que aquele que existia antes da reestruturação da GNR?

4. Como se encontra articulado o Controlo Interno na GNR ao nível das Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O), e qual a actuação da IG neste domínio?

5. O Despacho n.º 22287/2009, que regula o funcionamento da Inspeção da Guarda (IG), define entre outras acções a realização de inspecções ordinárias e a utilização de métodos de auditoria com vista à regular avaliação da eficiência e eficácia das unidades, subunidades, estabelecimentos, órgãos e serviços da Guarda, nomeadamente no que se refere às áreas de instrução, actividade operacional, segurança, gestão administrativo financeira e logística, de acordo com o respectivo plano de actividades. Face a estas atribuições faria sentido a IG ser dotada de militares oriundos do Ramo de Administração Militar?

6. Os recursos humanos dispostos no Quadro Orgânico de Referência são os considerados “suficientes” para a satisfação das necessidades na área financeira, nomeadamente na Divisão de Controlo e Auditoria Interna (DCAI) e nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros (SRLF)?

7. Na esfera de actuação da IG existe algum manual para a actividade financeira da Guarda ou para as SRLF que preconize todos os procedimentos/normas a adoptar contribuindo assim para o Controlo Interno?

8. São realizadas sessões de esclarecimento sobre os procedimentos da actividade financeira? Em que medida contribui para o controlo interno?
9. Quais as potencialidades/fragilidades da IG no domínio da Auditoria/Inspeção e Controlo Interno da actividade financeira da Guarda?
10. Na sua opinião o controlo existente na actividade financeira consegue atingir os objectivos preconizados pela Instituição?
11. Qual o segredo para um controlo interno eficaz?

APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

E.1. ENTREVISTA 1

Nome - João Figueiredo

Posto - Coronel

Função - Inspector na Inspeção da Guarda

- 1. A Administração Financeira do Estado tem vindo a consolidar metodologias de controlo, estabelecer critérios de gestão financeira para garantir a efectividade do Controlo Interno da Administração Financeira do Estado. Neste encaço a actual estrutura financeira da Guarda ajusta-se aos novos desafios/objectivos da Administração Financeira do Estado?**

Padecendo do imobilismo típico e enraizado neste tipo de instituição, a Guarda e nomeadamente os seus órgãos e serviços, que respondem pela administração, gestão e controlo financeiro, têm-se vindo a ajustar às metodologias que os desafios e objectivos da Administração Financeira do Estado, no seu sentido lato perseguem.

- 2. A estrutura financeira da Guarda decorrente da Lei Orgânica nº 63/2007 teve em consideração e contribui para um controlo interno mais eficaz?**

Na sequência do que foi referido na questão anterior é apropriado referir que a nova arquitectura orgânica da Guarda, cuja implementação decorre da publicação da Lei 63/2007 e seus diplomas complementares, acolherá e desenvolverá mecanismos de controlo interno mais eficazes.

O sucesso e a dinâmica desse processo decorre sobretudo da capacidade de dotar os actuais comandos territoriais e as restantes unidades das valências humanas capacitadas para o desempenho dessa actividade.

Será necessário percorrer um caminho que impõe muita qualificação profissional e adequada auto-regulação no exercício das funções de chefia e comando a liderar por uma macro-estrutura tão próxima quanto proficiente e eficaz.

3. A articulação existente entre as áreas funcionais (Operacional/ Ensino/ Administração de Recursos Internos) permite um controlo interno mais eficaz do que aquele que existia antes da reestruturação da GNR?

Como já foi indirectamente referido, não restam dúvidas de que passado a fase de adaptação, adequação e optimização dos recursos humanos, nesta componente, o controlo interno será inevitavelmente mais eficaz seja na gestão dos recursos seja na projecção das necessidades onde pontificará com visão integrada dos responsáveis das áreas funcionais.

4. Como se encontra articulado o Controlo Interno na GNR ao nível das Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O), e qual a actuação da IG neste domínio?

De forma autónoma mas integrada, as U/E/O da Guarda consolidaram soluções ambivalentes nos domínios da logística e recursos financeiros como forma de garantirem a autoscopia e concretizarem planos e soluções adequadas às suas necessidades. São responsáveis pelo controlo interno de unidades.

Reportam a órgãos centrais (CARI) responsáveis pela superação e satisfação de necessidades de dimensão macro, concretizando-se assim o controlo interno de 2º escalão.

A Inspeção da Guarda e, eventualmente a Inspeção da Administração Interna surgem com o propósito de complementar as acções de controlo interno de último escalão visando, fundamentalmente, dar corpo a auditorias saneadoras de processos desviantes e ou definidoras de doutrina institucional.

5. O Despacho n.º 22287/2009, que regula o funcionamento da Inspeção da Guarda (IG), define entre outras acções a realização de inspecções ordinárias e a utilização de métodos de auditoria com vista à regular avaliação da eficiência e eficácia das unidades, subunidades, estabelecimentos, órgãos e serviços da Guarda, nomeadamente no que se refere às áreas de instrução, actividade operacional, segurança, gestão administrativo financeira e logística, de acordo com o respectivo plano de actividades. Face a estas atribuições faria sentido a IG ser dotada de militares oriundos do Ramo de Administração Militar?

O preâmbulo da questão enuncia só por si a resposta.

Contudo, convém referir, que tem sido prática corrente este órgão (IG) ser dotado de sub-inspectores qualificados na área da Administração, circunstâncias que no presente se vão verificar por assumidas dificuldades, contudo ultrapassadas pela requisição

pontual de especialistas que acompanham e desenvolvem o trabalho sob orientação da inspecção da Guarda.

6. Os recursos humanos dispostos no Quadro Orgânico de Referência são os considerados “suficientes” para a satisfação das necessidades na área financeira, nomeadamente na Divisão de Controlo e Auditoria Interna (DCAI) e nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros (SRLF)?

Conforme o tema indica, estamos perante um quadro orgânico de referência, situação que é extensiva a todas estruturas da Guarda sejam unidades orgânicas definitivas ou flexíveis.

A solução encontrada para dar resposta às novas obrigações decorrentes da publicação da nova lei orgânica ficou, está e estará condicionada ao progressivo ajustamento dos efectivos, variável que a Guarda tem dificuldade em concretizar se não houver vontade política para o assumir.

7. Na esfera de actuação da IG existe algum manual para a actividade financeira da Guarda ou para as SRLF que preconize todos os procedimentos/normas a adoptar contribuindo assim para o Controlo Interno?

Este assunto tem estado muito sob a tutela e discricionariedade dos oficiais de Administração que têm prestado serviço no IG.

Por isso, não pode assegurar-se que existam manuais de normas e procedimentos clássicos.

Há um manual genérico de normas, aprovado aquando da criação da Inspecção, documento que neste momento se encontra a ser profundamente revisto atenta a publicação dos despachos, mas que reconfigura a estrutura, funções e articulação da Inspecção Guarda.

Importa, finalmente referir que as acções inspectivas que se têm levado a efeito na vertente financeira não têm sido prejudicados pela inexistência física daquele tipo de documento tanto mais que se vêm orientando para o processo de responder a dificuldades e a emancipar necessidades por especialistas que conhecem e dominam a área.

8. São realizadas sessões de esclarecimento sobre os procedimentos da actividade financeira? Em que medida contribui para o controlo interno?

Neste particular, o CARI ao aperceber-se das fragilidades tem vindo a difundir orientações pontuais e a participar no esclarecimento e guiamento dos problemas que

vêm surgindo nos Comandos Territoriais aquando das reuniões de Comandos que habitualmente têm lugar uma vez por mês no Comando Geral da GNR.

Simplesmente, existe a disponibilidade de receber os responsáveis das unidades que estão afectos às SRLF promovendo acções de formação de curta duração.

9. Quais as potencialidades/fragilidades da IG no domínio da Auditoria/Inspeção e Controlo Interno da actividade financeira da Guarda?

No presente momento as fragilidades são as derivadas da inexistência de oficiais com qualificação académica e de terreno na área da administração.

Para resolver tal problema socorre-se de requisição aos serviços competentes de técnicos habilitados a intervir nessa matéria.

Contudo, é imperativo preencher essa lacuna logo que possível ou, no mínimo admitir a hipótese de habilitar um oficial das armas com os conhecimentos suficientes para o desempenho de tal tarefa.

10. Na sua opinião o controlo existente na actividade financeira consegue atingir os objectivos preconizados pela Instituição?

É, ainda, relativamente cedo para que esse pressuposto esteja concretizado.

As fragilidades não podem deixar de evidenciar-se tal como vêm acontecendo nos restantes sectores do estado e da governação.

11. Qual o segredo para um controlo interno eficaz?

a) Formação dos Comandantes, qualificação dos técnicos especialistas e supervisão por peritos identificados com a visão global do problema mas suficientemente aculturados pela matriz da prática no terreno.

b) Paralelamente, realizar conferências de comandantes e responsáveis nas áreas específicas com periodicidade semestral permitindo o debate dos assuntos intra – U/E/O.

c) Publicitação das conclusões e das propostas.

E.2. ENTREVISTA 2

Nome – João Carvalho

Posto - Coronel

Função - Chefe da Direcção de Recursos Financeiros

1. **A Administração Financeira do Estado tem vindo a consolidar metodologias de controlo, estabelecer critérios de gestão financeira para garantir a efectividade do Controlo Interno da Administração Financeira do Estado. Neste encaço a actual estrutura financeira da Guarda ajusta-se aos novos desafios/objectivos da Administração Financeira do Estado?**

Sim, ajusta-se e será mais eficaz com o SicPlus, implementado desde 1 de Janeiro de 2010.

2. **A estrutura financeira da Guarda decorrente da Lei Orgânica nº 63/2007 teve em consideração e contribui para um controlo interno mais eficaz?**

Sim, teve e o controlo interno parece-me (ainda) que será mais eficaz.

3. **A articulação existente entre as áreas funcionais (Operacional/ Ensino/ Administração de Recursos Internos) permite um controlo interno mais eficaz do que aquele que existia antes da reestruturação da GNR?**

Permite uma maior coordenação e controlo, com redução de custos.

4. **Como se encontra articulado o Controlo Interno na GNR ao nível das Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O)?**

Neste momento, as Unidades/estabelecimentos/órgãos ainda implementam e propõem algumas Medidas de Controlo Interno e é exercido um controlo interno através da DCAI da DRF e da Inspeção-Geral da Guarda.

5. **O Despacho n.º 22287/2009, que regula o funcionamento da Inspeção da Guarda (IG), define entre outras acções a realização de inspecções ordinárias e a utilização de métodos de auditoria com vista à regular avaliação da eficiência e eficácia das unidades, subunidades, estabelecimentos, órgãos e serviços da Guarda, nomeadamente no que se refere às áreas de instrução, actividade operacional, segurança, gestão administrativo financeira e logística, de acordo**

com o respectivo plano de actividades. Face a estas atribuições faria sentido a IG ser dotada de militares oriundos do Ramo de Administração Militar?

Claro que sim. Recordo que na Inspeção Geral estiveram já a desempenhar funções de Inspeção três coronéis do Quadro de Administração Militar. Penso e tenho referido várias vezes na necessidade de colocação de oficiais e sargentos de AM na Inspeção Geral.

- 6. Os recursos humanos dispostos no Quadro Orgânico de Referência são os considerados “suficientes” para a satisfação das necessidades na área financeira, nomeadamente na Divisão de Controlo e Auditoria Interna (DCAI) e nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros (SRLF)?**

Os recursos humanos constantes do Quadro de Referência são suficientes, pois um dos objectivos da reestruturação foi colocar o máximo de militares no dispositivo. No entanto, neste momento, a DRF funciona com 2/3 do efectivo de referência tendo inclusive um Chefe de Divisão a acumular a Chefia de duas Divisões.

- 7. Existe algum manual para a actividade financeira da Guarda ou para as SRLF que preconize todos os procedimentos/normas a adoptar contribuindo assim para o Controlo Interno?**

No início do ano transacto foram colocados para Despacho Superior dois documentos que considero fundamentais: um Novo Regulamento Financeiro e uma Proposta de NEP de organização e funcionamento de uma SRLF - apesar das insistências ainda nada foi decidido superiormente. Foi difundido um Manual do SicP. Trabalhamos ainda num Manual de Administração dos Recursos Internos que será difundido pelo CDF.

- 8. O Sistema de Informação Contabilística Plus (SIC Plus) introduziu novas capacidades ao anterior SIC, espelhando uma maior automatização dos processos. Os manuais estão actualizados e explicam todas as funcionalidades/capacidades deste sistema?**

Sim, os manuais já foram enviados e está previsto que estejam disponíveis na própria aplicação. Não obstante à difusão dos manuais, a DRF está elaborar Notas Circulares com regras e procedimentos concretos, que se revelará uma passo de excelência na prevenção de erros e no controlo interno.

9. As funcionalidades do Sic Plus realizam um controlo mais efectivo do que o anterior SIC? Em que medida a informação disponibilizada garante a fiabilidade dos dados financeiros?

Uma das principais vantagens do SicPlus é o melhor controlo, neste momento é efectuado quase no acto do lançamento, pelo que facilita a formação e a correcção de procedimentos. Começamos com a descentralização até ao nível Posto, pois a título de exemplo, a receita que era inscrita apenas pelos antigos Conselhos Administrativos, neste momento é registada pelo Posto e essa informação é de imediato conhecida pelos escalões superiores. Relativamente à segunda componente da sua questão, toda a informação disponibilizada é fiável, como não poderia deixar de ser. Estamos a falar de um pormenor tal, que sabemos quanto é que cada militar pagou, a quem, quando e até a que horas o fez.

10. São realizadas sessões de esclarecimento sobre os procedimentos da actividade financeira? E sobre as funcionalidades do Sic Plus?

Em que medida contribui para o controlo interno?

Sim, claro. São fomentadas formações, difundidas normas através de Circulares e Notas Circulares e, frequentemente, recebemos militares das diversas Secções e esclarecemos as diversas dúvidas, se as mesmas forem relativas ao SicPlus, explicamos com exemplos práticos, próprios de cada Unidade.

O SicPlus tem também a coordenação com a Divisão de Controlo e Auditoria Interna, que através de Auditorias às Unidades e mediante um check-List aprovado pelo Exmo. Comandante-Geral procede ao devido controlo. Para além disso, poderá centralizadamente proceder ao controlo das Unidades, corrigindo, de imediato, procedimentos.

11. Na sua opinião o controlo existente na actividade financeira consegue atingir os objectivos preconizados pela Instituição?

Sim, parece-me que sim. Contudo, existe sempre algo a corrigir e a evoluir.

No entanto, destaco o Último Relatório do Tribunal de Contas onde é referido o SicPlus e a nossa forma de funcionamento da actividade financeira, de que nos podemos todos congratular.

12. Qual o segredo para um controlo interno eficaz?

A eficácia só pode ser obtida se tivermos normas e procedimentos bem definidos, difundidos e monitorizados.

E.3. ENTREVISTA 3

Nome – José Teixeira

Posto – Tenente Coronel

Função - Chefe da Divisão de Planeamento e Reabastecimento

- 1. A Administração Financeira do Estado tem vindo a consolidar metodologias de controlo, estabelecer critérios de gestão financeira para garantir a efectividade do Controlo Interno da Administração Financeira do Estado. Neste encaço a actual estrutura financeira da Guarda ajusta-se aos novos desafios/objectivos da Administração Financeira do Estado?**

Do meu ponto de vista a actual estrutura financeira da Guarda ajusta-se, na medida em que o objectivo foi a centralização e a optimização da parte financeira na DRF e da logística na DRL.

Aparte disto ainda há um caminho longo a percorrer para que as coisas corram com mais eficácia no sentido de haver uma maior concentração das aquisições e dos pagamentos, o que actualmente ainda não acontece.

A estrutura está bem montada, só que há funções novas na estrutura que deverão ser deslocalizadas, porque estão a ser replicadas nos Comandos Territoriais como por exemplo: os pagamentos de um processo aquisitivo para toda a Guarda deviam ser feitos centralmente, permitindo concentrar os lançamentos e o acompanhamento ser mais focalizado, em vez de a Logística ter de pedir cabimento às Unidades.

Resumindo as aquisições e o processo de compra está centralizado mas os pagamentos não o estão.

- 2. A estrutura financeira da Guarda decorrente da Lei Orgânica nº 63/2007 teve em consideração e contribui para um controlo interno mais eficaz?**

A estrutura financeira neste momento não contribui para um melhor controlo, piorou.

Antigamente havia os CA que de 4 em 4 meses fazia uma fiscalização às subunidades (SAF), neste momento esse nível de hierarquia financeira e operacional extinguiu-se, sendo a DCAI o único órgão que existe para fazer o acompanhamento das 30 SRLF existentes. Nesta medida o acompanhamento das actividades às secções piorou, porque antigamente havia 2 órgãos que se complementavam na auditoria: a Chefia do Serviço de Finanças (agora DRF) e o CA, neste momento há só um a DCAI.

No que diz respeito aos pagamentos, como referi na questão anterior, eles deviam ser centralizados porque são mais fáceis de acompanhar e de monitorizar os concursos, e nesta altura não se está a fazer, o que torna mais difícil de acompanhar e controlar.

Nos Comandos Territoriais devia haver duas secções, porque actualmente depende de duas Direcções e não devia.

A reestruturação da Guarda foi criada para ter as Direcções fortes e nas Unidades ter pequenas secções.

3. A articulação existente entre as áreas funcionais (Operacional/ Ensino/ Administração de Recursos Internos) permite um controlo interno mais eficaz do que aquele que existia antes da reestruturação da GNR?

Não se alterou nada. A reestruturação não contribui para isso, até porque houve muita centralização de competências.

4. Como se encontra articulado o Controlo Interno na GNR ao nível das Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O)?

A articulação existente podia ser melhorada se houvesse um investimento em Sistemas de Informação e não ter as coisas em folhas de Excel ou parecido.

Neste momento as unidades fazem um controlo aos seus próprios militares da secção, e realizam a prestação de contas ao Comandante e à DCAI todos os meses.

Quanto à IG, eles não possuem ninguém para este âmbito, precisando de requisitar oficiais de adm para o efeito, como aconteceu comigo.

5. O Despacho n.º 22287/2009, que regula o funcionamento da Inspeção da Guarda (IG), define entre outras acções a realização de inspecções ordinárias e a utilização de métodos de auditoria com vista à regular avaliação da eficiência e eficácia das unidades, subunidades, estabelecimentos, órgãos e serviços da Guarda, nomeadamente no que se refere às áreas de instrução, actividade operacional, segurança, gestão administrativo financeira e logística, de acordo com o respectivo plano de actividades. Face a estas atribuições faria sentido a IG ser dotada de militares oriundos do Ramo de Administração Militar?

Não é uma questão de fazer sentido, é uma necessidade absoluta porque eles não têm lá ninguém.

Fazia falta 2 Oficiais não abaixo de TCor e uma equipa para auxiliar, mas teria de ser pessoas com experiência e especializados nestas matérias, mas acho que isso é um sonho e o quadro orgânico não tem disponibilidade para isso.

A IG antigamente sempre teve 2 Coronéis de AM, historicamente sempre foi assim.

- 6. Os recursos humanos dispostos no Quadro Orgânico de Referência são os considerados “suficientes” para a satisfação das necessidades na área financeira, nomeadamente na Divisão de Controlo e Auditoria Interna (DCAI) e nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros (SRLF)?**

Os recursos não são suficientes como toda a gente sabe disso. Na IG não há ninguém, a DRL tem falta de militares, assim como as Un.

Há uma grande falta de Oficiais de AM nos Comandos Territoriais, pois são chefiados por Oficiais de Armas e Sargentos.

Também existe militares que estão mal colocados.

- 7. Existe algum manual para a actividade financeira da Guarda ou para as SRLF que preconize todos os procedimentos/normas a adoptar contribuindo assim para o Controlo Interno?**

Não, mas também não vejo qual seria a utilidade dele, visto todas as circulares e procedimentos estarem disponíveis na Intranet.

Caso houvesse um manual ele teria de ser constantemente actualizado e revisto.

Hoje em dia com os Sistemas de Informação que existem não é preciso nenhum manual e também não é uma das nossas prioridades.

Foi criado pela DRF um manual chamado: “Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas”.

- 8. O Sistema de Informação Contabilística Plus (SIC Plus) introduziu novas capacidades ao anterior SIC, espelhando uma maior automatização dos processos. Os manuais estão actualizados e explicam todas as funcionalidades/capacidades deste sistema?**

Neste momento não te consigo responder a essa pergunta, porque como estou na Logística não preciso de mexer na aplicação do Sic Plus e o sistema ainda é recente.

- 9. As funcionalidades do Sic Plus realizam um controlo mais efectivo do que o anterior SIC? Em que medida a informação disponibilizada garante a fiabilidade dos dados financeiros?**

O Sic Plus introduziu o registo da receita até ao nível posto, contudo ainda não chega à maioria dos postos. Esta situação permite um melhor controlo, através da introdução do documento único de cobrança.

Ao nível da despesa foi introduzida a requisição oficial, fazendo automaticamente o compromisso.

Foram desta forma os compromissos assumidos na parte da requisição e no registo das receitas as funcionalidades introduzidas no Sic Plus, que de certa forma permite um controlo mais rigoroso que o anterior.

Quanto aos dados no que respeita à despesa não sei se serão fiáveis, mas relativamente à receita sei que é rigoroso.

10. São realizadas sessões de esclarecimento sobre os procedimentos da actividade financeira? E sobre as funcionalidades do Sic Plus?

Em que medida contribui para o controlo interno?

Sim são feitas. A DRF de vez em quando realiza esclarecimentos sobre todas essas matérias.

Não são realizadas mais porque a Guarda está muito dispersa e não é fácil os militares irem lá, no entanto faz-se o que se pode.

Estes upgrades fazem com que os militares realizem as actividades melhor, logo darão menos erros, pois se as coisas estiverem coordenadas em todo o lado e a fazerem-se da mesma maneira, o controlo será intensificado.

11. Na sua opinião o controlo existente na actividade financeira consegue atingir os objectivos preconizados pela Instituição?

Se fores ao QUAR não existe objectivos para a administração mas sim para a parte Operacional.

Mas de certa forma para aquilo que se pretende atingir de forma global, acho que sim.

12. Qual o segredo para um controlo interno eficaz?

O principal segredo é ter critérios transparentes e uniformes em todo o lado, supervisionar os procedimentos implementados e ver se estão a ser executados, estes são para mim o segredo.

Acho que a Guarda devia apostar de forma definitiva em Sistemas de Informação, porque isso é o futuro, isso é que é o segredo, pois se as coisas estiverem informatizadas são mais fáceis de acompanhar.

Devia-se pensar talvez numa outra aplicação que integra-se também a parte patrimonial, porque o Sic Plus apenas dá a informação da parte financeira.

E.4. ENTREVISTA 4

Nome - Paulo Santos

Posto - Major

Função - Chefe da Divisão da Abonos

- 1. A Administração Financeira do Estado tem vindo a consolidar metodologias de controlo, estabelecer critérios de gestão financeira para garantir a efectividade do Controlo Interno da Administração Financeira do Estado. Neste encaço a actual estrutura financeira da Guarda ajusta-se aos novos desafios/objectivos da Administração Financeira do Estado?**

A estrutura financeira da Guarda tem vindo a implementar e a consolidar metodologias de controlo, nomeadamente com a utilização do AS400 e mais recentemente com a implementação do Sic Plus. No entanto, devido à dimensão da Guarda o controlo interno precisa de novos instrumentos que permitam um controlo mais eficaz.

Porém interessa salientar a reestruturação que foi efectuada no início do ano de 2009 e que ainda se faz sentir. Parece agora pertinente, fazer ajustamentos a nível de estrutura orgânica e de recursos humanos, de modo a aumentar o desempenho e por sua vez contribuir para os desafios/objectivos da Administração Financeira do Estado.

- 2. A estrutura financeira da Guarda decorrente da Lei Orgânica nº 63/2007 teve em consideração e contribui para um controlo interno mais eficaz?**

Para além da Lei Orgânica da GNR já existem outros documentos que definem a estrutura financeira da Guarda. No entanto a reestruturação da GNR não teve como primordial objectivo contribuir para um controlo interno mais eficaz, mas sim uma reorganização dos diversos serviços/órgãos, tendo por base um estudo efectuado pela empresa “Accenture”, por solicitação do MAI.

Por enquanto, é prematura tirar conclusões relativamente ao impacto da reestruturação no controlo interno. No entanto posso acrescentar, quer a meu ver, a estrutura agora implementada carece de alguns ajustamentos, sendo que no futuro será possível um melhor enquadramento das subunidades relativamente aos abonos e descontos, de modo a contribuir e facilitar o controlo interno existente.

3. A articulação existente entre as áreas funcionais (Operacional/ Ensino/ Administração de Recursos Internos) permite um controlo interno mais eficaz do que aquele que existia antes da reestruturação da GNR?

Relativamente à articulação existente entre as áreas funcionais verifica-se actualmente uma melhor estruturação, no entanto como referi carece de ajustamentos. Contudo, esta articulação, por si só, não contribui para um controlo interno mais eficaz, pois para além da estrutura orgânica o mais importante em qualquer instituição são os recursos humanos. Por isso, feita que está a reestruturação, torna-se necessária ajustar os recursos humanos, pois quanto maior for a qualificação dos recursos humanos nos órgãos/serviços das Direcções/Divisões, certamente o controlo interno será mais eficaz.

4. Como se encontra articulado o Controlo Interno na GNR ao nível das Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O)?

A articulação do CARI encontra-se estabelecida em diplomas legais, e à semelhança das antigas Chefias, deve prestar apoio técnico às Unidades. Relativamente à estrutura do CARI e para melhor esclarecimento poderás sempre visualizar o organigrama do CARI. No que diz respeito às Unidades existem diferentes articulações, sendo que algumas têm SRLF e outras SRL e SRF distintas (*Vide a Ordem à guarda n.º 5*). Deste modo, defendo que esta articulação deve ser analisada e uniformizada, pois em minha opinião a Guarda não deve adoptar estruturas diferentes neste tipo de situações.

5. O Despacho n.º 22287/2009, que regula o funcionamento da Inspeção da Guarda (IG), define entre outras acções a realização de inspecções ordinárias e a utilização de métodos de auditoria com vista à regular avaliação da eficiência e eficácia das unidades, subunidades, estabelecimentos, órgãos e serviços da Guarda, nomeadamente no que se refere às áreas de instrução, actividade operacional, segurança, gestão administrativo financeira e logística, de acordo com o respectivo plano de actividades. Face a estas atribuições faria sentido a IG ser dotada de militares oriundos do Ramo de Administração Militar?

Esta questão parece-me pertinente, mas actualmente existem duas condicionantes, por um lado verifica-se a falta de recursos humanos do Ramo de Administração Militar, por outro lado na IG apenas podem ser colocados Oficiais Superiores, o que neste momento não existe essa possibilidade, em virtude da escassez dos RH.

No entanto, concordo que na IG sejam colocados militares do Ramo de Administração Militar, de modo a contribuir para a realização das atribuições inerentes a esse órgão.

- 6. Os recursos humanos dispostos no Quadro Orgânico de Referência são os considerados “suficientes” para a satisfação das necessidades na área financeira, nomeadamente na Divisão de Controlo e Auditoria Interna (DCAI) e nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros (SRLF)?**

Os Quadros Orgânicos de Referência estão actualmente para aprovação, contudo, não tive nem tenho conhecimento dos recursos humanos atribuídos à DCAI e das SRLF.

- 7. Existe algum manual para a actividade financeira da Guarda ou para as SRLF que preconize todos os procedimentos/normas a adoptar contribuindo assim para o Controlo Interno? Seria importante este Manual?**

Actualmente na Guarda não existe um Manual de controlo interno, mas existem orientações técnicas, vertidas em Circulares, Notas circulares e outros documentos, que contribuem para uma melhoria do controlo interno. Porém, com a constante publicação de legislação torna-se difícil criar um manual, no entanto poder-se-á compilar todos os documentos que referi. De referir ainda, que existe a intranet e que poderia ser utilizada para disponibilizar toda essa informação, desde que actualizada.

- 8. O Sistema de Informação Contabilística Plus (SIC Plus) introduziu novas capacidades ao anterior SIC, espelhando uma maior automatização dos processos. Os manuais estão actualizados e explicam todas as funcionalidades/capacidades deste sistema?**

Nesta Divisão que chefiou o SICPlus não tem qualquer implementação, no entanto reconheço a sua importância, uma vez que permitiu integrar diferentes programas informáticos que existiam, e proporcionou uma diminuição da carga burocrática, pois verificava-se uma duplicação de tarefas.

- 9. As funcionalidades do Sic Plus realizam um controlo mais efectivo do que o anterior SIC? Em que medida a informação disponibilizada garante a fiabilidade dos dados financeiros?**

Como referi, atendendo às minhas actuais funções, de que resulta um quase nulo conhecimento do SICPlus, não sou a pessoa mais indicada para se pronunciar sobre este tema. A pessoa certa para falar de SICPlus é o Major Figueiredo da DCAI.

10. São realizadas sessões de esclarecimento sobre os procedimentos da actividade financeira? E sobre as funcionalidades do Sic Plus?

Em que medida contribui para o controlo interno?

Como referi, atendendo às minhas actuais funções, de que resulta um quase nulo conhecimento do SICPlus, não sou a pessoa mais indicada para se pronunciar sobre este tema. A pessoa certa para falar de SICPlus é o Major Figueiredo da DCAI.

11. Na sua opinião o controlo existente na actividade financeira consegue atingir os objectivos preconizados pela Instituição?

Não. A nível de abonos e descontos a Divisão de Abonos da DRH tem como uma das atribuições “Proceder à análise da regularidade e legalidade dos elementos remetidos pelas Unidades...”. Não pode pois desenvolver uma auditoria no pleno sentido. A principal entidade para desenvolver esta tarefa é a Divisão de Controlo e Auditoria Interna (DCAI), o que acaba por dificultar a actividade de auditoria na área dos abonos, e o atingir dos objectivos preconizados pela Guarda.

12. Qual o segredo para um controlo interno eficaz?

Aumentar a quantidade e a qualificação dos Recursos Humanos, nomeadamente através de acções de formação especializada.

E.5. ENTREVISTA 5

Nome – Joaquim Mendes Figueiredo

Posto - Major

Função - Chefe da Divisão de Controlo e Auditoria Interna

1. A Administração Financeira do Estado tem vindo a consolidar metodologias de controlo, estabelecer critérios de gestão financeira para garantir a efectividade do Controlo Interno da Administração Financeira do Estado. Neste encaço a actual estrutura financeira da Guarda ajusta-se aos novos desafios/objectivos da Administração Financeira do Estado?

Essa é uma questão que está agora a ser colocada. Fui nomeado para responder a um questionário/inquérito sobre o levantamento do Controlo Operacional do Sistema de Controlo Interno, na Guarda.

A estrutura ajusta-se mas pode ser melhorada. Embora os órgãos existam, temos de criar condições para que estrutura prevista na lei funcione, principalmente ao nível dos recursos humanos e da doutrina. Por isso não é necessário criar mais órgãos para garantir a realização do Controlo Interno.

Ao optar-se pela actual estrutura teve-se em conta a economia de meios, concentrando na DRL toda a contratação pública não assumida pela ANCP e UMC, deixando nas SRLF apenas a contratação de âmbito local e de pequeno significado, o que, para além da redução dos recursos humanos necessários permite melhorar a relação qualidade/preço, facilita o controlo interno.

2. A estrutura financeira da Guarda decorrente da LOGNR (Lei nº 63/2007) teve em consideração e contribui para um controlo interno mais eficaz?

Sim. Decorrente a Lei n.º 63/2007, a anterior Secção de Controlo da Gestão e de Auditoria Interna deu lugar à Divisão de Controlo e de Auditoria Interna, agora é uma questão de dotar as suas repartições, que não ainda não foram formalmente criadas, embora estejam previstas na Directiva do 2º Comandante Geral, nunca foram objecto de um Despacho do General Comandante Geral, com recursos humanos necessários.

Dada a escassez de recursos humanos, os militares acumulam as funções da Repartição de Controlo e Prestações de Contas e da Repartição de Auditoria Interna, o que torna difícil distinguir onde acaba uma repartição e começa a outra.

Relativamente às Unidades, os anteriores Conselhos Administrativos que tinham na sua dependência técnica as SAF (Secção Administrativa-Financeira), deram origem às SRLF perdendo a componente das despesas com o pessoal e ganhando toda a componente das funções logísticas.

Julgo que nas unidades, o controlo interno seria mais eficaz se a administração dos recursos internos fosse assegurada por uma repartição de administração dos recursos internos, como uma secção individualizada para os recursos humanos, recursos financeiros e recursos logísticas ou seja uma réplica do CARI nas unidades, à semelhança do que acontece na Escola da Guarda, na medida em que todas as secções poderiam funcionar, de forma individualizada na dependência técnica das respectivas direcções do CARI.

3. A articulação existente entre as áreas funcionais (Operacional/ Ensino/ Administração de Recursos Internos) permite um controlo interno mais eficaz do que aquele que existia antes da reestruturação da GNR?

Ainda é muito cedo para tirar conclusões, aqui ainda não há um grande feedback da diferença entre o anterior Estado-Maior e os agora OSCD. Antes tínhamos o Chefe do Estado-Maior que superintendia nas três áreas: operações, formação ou instrução e administração de recursos, agora são três Comandos distintos.

Em princípio funcionará muito melhor porque tem mais meios, designadamente ao nível da formação, que antes tinha uma repartição com meia dúzia de elementos e agora foi criado um Comando de Doutrina e Formação, tem muito mais recursos humanos, tendo por isso mais possibilidades de apresentar melhor trabalho, designadamente no âmbito da produção de doutrina, elemento essencial para garantir a eficácia do controlo interno.

4. Como se encontra articulado o Controlo Interno na GNR ao nível das Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O)?

Nas unidades existe apenas o autocontrolo, a Divisão de Controlo e de Auditoria Interna (DCAI) é que faz a auditoria às unidades analisando o seu funcionamento e a sua prestação de contas.

A DCAI faz auditoria a todos os órgãos de gestão financeira da Guarda. Em 2009 foram feitas 5 e em 2010, já foram realizadas 7, estando previstas auditorias a todas as unidades e órgãos com órgão de gestão financeira.

As unidades e órgãos todos os meses entregam na DCAI o processo mensal por rubricas de todas as despesas efectuadas, com referência a todos os procedimentos efectuados.

O nosso objectivo numa auditoria é ver se está tudo bem e apoiar o pessoal na correcção dos procedimentos que estão menos bem.

5. O Despacho n.º 22287/2009, que regula o funcionamento da Inspecção da Guarda (IG), define entre outras acções a realização de inspecções ordinárias e a utilização de métodos de auditoria com vista à regular avaliação da eficiência e eficácia das unidades, subunidades, estabelecimentos, órgãos e serviços da Guarda, nomeadamente no que se refere às áreas de instrução, actividade operacional, segurança, gestão administrativo financeira e logística, de acordo com o respectivo plano de actividades. Face a estas atribuições faria sentido a IG ser dotada de militares oriundos do Ramo de Administração Militar (AM)?

A IG, neste momento, não tem pessoal de Administração Militar com formação específica que lhe permita efectuar inspecções os órgãos de gestão financeira da Guarda.

Uma das atribuições da DCAI é colaborar com a IG. Recentemente a IG pediu a colaboração do CARI para um oficial de administração militar colaborar numa inspeção-geral ao Comando Territorial de Castelo Branco.

A anterior Inspeção-Geral sempre teve um ou dois Coronéis de Administração Militar que, entre outras actividades, faziam inspeções parcelares às contas dos Conselhos Administrativos, com duração semelhante às auditorias realizadas pela IGAI e pelo Tribunal de Contas, três a quatro meses, produzindo um relatório circunstanciado.

O último inspector de Administração Militar foi o Sr. Coronel Melo que já passou à reserva, e a partir daí não voltou a ser nomeado mais ninguém, e era urgente colocar lá um Oficial de Administração e talvez uma equipa de administração militar para fazer inspeções.

6. Os recursos humanos dispostos no Quadro Orgânico de Referência são os considerados “suficientes” para a satisfação das necessidades na área financeira, nomeadamente na Divisão de Controlo e Auditoria Interna (DCAI) e nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros (SRLF)?

O Quadro Orgânico de Referência da DCAI é de 18 militares, mas apenas dispomos de um efectivo de 10. As auditorias são feitas exclusivamente por mim e pelo Sr. Capitão Figueiredo, com a colaboração pontual de um sargento da Repartição de Controlo e Prestação de Contas. Se o pessoal existente é insuficiente, o mesmo não aconteceria se tivéssemos o quadro completo.

O Quadro Orgânico previsto para as SRLF também é suficiente, na medida em que:

- A área dos recursos financeiros, se nos abstrairmos das eventuais dificuldades orçamentais, com a reestruturação e a entrada em produção do SicPlus ficou mais simplificada, e ficará muito mais simples, quando o SicPlus for estendido a todo o dispositivo da Guarda.

- E que, quando a DRL tiver assegurado até ao final do ano anterior os procedimentos pré-contratuais necessários ao funcionamento corrente das unidades e órgãos, o trabalho das SRLF ficará substancialmente reduzido.

Com excepção da UAF e a UNT, neste momento as SRLF são todas chefiadas por oficiais, a maioria das armas, no entanto sou defensor que estes oficiais deveriam ser todos de Administração Militar.

7. Existe algum manual para a actividade financeira da Guarda ou para as SRLF que preconize todos os procedimentos/normas a adoptar contribuindo assim para o Controlo Interno?

Como sabes na Guarda não existe nenhum Manual de Controlo Interno, o que existe são circulares e notas de circulares para as diferentes áreas da gestão financeira, mas manual compilado não há.

Um Manual de Controlo Interno talvez contribuísse para o CI, seria mais uma ferramenta para o Comandante da Unidade e para os militares das SRLF.

Neste momento, por determinação do Exmo. Tenente General Comandante Geral, sob uma proposta do CDF (Comando de Doutrina e Formação), estamos a compilar o manual para a administração de recursos financeiros, que na prática será um manual de controlo interno para a gestão dos recursos financeiros.

A ideia deste manual é incluir, desde os conceitos, normas/procedimentos, estrutura dos órgãos, ou seja, tudo o que tem a ver com a gestão de recursos financeiros e até os próprios procedimentos da realização do controlo interno e auditoria.

8. O Sistema de Informação Contabilística Plus (SIC Plus) introduziu novas capacidades ao anterior SIC, espelhando uma maior automatização dos processos. Os manuais estão actualizados e explicam todas as funcionalidades/capacidades deste sistema?

Os manuais estão actualizados, no entanto, à medida que vai havendo ajustamentos na aplicação, estão a ser reformulados.

Estes manuais disponibilizam toda a informação sobre as funcionalidades do Sic Plus e estão disponíveis na Intranet, contudo ainda não estão na aplicação. A ideia é colocar os manuais no menu do SicPlus, que dispõe dessa funcionalidade.

9. As funcionalidades do SicPlus realizam um controlo mais efectivo do que o anterior SIC? Em que medida a informação disponibilizada garante a fiabilidade dos dados financeiros?

Sim realiza um controlo mais efectivo, assim como garante uma maior amplitude dos dados disponíveis.

Agora com o SicPlus é possível analisar a execução orçamental da Guarda de uma forma global, ao minuto, isto é, a partir do momento em que é feito o registo da requisição interna.

O próprio Sic Plus também permite lançar facturas sem ter o devido cabimento orçamental: imagina que agora tenho o meu orçamento todo certinho e aparece-me uma indemnização para pagar! Eu rapidamente lanço no SicPlus aquela obrigação de pagar disponibilizando, assim essa informação ao escalão superior.

Desta forma o Sic Plus faz o papel de CI, desde que as Unidades façam o lançamento de todos os dados.

O SicPlus tem tudo para realizar um bom controlo, agora depende das Unidades fazer todos os registos em tempo oportuno, coisa que antes era impossível no SIC.

A partir do momento em que se garante que tudo é registado, tem-se um controlo muito superior, antes não havia essa possibilidade, pois não era possível registar nada no SIC sem possuir cabimento orçamental dotação.

O Sic Plus tem outra vertente, que é a gestão do processamento das receitas, com o qual se institucionalizou um documento único para a cobrança de receitas na Guarda e foi possível reduzir em dois/três meses o tempo entre o arrecadar da receita nos Postos Territoriais e a sua integração no SIC, a fim de poderem ser utilizada na Fonte de Financiamento 123.

O SicPlus já está implementado e a funcionar em todos os órgãos de gestão financeira e em alguns postos dos Comandos Territorial de Setúbal, Leiria e Porto. O objectivo é ter o SicPlus em todos os postos, permitindo assim desde a origem e na hora conhecer a situação da receita.

A receita este ano vai ser superior à dos anos anteriores, na medida em que, se conseguiu antecipar o registo da receita e o tratamento da receita em 2, 3 meses.

10. São realizadas sessões de esclarecimento sobre os procedimentos da actividade financeira? E sobre as funcionalidades do Sic Plus?

Em que medida contribui para o controlo interno?

Em relação ao Sic Plus, sim foi dada formação inicial a algumas Unidades, e aquelas que sentiram mais dificuldades tiveram formação suplementar.

Sempre que necessitem e se nós entendermos que as questões colocadas exigem um tratamento mais profundo, eles vêm cá e nós damos-lhe a formação necessária.

Em relação aos procedimentos foi realizado em Março na Costa da Caparica uma reunião de coordenação de âmbito geral da parte de administração financeira do Estado para os Oficiais. Deste modo o Chefe terá de replicar a formação obtida aos seus militares da secção. Não precisamos de concentrar aqui todo o efectivo da Guarda, na

medida em que é mais rentável nós darmos formação a 1 ou 2 e eles depois dar esses esclarecimentos lá no local de trabalho.

Estes esclarecimentos irão contribuir para um melhor controlo na medida em que se o pessoal está mais esclarecido, haverá menos erros, no entanto também já não há muitas possibilidades de erros com esta nova plataforma SicPlus. Como estamos online dá perfeitamente para quem está aqui encima se aperceber se os erros estão a acontecer.

Os militares também tem de ser um pouco autodidactas, não podem estar á espera que lhe façam a “papa” toda, pois por mais formação que se desse saberia sempre a pouco.

11. Na sua opinião o controlo existente na actividade financeira consegue atingir os objectivos preconizados pela Instituição?

Julgo que sim, porque se as operações estão cada vez mais desmaterializadas, mais fácil é a sua execução, muito mais fácil é depois o CI.

Não haverá grandes dificuldades em atingir os objectivos, na medida em que:

- Na despesa, os pagamentos são realizados por transferência bancária para o fornecedor a quem foi feita a adjudicação. É só uma questão de controlar se aquilo que está a ser requisitado é aquilo que está a ser pago de acordo com o inicialmente contratado

- Na receita, logo que seja possível generalizar a utilização do SicPlus nos Postos, uma vez emitido o documento de cobrança entregue ao utente, passa a ser possível controlar todo o fluxo financeiro das receitas.

12. Qual o segredo para um controlo interno eficaz?

A definição de normas claras e a própria execução do controlo interno. Se eu fizer um bom CI, como recompensa vou melhorar a execução e contribuir para um CI mais eficaz.

É essencial que se faça também o próprio autocontrolo do CI.

E.6. ENTREVISTA 6

Nome - António Manuel Alves Paulo

Posto - Major

Função - Chefe da Repartição de Administração de Recursos Internos

- 1. A Administração Financeira do Estado tem vindo a consolidar metodologias de controlo, estabelecer critérios de gestão financeira para garantir a efectividade do Controlo Interno da Administração Financeira do Estado. Neste encaço a actual estrutura financeira da Guarda ajusta-se aos novos desafios/objectivos da Administração Financeira do Estado?**

Sim, ajusta-se aos novos desafios no sentido em que o objectivo foi a centralização com a redução das competências dos diversos órgãos. No entanto, nas Unidades o objectivo não se prevê que algum dia seja alcançado, com a actual estrutura administrativa/logística.

- 2. A estrutura financeira da Guarda decorrente da Lei Orgânica nº 63/2007 teve em consideração e contribui para um controlo interno mais eficaz?**

Não, manteve-se a estrutura anterior, apenas se mudou os nomes aos órgãos. O controlo interno manteve-se inalterado, não houve uma preocupação no princípio da segregação de funções. A actual estrutura deveria ter integrado nos Comandos e Unidades uma Repartição de Administração de Recursos Internos (RARI), como é exemplo a Escola da Guarda, comportando uma Secção de Recursos Logísticos, uma Secção de Recursos Financeiros e uma Secção de Recursos Humanos, chefiada por um Oficial AM. Neste sentido o controlo seria muito mais eficaz, pois cada Secção (SRF e SRL) tem competências e funções independentes, o que na estrutura orgânica aprovada não se verifica.

- 3. A articulação existente entre as áreas funcionais (Operacional/ Ensino/ Administração de Recursos Internos) permite um controlo interno mais eficaz do que aquele que existia antes da reestruturação da GNR?**

Não. Tornou menos eficaz e eficiente o controlo, visto não haver melhorias significativas ao nível do controlo interno.

4. Como se encontra articulado o Controlo Interno na GNR ao nível das Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O)?

O Controlo Interno ao nível das Unidades ficou idêntico ou igual à anterior reestruturação da Guarda, não houve modificações.

5. O Despacho n.º 22287/2009, que regula o funcionamento da Inspeção da Guarda (IG), define entre outras acções a realização de inspecções ordinárias e a utilização de métodos de auditoria com vista à regular avaliação da eficiência e eficácia das unidades, subunidades, estabelecimentos, órgãos e serviços da Guarda, nomeadamente no que se refere às áreas de instrução, actividade operacional, segurança, gestão administrativo financeira e logística, de acordo com o respectivo plano de actividades. Face a estas atribuições faria sentido a IG ser dotada de militares oriundos do Ramo de Administração Militar (AM)?

Sim, faz todo o sentido que na IG esteja colocado militares do Serviço de AM, sendo estes dotados de conhecimentos específicos na área de auditoria e inspecção.

Com um quadro de militares AM a IG teria um êxito muito maior no que diz respeito ao Controlo e à realização de manuais.

6. Os recursos humanos dispostos no Quadro Orgânico de Referência são os considerados “suficientes” para a satisfação das necessidades na área financeira, nomeadamente na Divisão de Controlo e Auditoria Interna (DCAI) e nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros (SRLF)?

Quanto aos recursos humanos disponíveis na DCAI e nas SRLF não sei se serão suficientes, mas quanto à Escola da Guarda não são suficientes, à um nível de esforço de trabalho muito grande nas SRF e SRL.

7. Existe algum manual para a actividade financeira da Guarda ou para as SRLF que preconize todos os procedimentos/normas a adoptar contribuindo assim para o Controlo Interno?

Não, apenas existem normas dispersas, não à nenhuma compilação de normas, circulares e procedimentos sintetizados num manual.

8. O Sistema de Informação Contabilística Plus (SIC Plus) introduziu novas capacidades ao anterior SIC, espelhando uma maior automatização dos processos. Os manuais estão actualizados e explicam todas as funcionalidades/capacidades deste sistema?

Sim, estão actualizados e aclaram todas as funcionalidades e capacidades do Sic Plus.

9. As funcionalidades do Sic Plus realizam um controlo mais efectivo do que o anterior SIC? Em que medida a informação disponibilizada garante a fiabilidade dos dados financeiros?

O Sic Plus introduziu novas funcionalidades que contribuem bastante para um melhor controlo. Como por exemplo ao nível da despesa foi introduzido no Sic Plus requisições internas e oficiais possibilitando um cabimento prévio e posteriormente todo o ciclo de despesa, quanto á receita ainda há um caminho longo a percorrer, pois apenas temos a informação do montante, e não se os procedimentos para a sua arrecadação foram os correctos.

O Comandante do CARI neste momento tem um visão muito melhor sobre o controlo ao nível da despesa, sabendo quem, a hora e qual o fornecedor a realizou.

10. São realizadas sessões de esclarecimento sobre os procedimentos da actividade financeira? E sobre as funcionalidades do Sic Plus?

Em que medida contribui para o controlo interno?

Sim, são realizados a todos os níveis sem excepção.

Estas sessões de esclarecimento e formação contribuem para um melhor entendimento dos procedimentos, contribuindo para a correcta execução da actividade financeira.

11. Na sua opinião o controlo existente na actividade financeira consegue atingir os objectivos preconizados pela Instituição?

Não. Mas caminha no sentido desse objectivo e com a introdução do Documento Único de Cobrança (DUC) irá melhorar ao nível da fiabilidade das receitas arrecadadas.

12. Qual o segredo para um controlo interno eficaz?

É a avaliação constante do próprio Controlo Interno.

APÊNDICE F – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

Este inquérito é anónimo e será utilizado para fins estatísticos com a finalidade de fazer o elo de ligação entre a pesquisa teórica e a investigação prática no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada subordinado ao tema "Controlo Interno dos Órgãos de Gestão Financeira da GNR". É um inquérito dirigido aos Chefes das Secções de Recursos Logísticos e Financeiros/Secções de Recursos Financeiros e aos militares dessas secções.

Este questionário é de natureza confidencial. O tratamento deste, por sua vez, é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Solicita-se o preenchimento do Inquérito até à data de 27 de Junho de 2010.

Obrigado pela sua colaboração

Samuel de Castro
Asp. AM

INSTRUÇÕES: Para cada item marque uma cruz (x) no quadrado que correspondente á sua situação.

* Obrigatório

1. CARACTERIZAÇÃO DO INQUIRIDO

1.1 Qual o seu género? *

- Masculino
- Feminino

1.2 Qual a sua faixa etária? *

- Menos de 30 anos
- Entre 30 e 40 anos
- Entre 41 e 50 anos
- Mais de 50 anos

1.3 Qual a sua categoria Sócio-Profissional? *

1.4 Qual a sua arma/serviço? *

Administração ▼

1.5 Qual a sua Unidade/Comando? *

Comando Territorial de Aveiro ▼

1.6 Que função desempenha actualmente? *

Chefe de RAR/SRLF ▼

1.7 Qual é o seu nível de habilitação? *

Ensino Secundário ▼

2. AMBIENTE DE CONTROLO

Na resposta aos itens seguintes, tenha em consideração a escala de 1 a 5 em que: 1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não Concordo nem Discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo Totalmente

2.1 AMBIENTE INTERNO *

	1	2	3	4	5
2.1.1.As pessoas sentem-se controladas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.1.2.Existem procedimentos e/ou instruções de trabalho padronizados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.1.3.Existe um código formalizado de ética/conduta financeira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.1.4.Nas SRLF/SRF são tomadas medidas de repreensão em caso de desrespeito pelos procedimentos administrativos e financeiros instituídos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.1.5.Os militares participam na elaboração das regras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.1.6.Há um ambiente de comunicação adequado e eficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Apêndice F – Inquérito por Questionário

	1	2	3	4	5
2.1.7.Os militares demonstram integridade pessoal e profissional e valores éticos no cumprimento das normas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.1.8.A atitude dos órgãos superiores nas inspecções e auditorias reflecte uma preocupação fundamental da importância do controlo interno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.1.9.Existe conflito (entre os militares) de interesses nas funções desempenhadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.1.10. As condições de trabalho são boas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.1.11.Os militares são competentes/eficientes na realização das tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.1.12.É reconhecido e premiado os esforços individuais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2 RECURSOS HUMANOS *					
	1	2	3	4	5
2.2.1.As SRLF devem ser chefiadas por um Oficial AM.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2.2.As SRLF chefiadas por Sargentos realizam a correcta administração financeira dos recursos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2.3.O actual efectivo na secção é suficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2.4.Os militares possuem um nível de conhecimento adequado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2.5.A formação possuída pelos militares é suficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2.6.Os militares demonstram uma conduta ética no desempenho das suas funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2.7.Os militares desempenham as suas funções com o máximo rigor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2.8.Existe adequada rotatividade de funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Apêndice F – Inquérito por Questionário

	1	2	3	4	5
2.2.9.Os militares preocupam-se em cumprir todas as normas administrativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2.10.Os militares procuram desenvolver as suas capacidades no âmbito das suas funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2.11.Os militares mostram interesse em ir a formações no âmbito das suas funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2.12.Os militares desempenham apenas uma função, ou desempenhando mais que uma não são incompatíveis entre elas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2.13.Os militares são conhecedores de todos os procedimentos/normas a adoptar na sua área.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. AVALIAÇÃO E GESTÃO DE RISCOS *

Na resposta aos itens seguintes, tenha em consideração a escala de 1 a 5 em que: 1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não Concordo nem Discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
3.1.No plano anual de necessidades realizado pela SRLF/SRF deve ser colocado quais os objectivos e as metas a atingir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2.São identificados os processos/procedimentos mais críticos? Por ex: deficiente controlo na recepção de bens; apropriação/utilização indevida de bens públicos, nomeadamente por abates, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3.Sempre que necessário são levantados e diagnosticados os pontos de falha dos processos. Ex: falta de pessoal especializado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4.Já ocorreu a existência de perdas e desaparecimento de material.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5.Existe internamente conflitos de interesses nas funções desempenhadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6.Há controlos adequados em áreas críticas como as compras e o fundo de maneo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Apêndice F – Inquérito por Questionário

	1	2	3	4	5
3.7.É realizada contagem física dos stocks. (Caso exista)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.8.Existe militares com mais do que uma função atribuída.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.9.Tem conhecimento do Plano de Gestão de Riscos e Corrupção e Infracções Conexas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.10.Os militares têm consciência dos riscos/erros inerentes à sua função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.11.As ferramentas existentes diminuem a probabilidade de ocorrência de erros contabilísticos e de registo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.12.O efectivo existente é o necessário para o cumprimento dos objectivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.13.No Relatório Anual de Gestão, realizado pela SRLF/SRF, é identificado quais as áreas mais sensíveis a erros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.14.Existem processos/procedimentos que poderiam ser melhorados/aperfeiçoados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.15.O duodécimo mensal nunca é excedido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.16.O conhecimento dos militares é actualizado pela DRF.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. PROCESSO DE CONTROLO

Na resposta aos itens seguintes, tenha em consideração a escala de 1 a 5 em que: 1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não Concordo nem Discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo Totalmente

4.1 PROCEDIMENTOS *

	1	2	3	4	5
4.1.1.A aquisição de bens e serviços são previamente cabimentadas/compromissadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1.2.Há a preocupação em realizar todos os requisitos legais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Apêndice F – Inquérito por Questionário

	1	2	3	4	5
4.1.3.A escolha de fornecedores é realizada com isenção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1.4.Se tivesse que usar um procedimento diferente do das circulares realizá-lo-ia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1.5.As circulares são objectivas e explícitas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1.6.Todos os requisitos do ciclo da despesa são efectuados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1.7.Os procedimentos adoptados são os constantes nas circulares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1.8.Existem normas/orientações escritas para a realização de aquisição de bens e serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1.9.São realizadas conciliações bancárias sempre que se justifique.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1.10.As funções/actividades estão adequadamente segregadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1.11.Só são liquidadas e arrecadadas receitas que tenham sido objecto de inscrição orçamental adequada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1.12.Os procedimentos relativos ao cabimento e processamento de despesas no âmbito da execução orçamental são realizados eficazmente com o SIC/SIC PLUS.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1.13.Os procedimentos são criteriosamente obedecidos por todos os militares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.2 MANUAL DE CONTROLO INTERNO *

	1	2	3	4	5
4.2.1.A própria SRLF adopta procedimentos não difundidos pela DRF.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2.2.A existência de um manual de Controlo Interno é fundamental.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2.3.Existe manuais explicativos de todas as	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
funcionalidades do SIC/Sic Plus.					
4.2.4.A existência de NEP's dispersas, dificulta o processo de controlo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2.5.As circulares e NEP's avulsas prejudica o ambiente de Controlo Interno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2.6.Existem normas de procedimentos/processos definidos superiormente para a uniformidade da administração financeira da Guarda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Na resposta aos itens seguintes, tenha em consideração a escala de 1 a 5 em que: 1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não Concordo nem Discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo Totalmente

5.1 SIC/SIC PLUS *

	1	2	3	4	5
5.1.1.O SIC/SIC PLUS é uma ferramenta fundamental de apoio à execução orçamental.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.1.2.O Sic Plus deveria ser implementado nos Postos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.1.3.Os manuais, SIC/SIC PLUS, encontram-se actualizados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.1.4.Os militares têm formação para operar no SIC/SIC PLUS.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.1.5.São realizadas sessões de esclarecimento pela DRF.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.1.6.O Sic Plus disponibiliza toda a informação financeira necessária para a correcta adm dos recursos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.1.7.A implementação do POCP no SIC era uma mais-valia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.1.8.Na actual conjuntura deveríamos evoluir para o POCP, deixando a contabilidade de compromissos e de caixa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.1.9.O SIC/SIC PLUS constitui uma ferramenta de apoio ao Controlo Interno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Apêndice F – Inquérito por Questionário

	1	2	3	4	5
5.1.10.As informações disponibilizadas no SIC/SIC PLUS são fiáveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.1.11.Gosta de operar com o Sic Plus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.1.12.Recebeu documentação adequada e explicativa acerca de todas as funcionalidades do Sic Plus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.1.13.O Sic Plus foi uma mais-valia no que respeita a um melhor controlo orçamental e prestação de contas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.1.14.O Sic Plus fornece toda a informação económica, financeira e patrimonial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.2 INFORMAÇÃO e COMUNICAÇÃO *

	1	2	3	4	5
5.2.1.Todas as transacções são acompanhadas dos respectivos documentos autorizados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2.2.A liquidação da despesa só é realizada com o original da factura.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2.3.Todos os processos que deram origem a receitas e despesas encontram-se devidamente arquivados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2.4.Aquando da realização de uma despesa/receita ela é sempre registada no Sic Plus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2.5.As transacções são classificadas adequadamente segundo o classificador económico para o ano vigente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2.6.Os processos de receita e despesa encontram-se organizados e bem classificados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2.7.A comunicação com os órgãos superiores é eficaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2.8.A difusão de novos procedimentos administrativos é bem realizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
5.2.9.Os órgãos superiores fornecem orientações que promovem uma melhor execução da política financeira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2.10.É realizado feedback aos órgãos superiores de melhorias a realizar nos procedimentos da actividade financeira da guarda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. MONITORIZAÇÃO *

Na resposta aos itens seguintes, tenha em consideração a escala de 1 a 5 em que: 1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não Concordo nem Discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
6.1."Sente" que o seu trabalho é controlado superiormente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2.É realizado um acompanhamento contínuo às actividades da SRLF.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3.É relatado aos órgãos superiores deficiências nos procedimentos caso existam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4.São realizadas inspecções rotineiras pela DCAI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5.São conferidas acções, pela SRLF, de fiscalização de forma independente para confirmar se todo o ciclo de uma transacção foi realizado, conforme as normas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6.É avaliado o grau de realização das funções atribuídas aos militares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.7.É realizado sessões de esclarecimento sobre algum procedimento a adoptar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.8.O empenho demonstrado pelos militares é avaliado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.9.Inopinadamente é efectuado uma conferência ao cofre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.10.É realizado conferência aos diários de Tesouraria de modo a verificar se estão bem elaborados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.11.Nas auditorias realizadas pela DCAI nunca houve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Apêndice F – Inquérito por Questionário

	1	2	3	4	5
apontamentos de falhas nos processos de receita e despesa.					
6.12.Caso tivesse havido foram cumpridas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.13.O controlo exercido pela DRF é satisfatório.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.14.Apenas são efectuadas as compras necessárias à prossecução dos objectivos da Unidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

APÊNDICE G - ANÁLISE QUANTITATIVA DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO

Gráficos realizados no Microsoft Excel, com base nos Output do SPSS.

1. AMBIENTE DE CONTROLO – GRUPO 2

1.1 AMBIENTE INTERNO – SUBGRUPO 2.1

Questão 2.1.1. As pessoas sentem-se controladas.

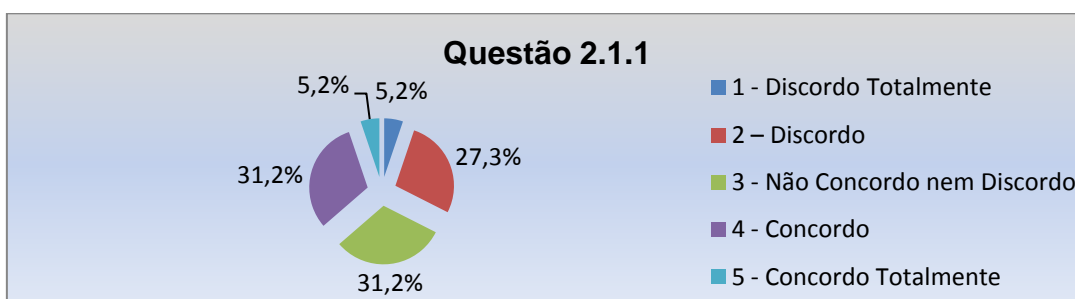


Gráfico G.1: Análise da questão 2.1.1. do questionário.

Questão 2.1.2. Existem procedimentos e/ou instruções de trabalho padronizados.

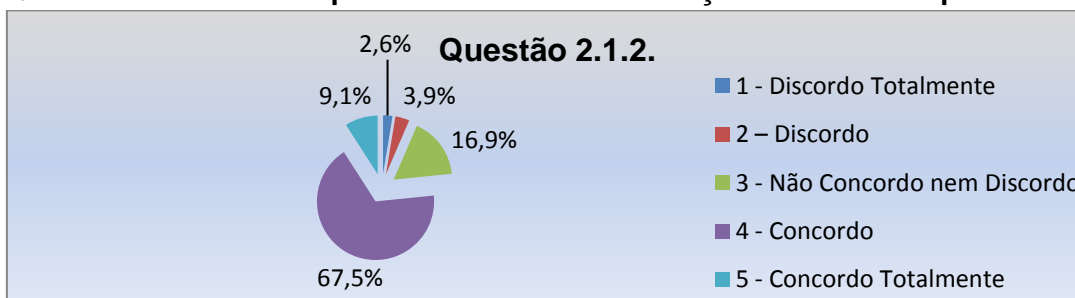


Gráfico G.2: Análise da questão 2.1.2. do questionário.

Questão 2.1.3. Existe um código formalizado de ética/conduita financeira.

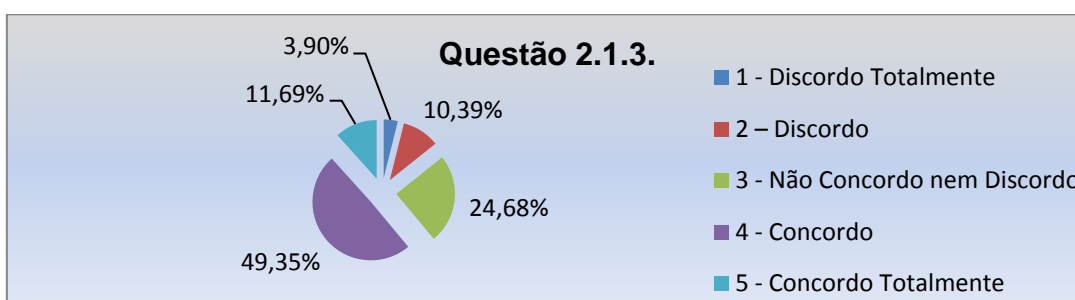


Gráfico G.3: Análise da questão 2.1.3. do questionário.

Questão 2.1.4. Na SRLF/SRF são tomadas medidas de repreensão em caso de desrespeito pelos procedimentos administrativos e financeiros instituídos.

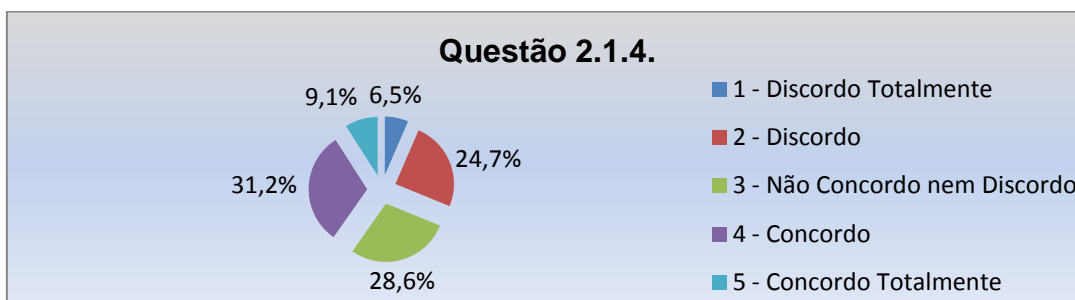


Gráfico G.4: Análise da questão 2.1.4. do questionário.

Questão 2.1.5. Os militares participam na elaboração das regras.

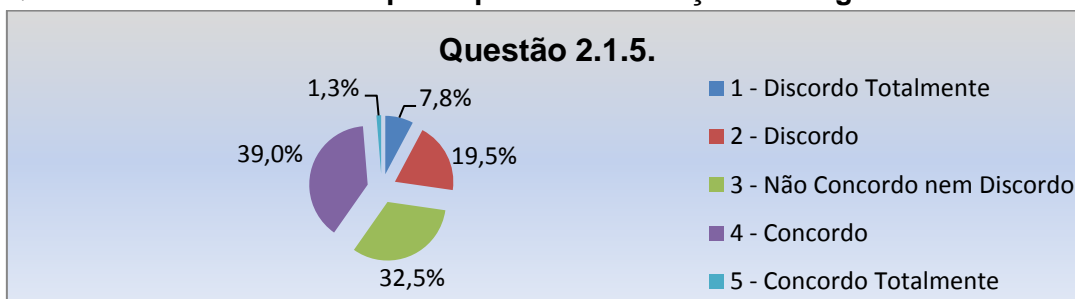


Gráfico G.5: Análise da questão 2.1.5. do questionário.

Questão 2.1.6. Há um ambiente de comunicação adequado e eficiente.

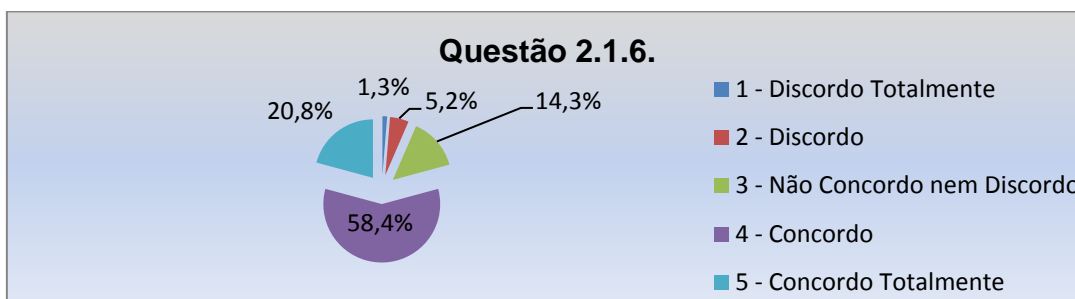


Gráfico G.6: Análise da questão 2.1.6. do questionário.

Questão 2.1.7. Os militares demonstram integridade pessoal e profissional e valores éticos no cumprimento das normas.

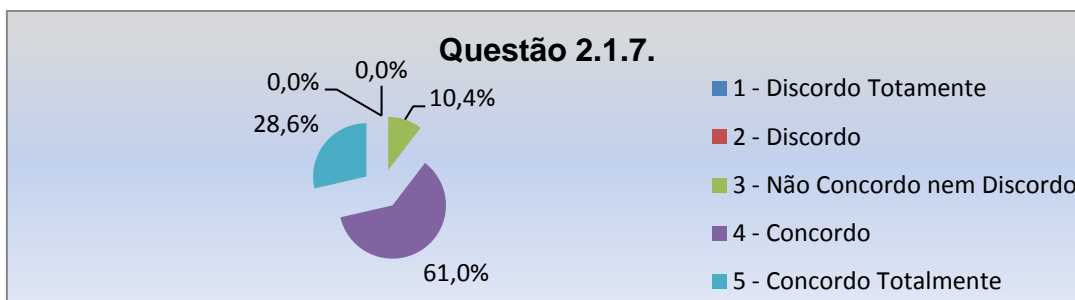


Gráfico G.7: Análise da questão 2.1.7. do questionário.

Questão 2.1.8. A atitude dos órgãos superiores nas inspeções e auditorias reflecte uma preocupação fundamental da importância do controlo interno.

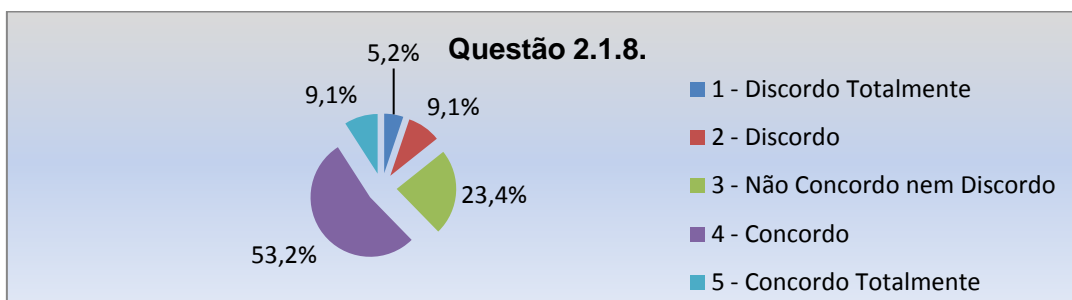


Gráfico G.8: Análise da questão 2.1.8. do questionário.

Questão 2.1.9. Existe conflito (entre os militares) de interesses nas funções desempenhadas.

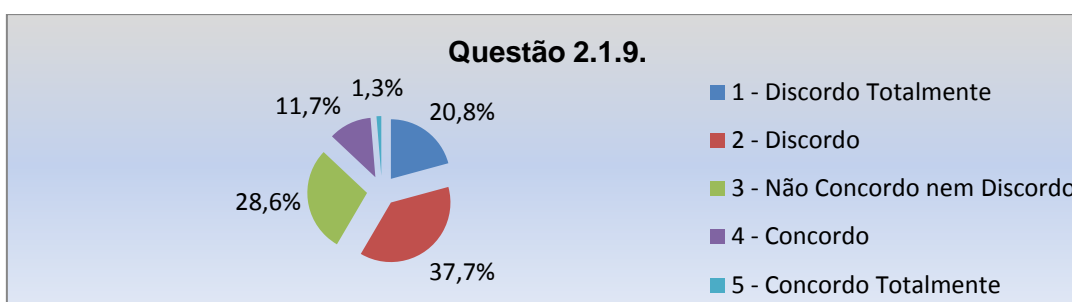


Gráfico G.9: Análise da questão 2.1.9. do questionário.

Questão 2.1.10. As condições de trabalho são boas.

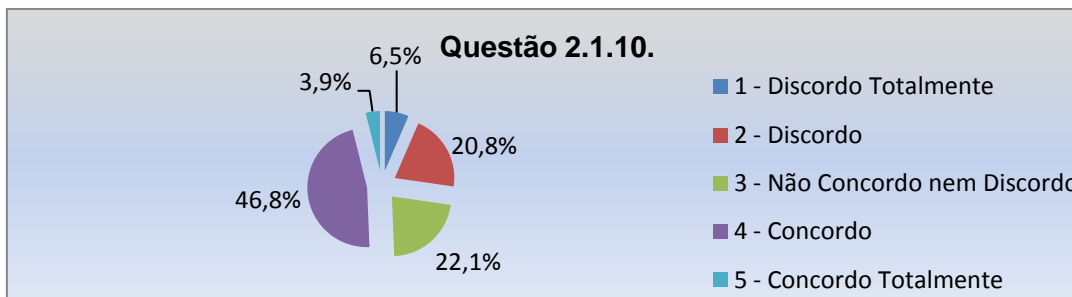


Gráfico G.10: Análise da questão 2.1.10. do questionário.

Questão 2.1.11. Os militares são competentes/eficientes na realização das tarefas.

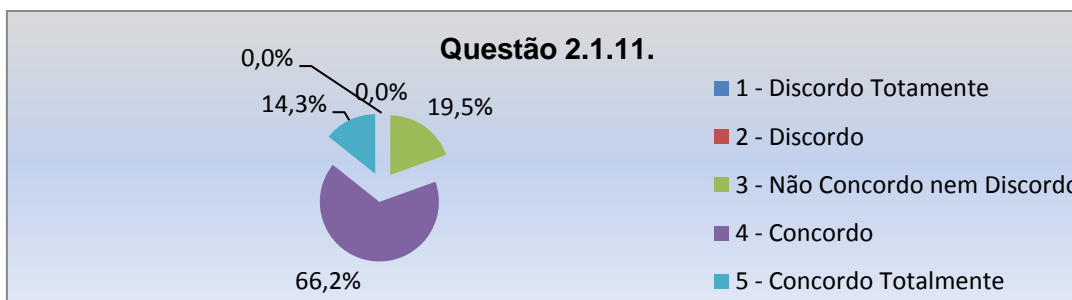


Gráfico G.11: Análise da questão 2.1.11. do questionário.

Questão 2.1.12. É reconhecido e premiado os esforços individuais.

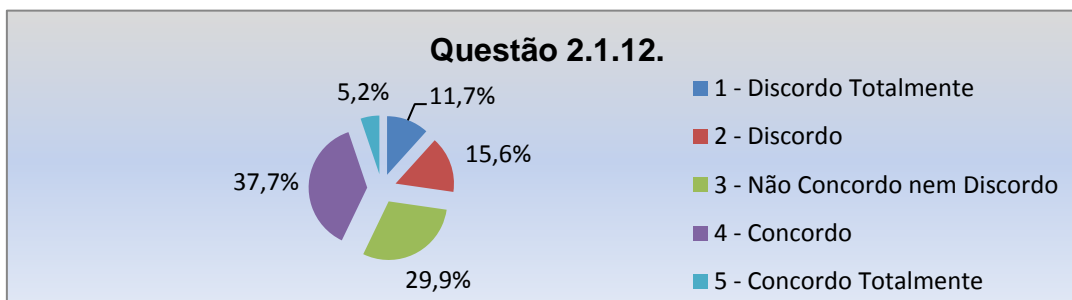


Gráfico G.12: Análise da questão 2.1.12. do questionário.

1.2 RECURSOS HUMANOS – SUBGRUPO 2.2

Questão 2.2.1. As SRLF devem ser chefiadas por um Oficial AM.

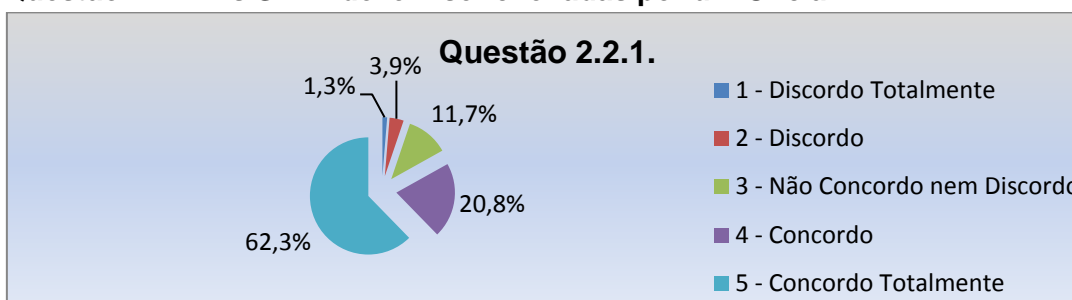


Gráfico G.13: Análise da questão 2.2.1. do questionário.

Questão 2.2.2. As SRLF chefiadas por Sargentos realizam a correcta administração financeira dos recursos.

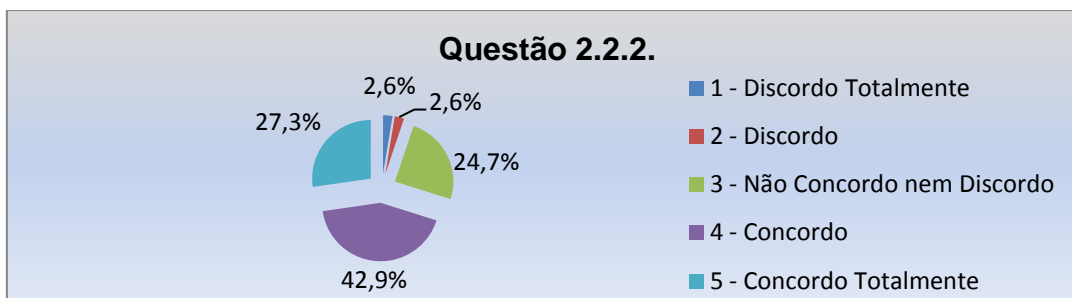


Gráfico G.14: Análise da questão 2.2.2. do questionário.

Questão 2.2.3. O actual efectivo na secção é suficiente.

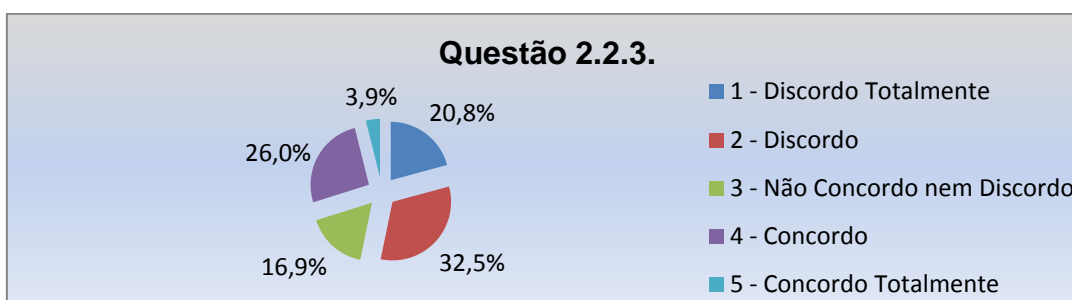


Gráfico G.15: Análise da questão 2.2.3. do questionário.

Questão 2.2.4. Os militares possuem um nível de conhecimento adequado.

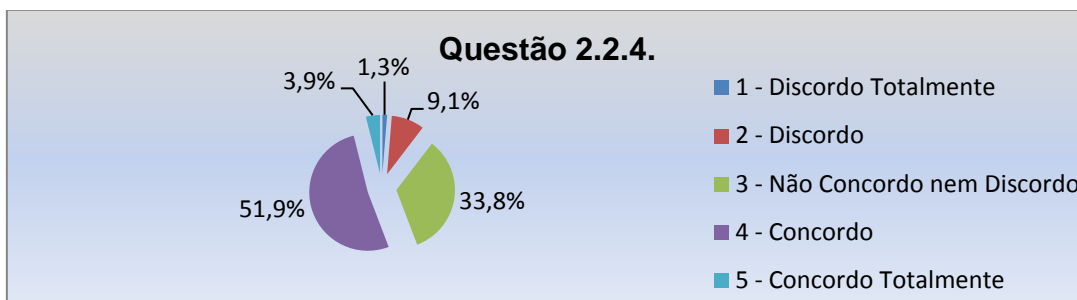


Gráfico G.16: Análise da questão 2.2.4. do questionário.

Questão 2.2.5. A formação possuída pelos militares é suficiente.

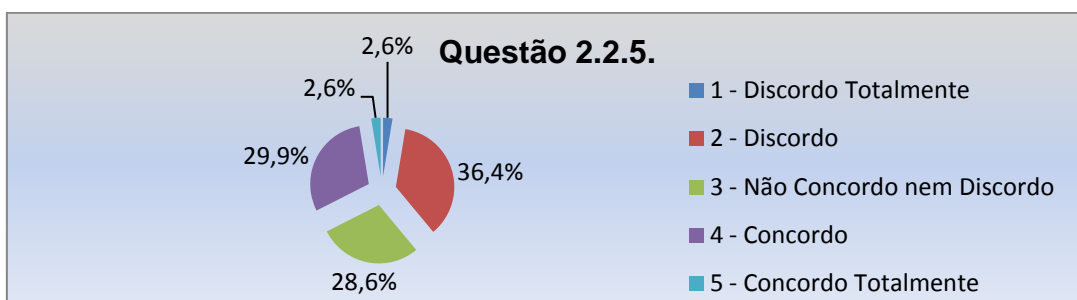


Gráfico G.17: Análise da questão 2.2.5. do questionário.

Questão 2.2.6. Os militares demonstram uma conduta ética no desempenho das suas funções.

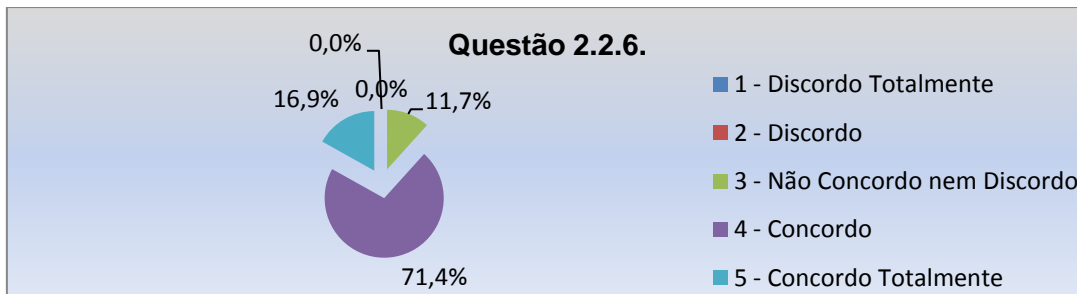


Gráfico G.18: Análise da questão 2.2.6. do questionário.

Questão 2.2.7. Os militares desempenham as suas funções com o máximo rigor.

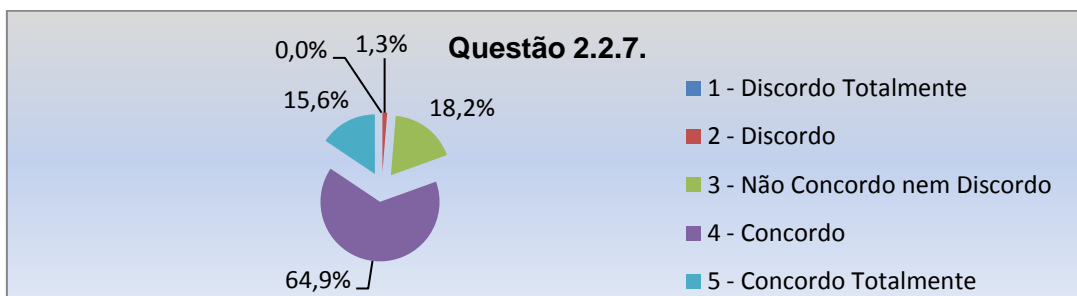


Gráfico G.19: Análise da questão 2.2.7. do questionário.

Questão 2.2.8. Existe adequada rotatividade de funções.

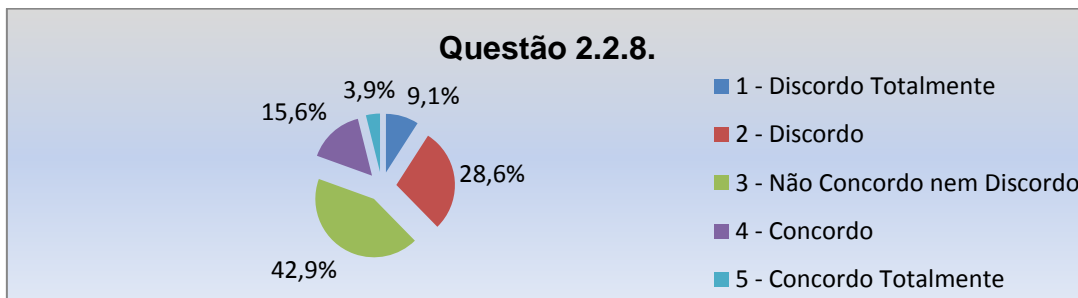


Gráfico G.20: Análise da questão 2.2.8. do questionário.

Questão 2.2.9. Os militares preocupam-se em cumprir todas as normas administrativas.

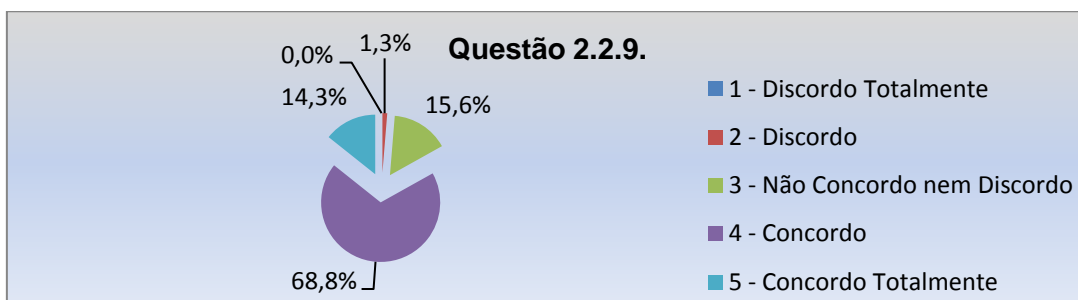


Gráfico G.21: Análise da questão 2.2.9. do questionário.

Questão 2.2.10. Os militares procuram desenvolver as suas capacidades no âmbito das suas funções.

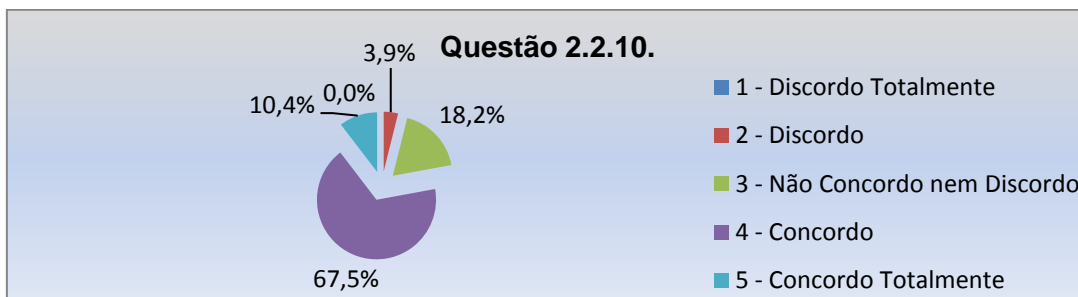


Gráfico G.22: Análise da questão 2.2.10. do questionário.

Questão 2.2.11. Os militares mostram interesse em ir a formações no âmbito das suas funções.

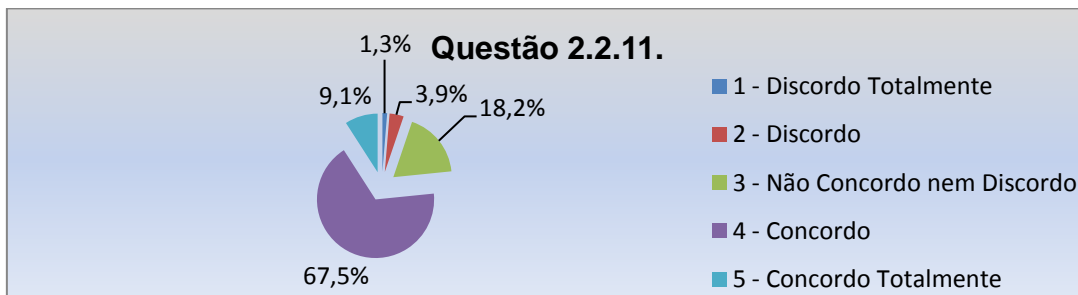


Gráfico G.23: Análise da questão 2.2.11. do questionário.

Questão 2.2.12. Os militares desempenham apenas uma função, ou desempenhando mais que uma não são compatíveis entre elas.

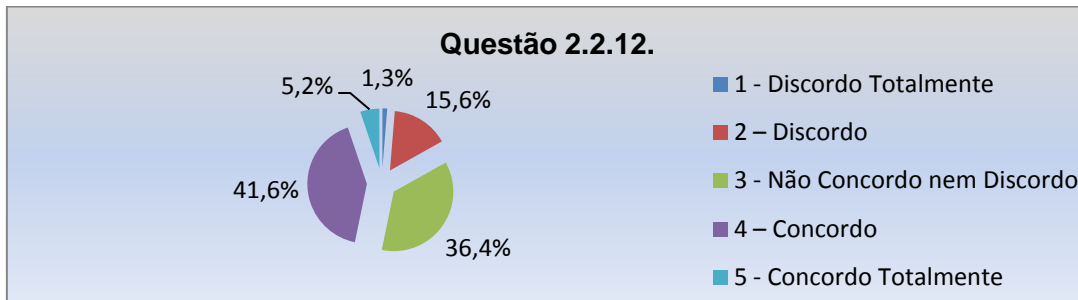


Gráfico G.24: Análise da questão 2.2.12. do questionário.

Questão 2.2.13. Os militares são conhecedores de todos os procedimentos/normas a adoptar na sua área.

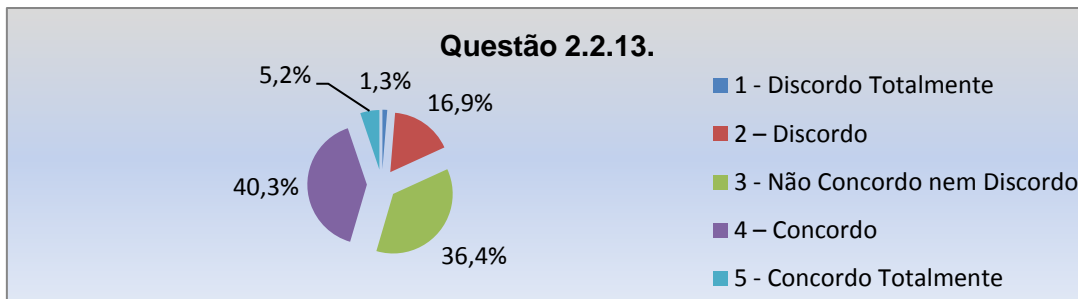


Gráfico G.25: Análise da questão 2.2.13. do questionário.

2. AVALIAÇÃO E GESTÃO DE RISCOS – GRUPO 3

Questão 3.1. No plano anual de necessidades realizado pela SRLF/SRF deve ser colocado quais os objectivos e as metas a atingir.

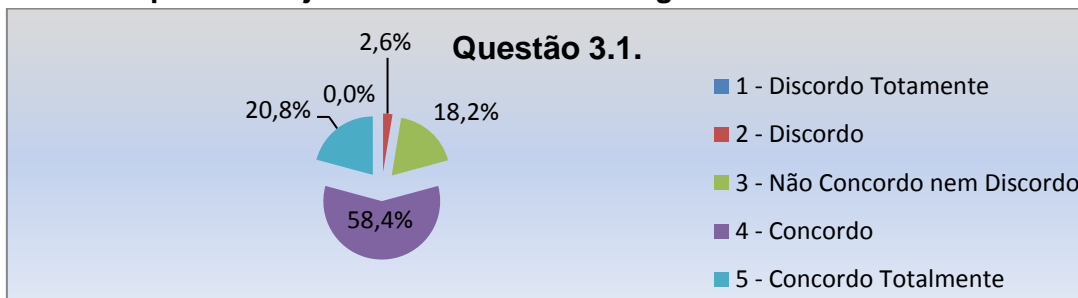


Gráfico G.26: Análise da questão 3.1. do questionário.

Questão 3.2. São identificados os processos/procedimentos mais críticos? Por ex: deficiente controlo na recepção de bens; apropriação/utilização indevida de bens públicos, nomeadamente por abates, etc.

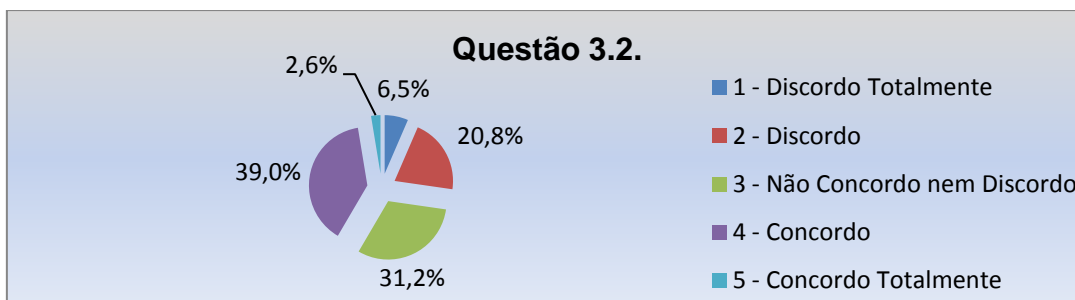


Gráfico G.27: Análise da questão 3.2. do questionário.

Questão 3.3. Sempre que necessário são levantados e diagnosticados os pontos de falha dos processos. Ex: falta de pessoal especializado.

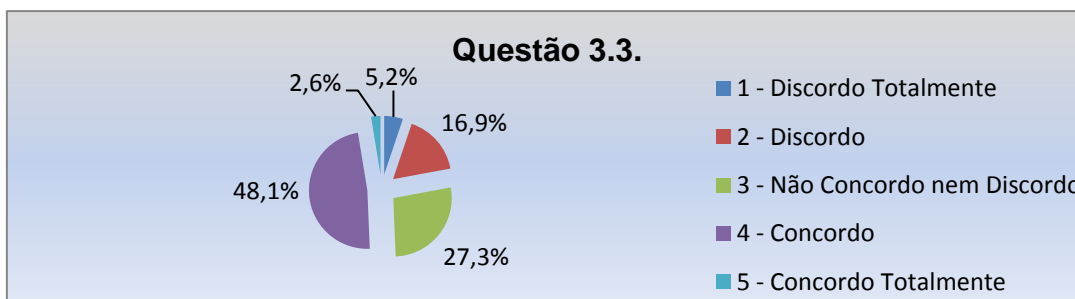


Gráfico G.28: Análise da questão 3.3. do questionário.

Questão 3.4. Já ocorreu a existência de perdas e desaparecimento de material.

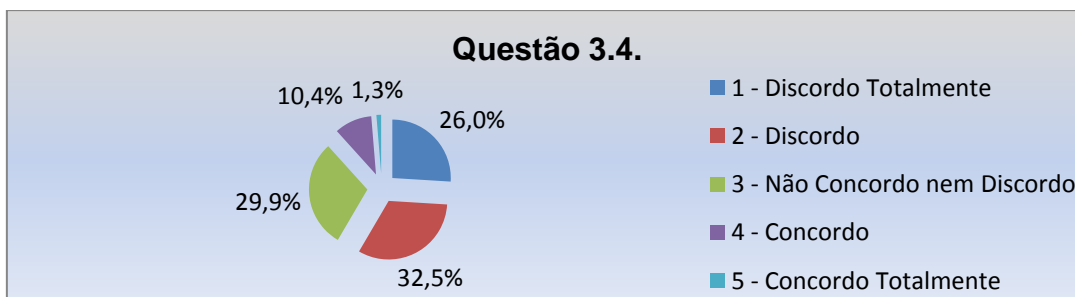


Gráfico G.29: Análise da questão 3.4. do questionário.

Questão 3.5. Existe internamente conflitos de interesses nas funções desempenhadas.

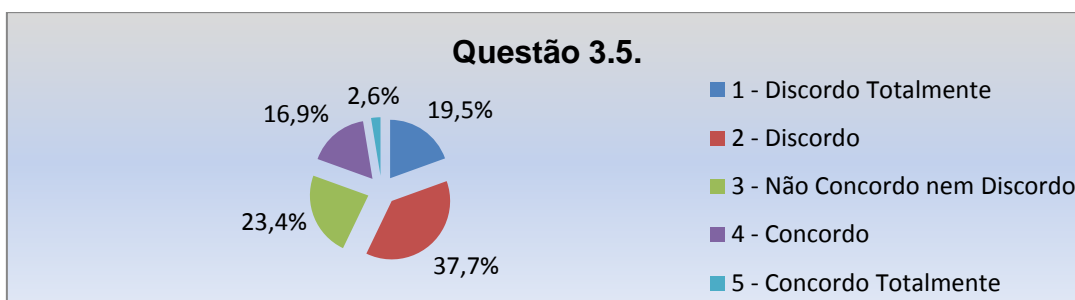


Gráfico G.30: Análise da questão 3.5. do questionário.

Questão 3.6. Há controlos adequados em áreas críticas como as compras e o fundo de maneiio.

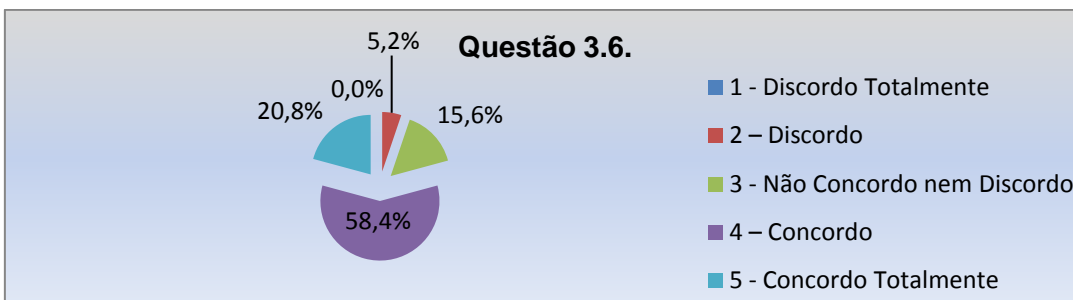


Gráfico G.31: Análise da questão 3.6. do questionário.

Questão 3.7. É realizada contagem física dos stocks? Caso exista.

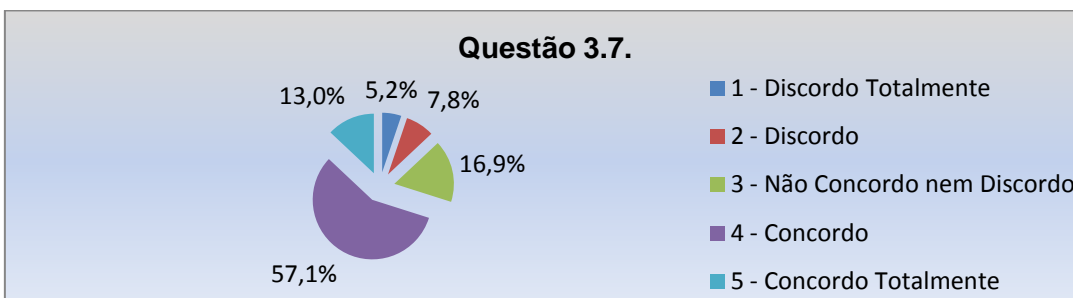


Gráfico G.32: Análise da questão 3.7. do questionário.

Questão 3.8. Existe militares com mais do que uma função atribuída.

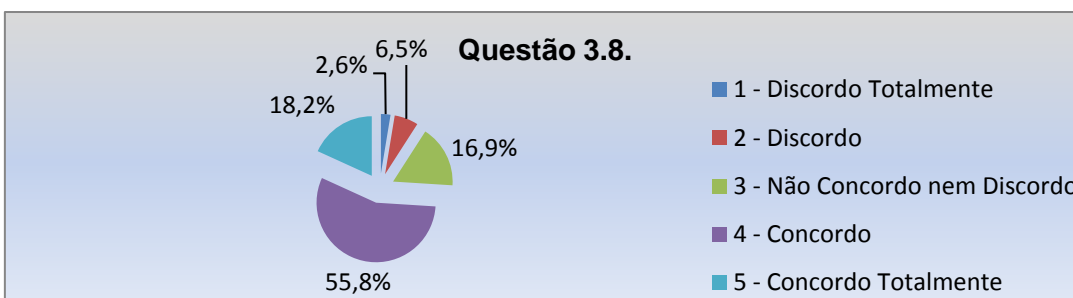


Gráfico G.33: Análise da questão 3.8. do questionário.

Questão 3.9. Tem conhecimento do Plano de Gestão de Riscos e Corrupção e Infracções Conexas.

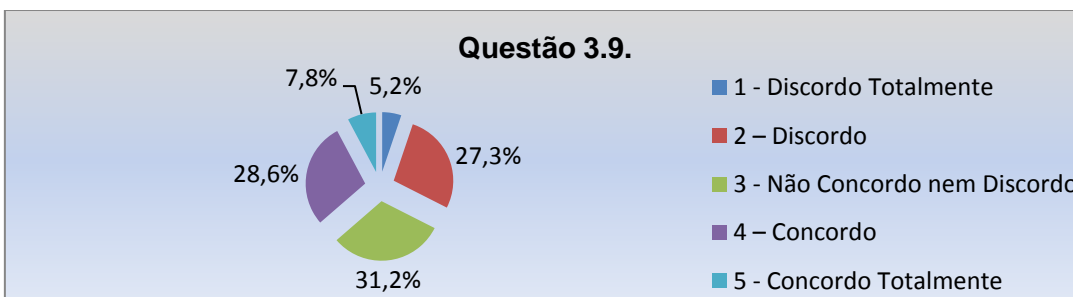


Gráfico G.34: Análise da questão 3.9. do questionário.

Questão 3.10. Os militares têm consciência dos riscos/erros inerentes à sua função.

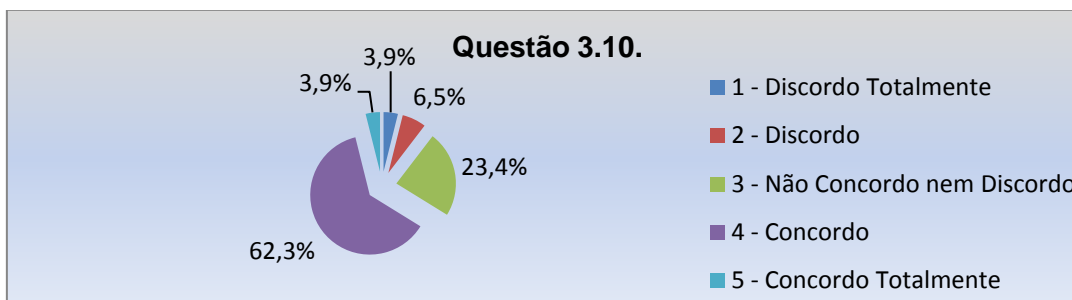


Gráfico G.35: Análise da questão 3.10. do questionário.

Questão 3.11. As ferramentas existentes diminuem a probabilidade de ocorrência de erros contabilísticos e de registo.

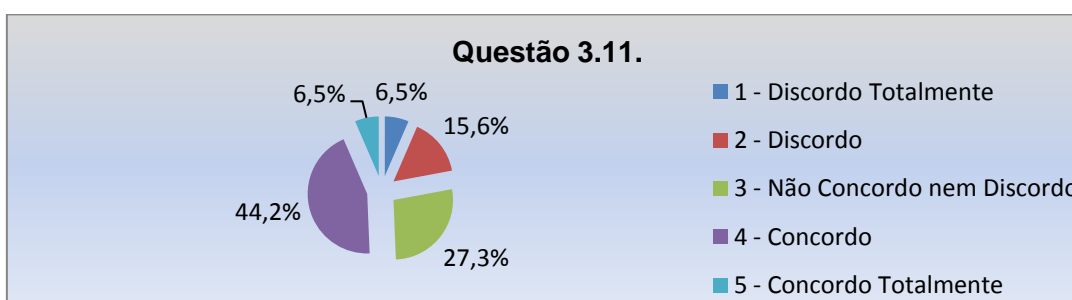


Gráfico G.36: Análise da questão 3.11. do questionário.

Questão 3.12. O efectivo existente é o necessário para o cumprimento dos objectivos.

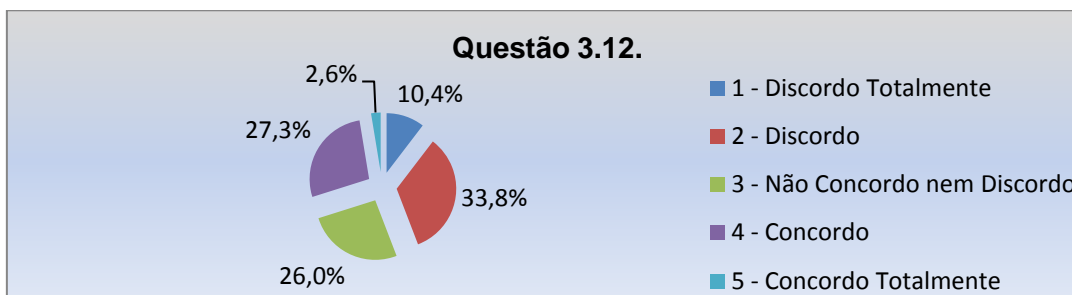


Gráfico G.37: Análise da questão 3.12. do questionário.

Questão 3.13. No Relatório Anual de Gestão, realizado pela SRLF/SRF, é identificado quais as áreas mais sensíveis a erros.

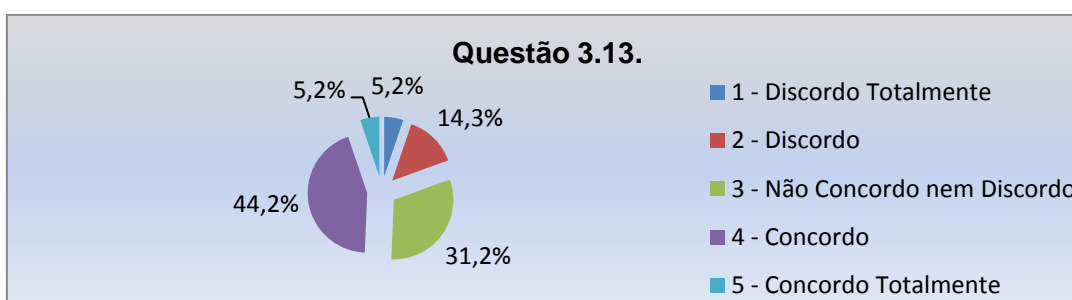


Gráfico G.38: Análise da questão 3.13. do questionário.

Questão 3.14. Existem processos/procedimentos que poderiam ser melhorados/aperfeiçoados.

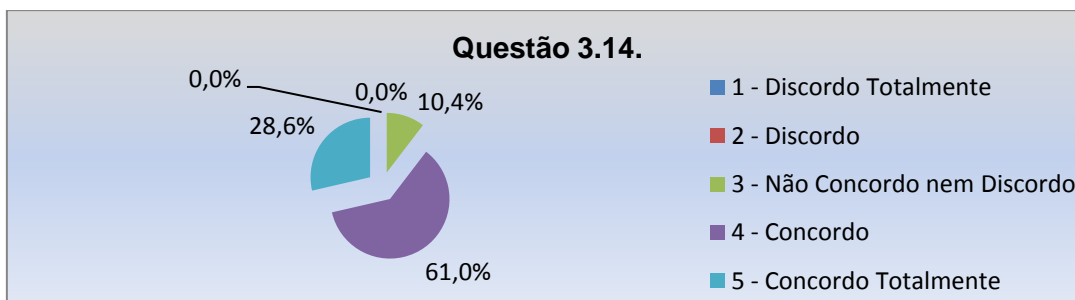


Gráfico G.39: Análise da questão 3.14. do questionário.

Questão 3.15. O duodécimo mensal nunca é excedido.

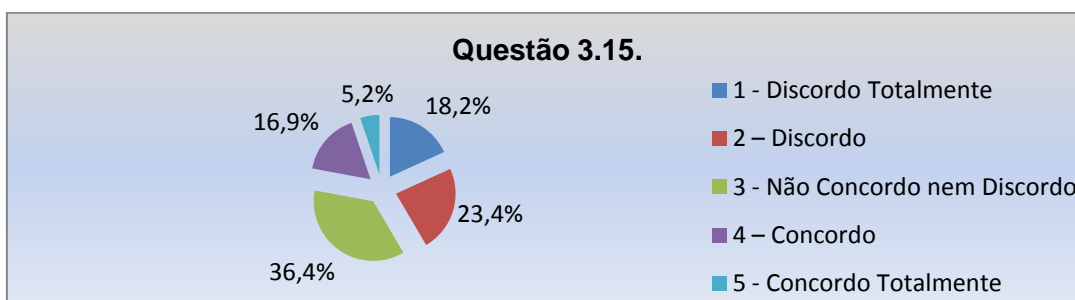


Gráfico G.40: Análise da questão 3.15. do questionário.

Questão 3.16. O conhecimento dos militares é actualizado pela DRF.

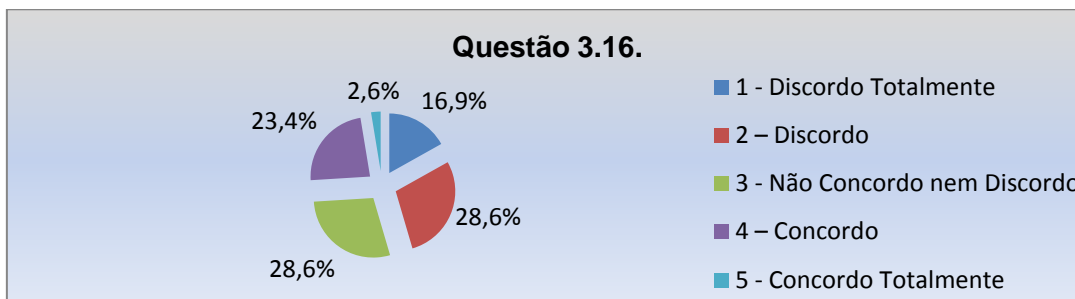


Gráfico G.41: Análise da questão 3.16. do questionário.

3. PROCESSO DE CONTROLO – GRUPO 4

3.1 PROCEDIMENTOS – SUBGRUPO 4.1

Questão 4.1.1. A aquisição de bens e serviços são previamente cabimentadas /compromissadas.

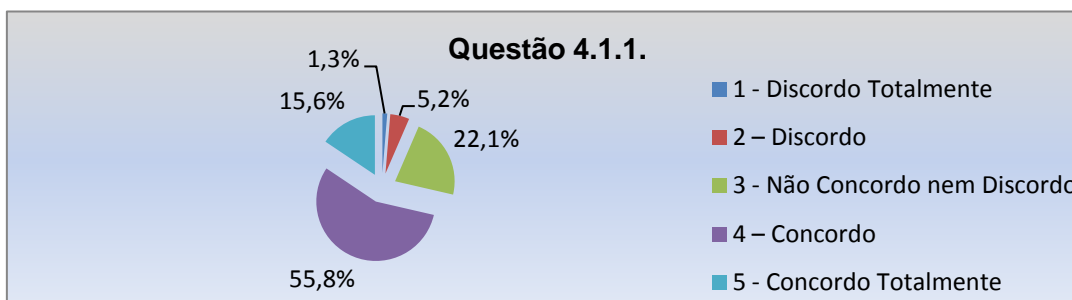


Gráfico G.42: Análise da questão 4.1.1. do questionário.

Questão 4.1.2. Há preocupação em realizar todos os requisitos legais.

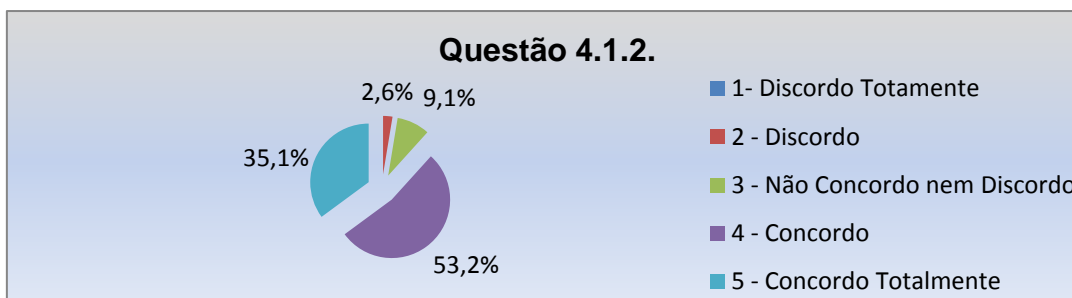


Gráfico G.43: Análise da questão 4.1.2. do questionário.

Questão 4.1.3. A escolha de fornecedores é realizada com isenção.

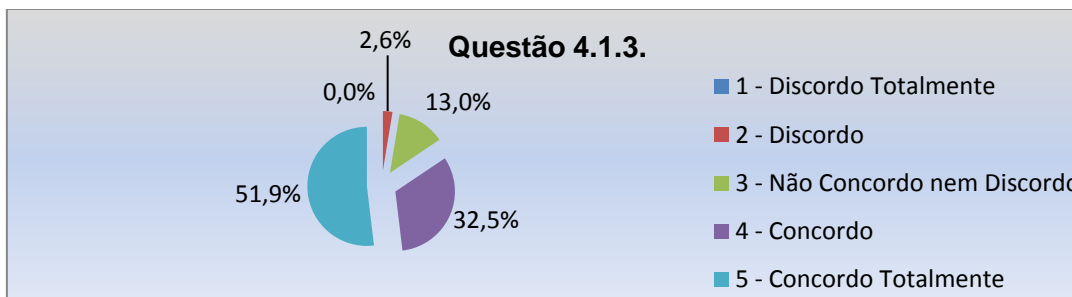


Gráfico G.44: Análise da questão 4.1.3. do questionário.

Questão 4.1.4. Se tivesse que usar um procedimento diferente do das circulares realizá-lo-ia.

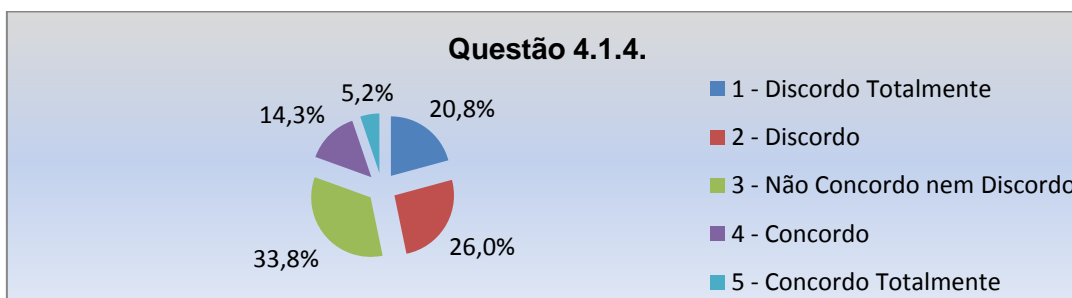


Gráfico G.45: Análise da questão 4.1.4. do questionário.

Questão 4.1.5. As circulares são objectivas e explícitas.

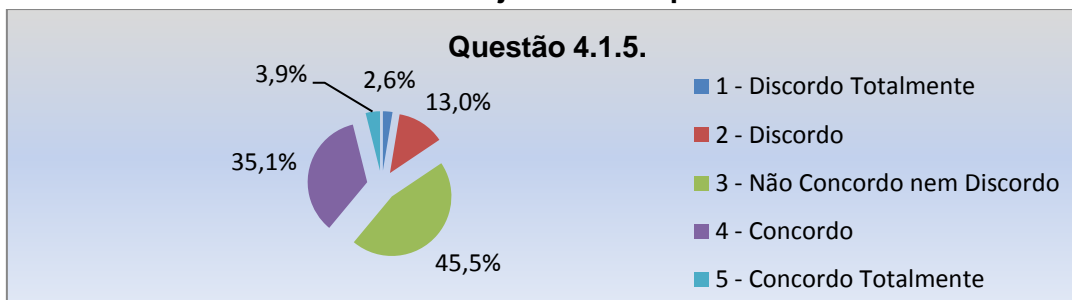


Gráfico G.46: Análise da questão 4.1.5. do questionário.

Questão 4.1.6. Todos os requisitos do ciclo da despesa são efectuados.

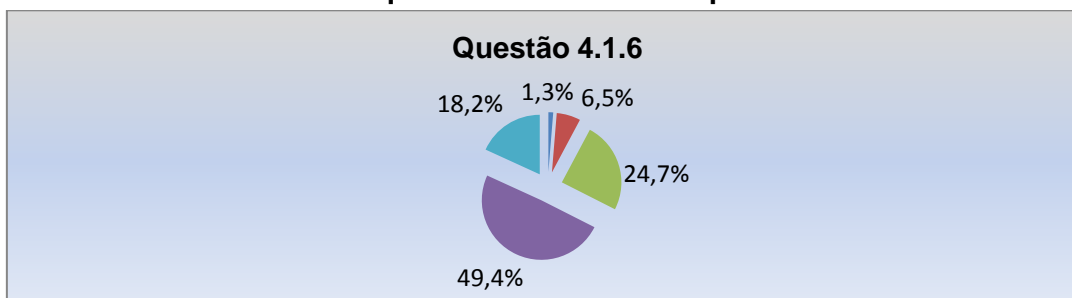


Gráfico G.47: Análise da questão 4.1.6. do questionário.

Questão 4.1.7. Os procedimentos adoptados são os constantes nas circulares.

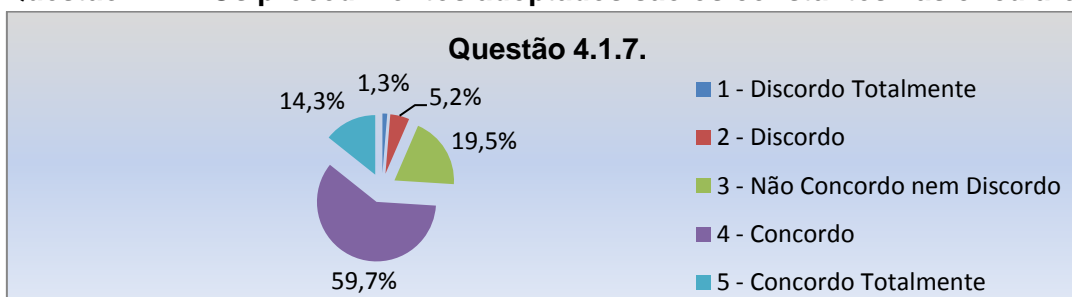


Gráfico G.48: Análise da questão 4.1.7. do questionário.

Questão 4.1.8. Existem normas/orientações escritas para a realização de aquisição de bens e serviços.

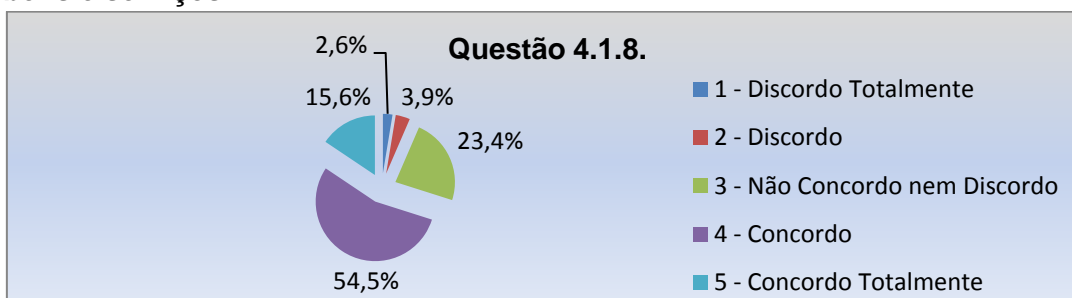


Gráfico G.49: Análise da questão 4.1.8. do questionário.

Questão 4.1.9. São realizadas conciliações bancárias sempre que se justifique.

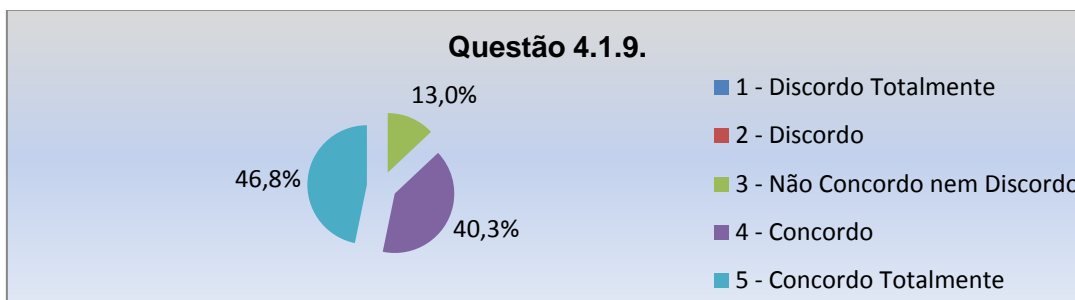


Gráfico G.50: Análise da questão 4.1.9. do questionário.

Questão 4.1.10. As funções/actividades estão adequadamente segregadas.

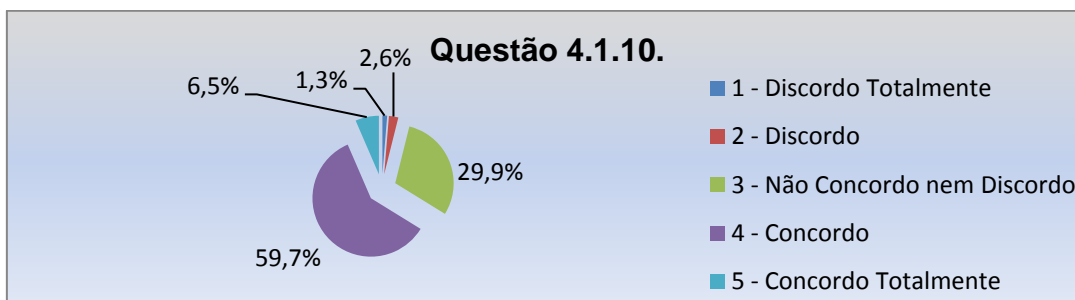


Gráfico G.51: Análise da questão 4.1.10. do questionário.

Questão 4.1.11. Só são liquidadas e arrecadadas receitas que tenham sido objecto de inscrição orçamental adequada.

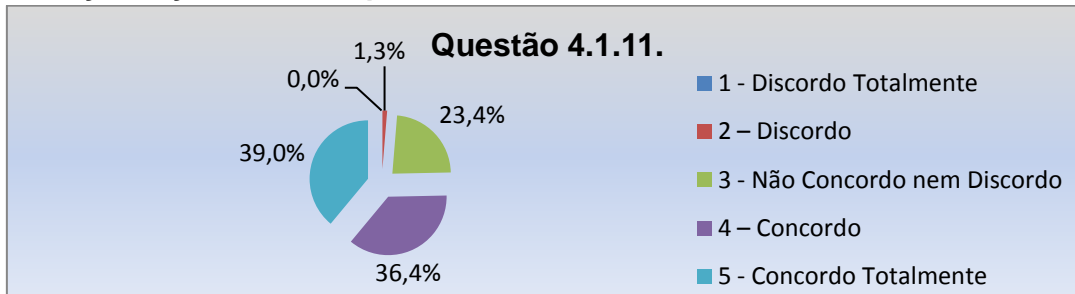


Gráfico G.52: Análise da questão 4.1.11. do questionário.

Questão 4.1.12. Os procedimentos relativos ao cabimento e processamento de despesas no âmbito da execução orçamental são realizados eficazmente com o SIC/SIC PLUS.

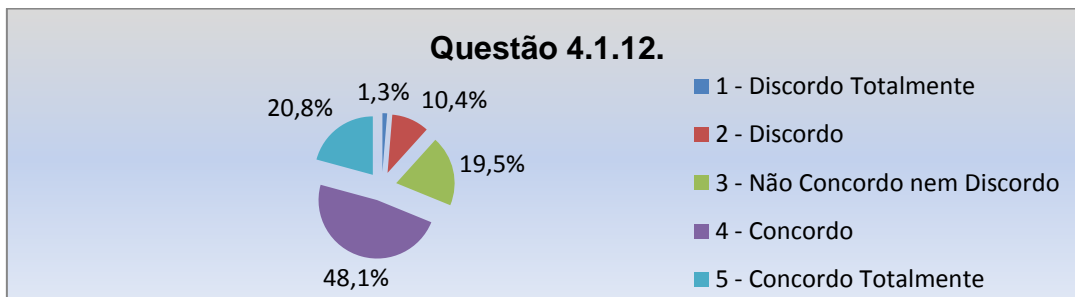


Gráfico G.53: Análise da questão 4.1.12. do questionário.

Questão 4.1.13. Os procedimentos são criteriosamente obedecidos por todos os militares.

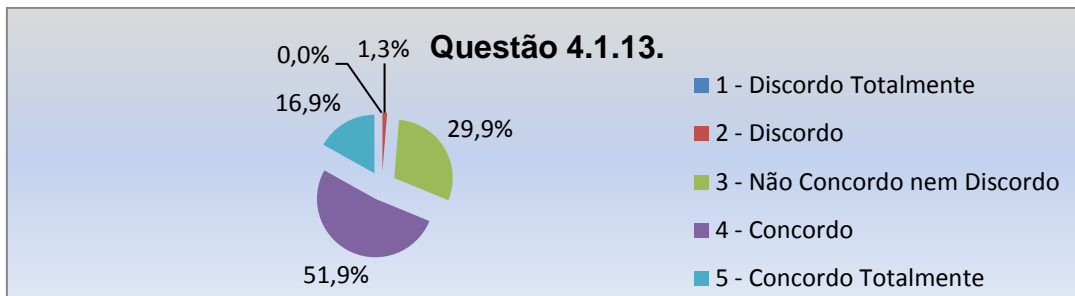


Gráfico G.54: Análise da questão 4.1.13. do questionário.

3.2 MANUAL DE CONTROLO INTERNO – SUBGRUPO 4.2

Questão 4.2.1. A própria SRLF adopta procedimentos não difundidos pela DRF.

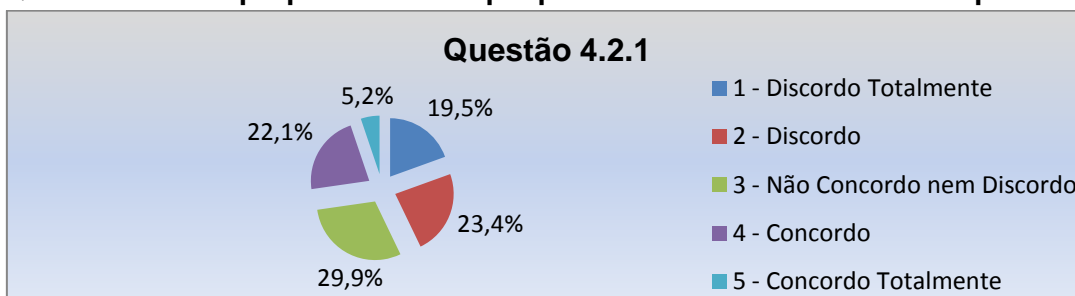


Gráfico G.55: Análise da questão 4.2.1. do questionário.

Questão 4.2.2. A existência de um manual de Controlo Interno é fundamental.

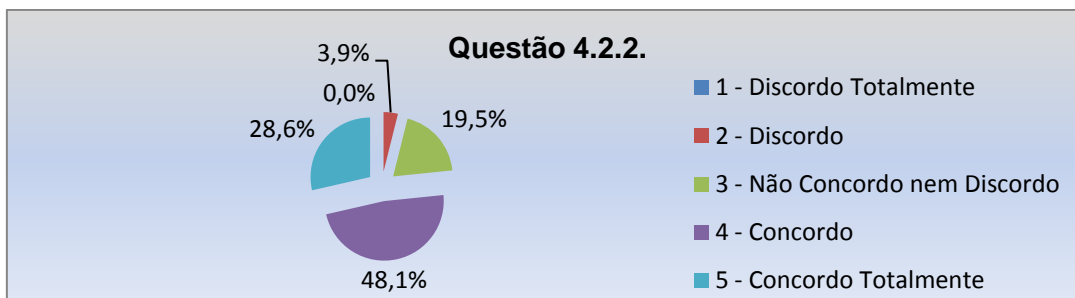


Gráfico G.56: Análise da questão 4.2.2. do questionário.

Questão 4.2.3. Existe manuais explicativos de todas as funcionalidades do SIC/Sic Plus.

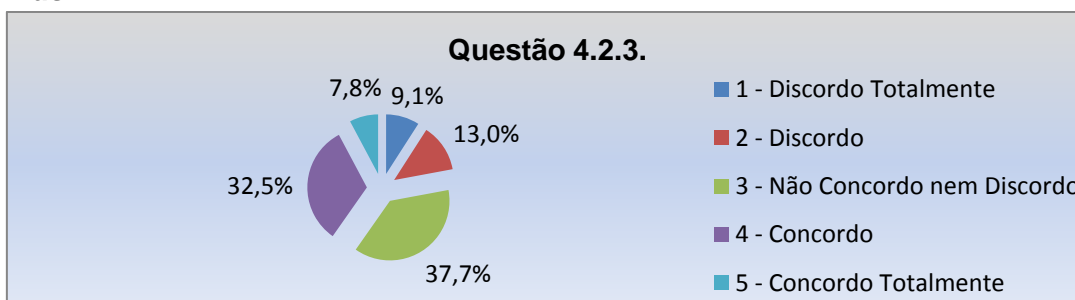


Gráfico G.57: Análise da questão 4.2.3. do questionário.

Questão 4.2.4. A existência de NEP's dispersas, dificulta o processo de controlo.

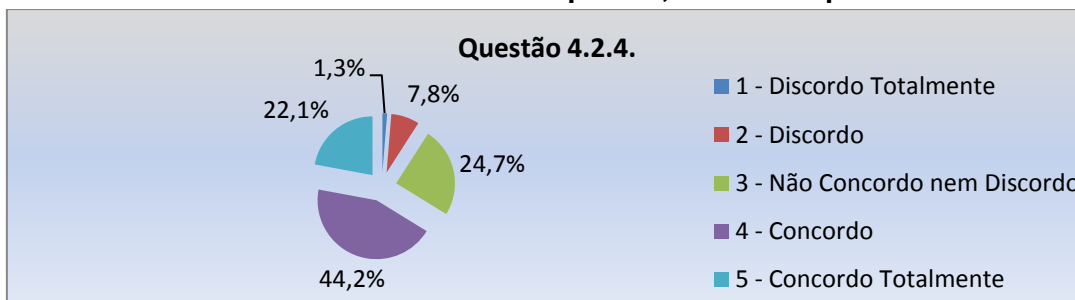


Gráfico G.58: Análise da questão 4.2.4. do questionário.

Questão 4.2.5. As circulares e NEP's avulsas prejudica o ambiente de Controlo Interno.

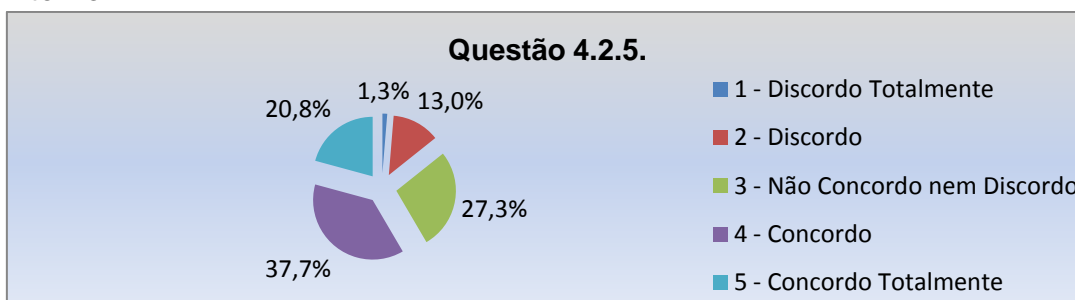


Gráfico G.59: Análise da questão 4.2.5. do questionário.

Questão 4.2.6. Existem normas de procedimentos/processos definidos superiormente para a uniformidade da administração financeira da Guarda.

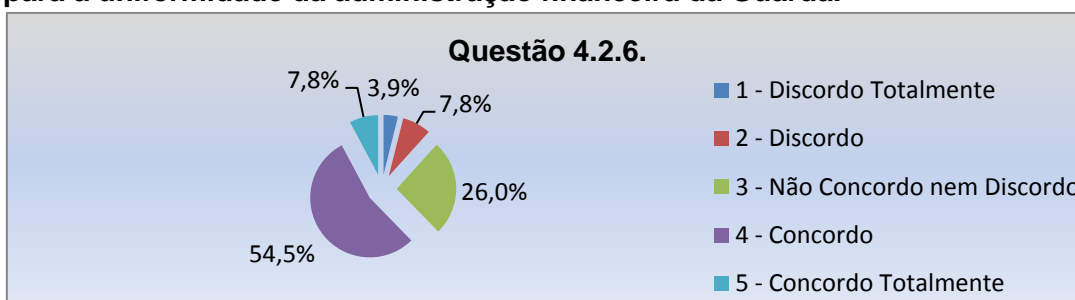


Gráfico G.60: Análise da questão 4.2.6. do questionário.

4. SISTEMA DE INFORMAÇÃO – GRUPO 5

4.1 SIC/SIC PLUS – SUBGRUPO 5.1

Questão 5.1.1. O SIC/SIC PLUS é uma ferramenta de apoio à execução orçamental.

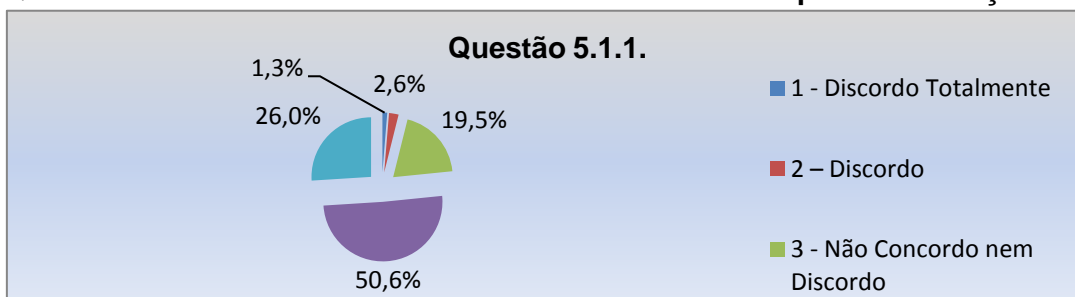


Gráfico G.61: Análise da questão 5.1.1. do questionário.

Questão 5.1.2. O SIC/SIC PLUS deveria ser implementado nos Postos.

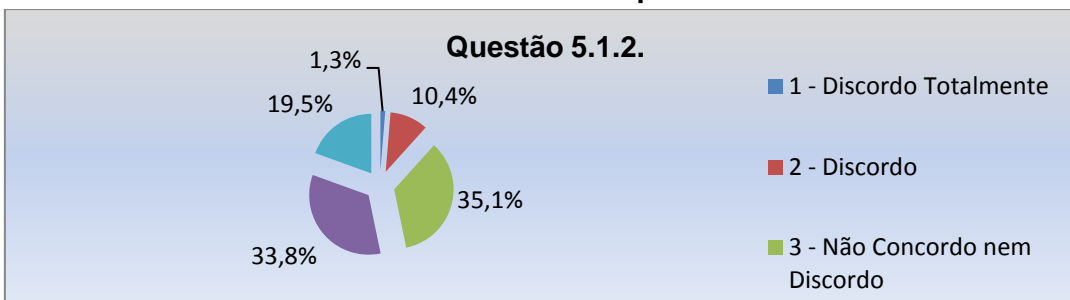


Gráfico G.62: Análise da questão 5.1.2. do questionário.

Questão 5.1.3. Os manuais, SIC/SIC PLUS, encontram-se actualizados.

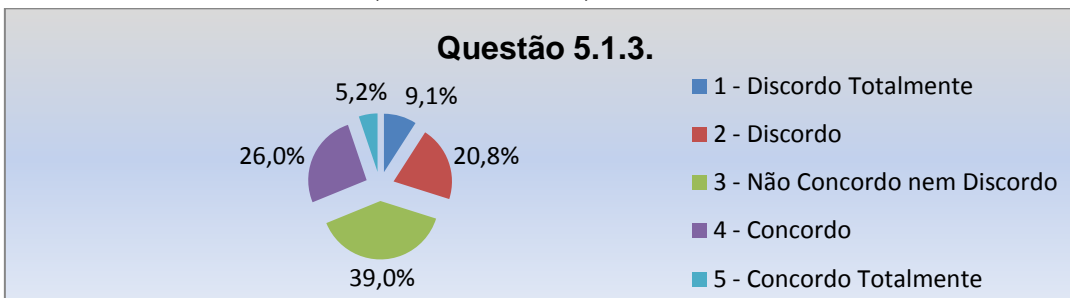


Gráfico G.63: Análise da questão 5.1.3. do questionário.

Questão 5.1.4. Os militares têm formação para operar no SIC/SIC PLUS.

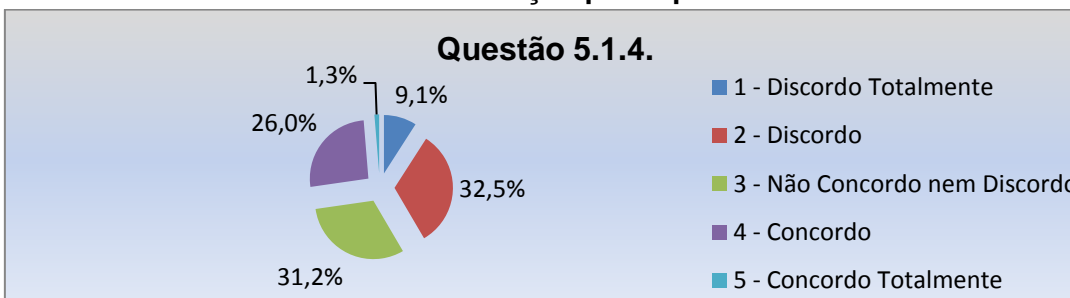


Gráfico G.64: Análise da questão 5.1.4. do questionário.

Questão 5.1.5. São realizadas sessões de esclarecimento pela DRF.

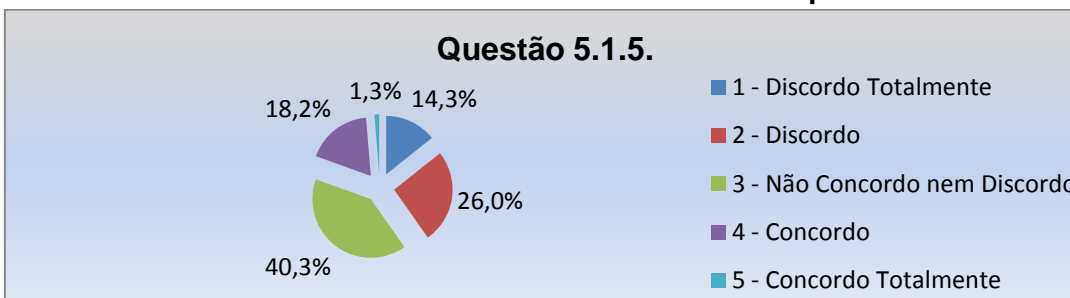


Gráfico G.65: Análise da questão 5.1.5. do questionário.

Questão 5.1.6. O Sic Plus disponibiliza toda a informação financeira necessária para a correcta adm dos recursos.

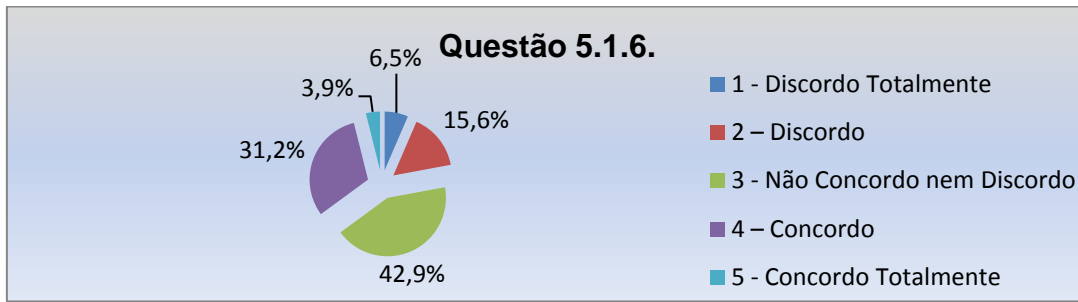


Gráfico G.66: Análise da questão 5.1.6. do questionário.

Questão 5.1.7. A implementação do POCP no Sic Plus era uma mais-valia.

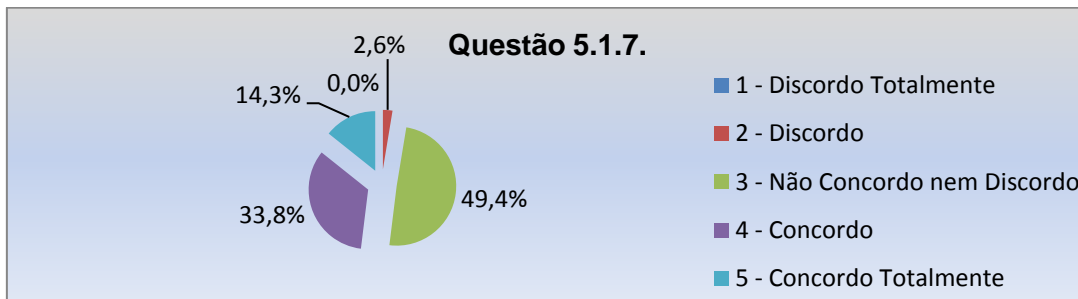


Gráfico G.67: Análise da questão 5.1.7. do questionário.

Questão 5.1.8. Na actual conjuntura deveríamos evoluir para o POCP, deixando a contabilidade de compromissos e de caixa.

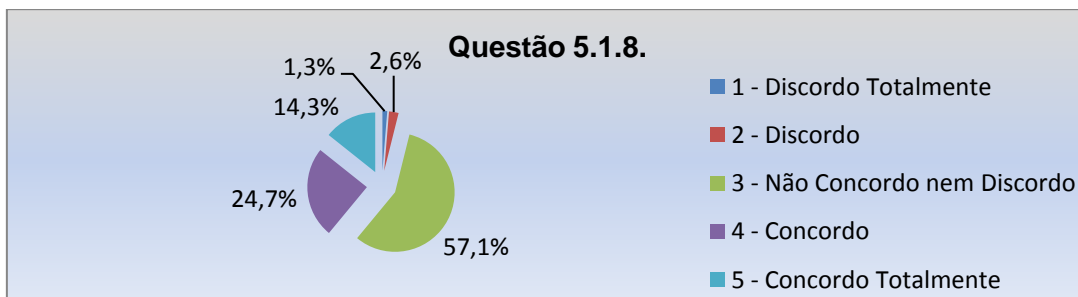


Gráfico G.68: Análise da questão 5.1.8. do questionário.

Questão 5.1.9. O SIC/SIC PLUS constitui uma ferramenta de apoio ao Controlo Interno.

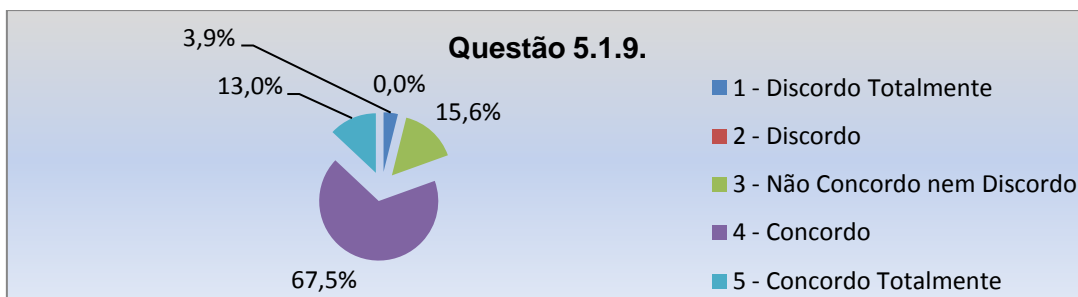


Gráfico G.69: Análise da questão 5.1.9. do questionário.

Questão 5.1.10. As informações disponibilizadas no SIC/SIC PLUS são fiáveis.

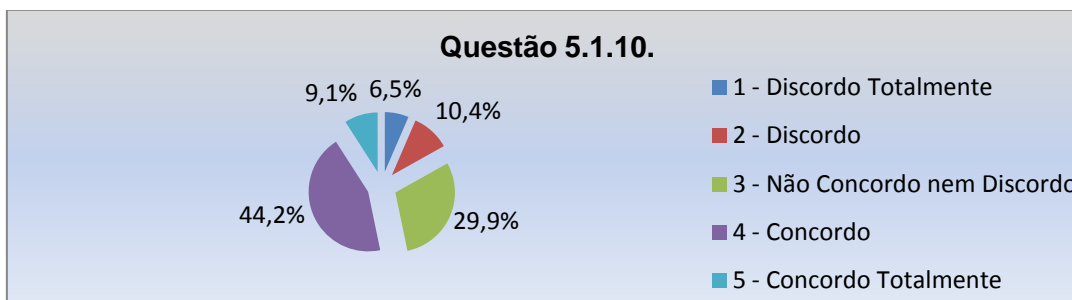


Gráfico G.70: Análise da questão 5.1.10. do questionário.

Questão 5.1.11. Gosta de operar com o Sic Plus.

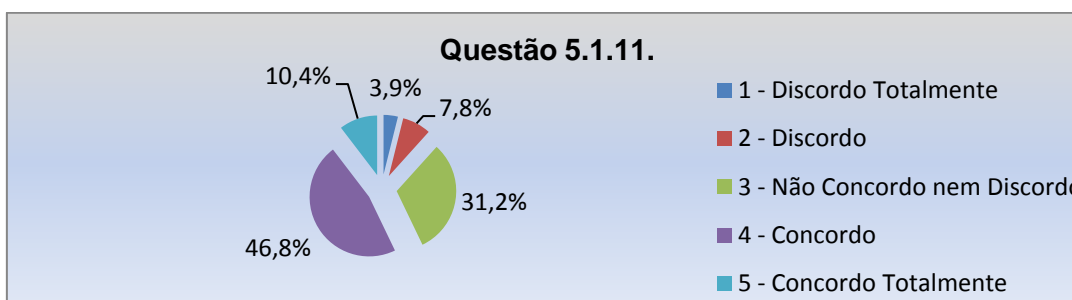


Gráfico G.71: Análise da questão 5.1.11. do questionário.

Questão 5.1.12. Recebeu documentação adequada e explicativa acerca de todas as funcionalidades do Sic Plus.

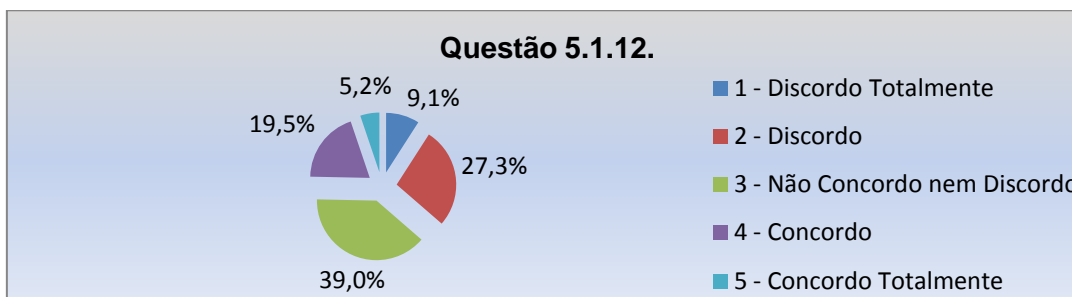


Gráfico G.72: Análise da questão 5.1.12. do questionário.

Questão 5.1.13. O Sic Plus foi uma mais-valia no que respeita a um melhor controlo orçamental e prestação de contas.

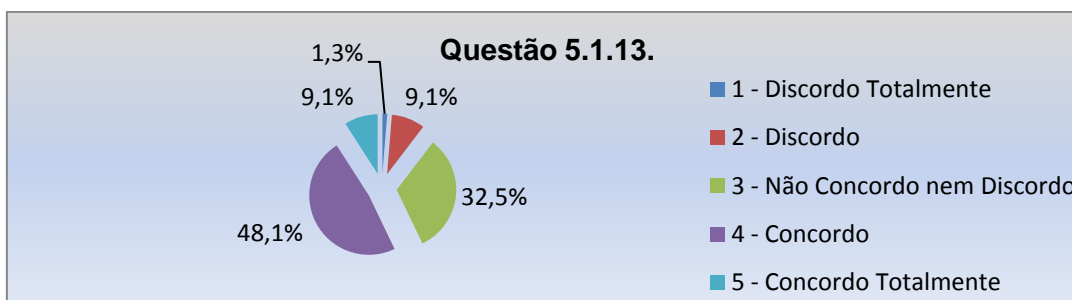


Gráfico G.73: Análise da questão 5.1.13. do questionário.

Questão 5.1.14. O Sic Plus fornece toda a informação económica, financeira e patrimonial.

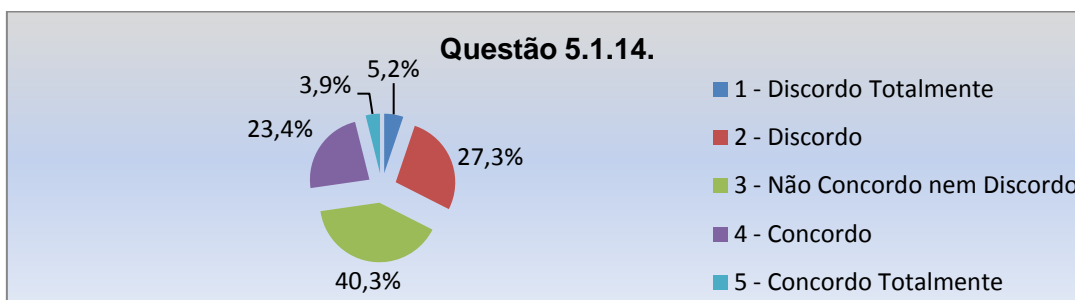


Gráfico G.74: Análise da questão 5.1.14. do questionário.

4.2 INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO – SUBGRUPO 5.2

Questão 5.2.1. Todas as transacções são acompanhadas dos respectivos documentos autorizados.

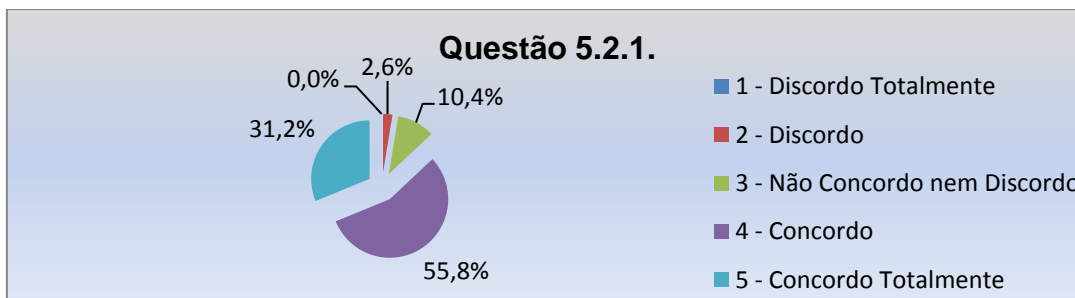


Gráfico G.75: Análise da questão 5.2.1. do questionário.

Questão 5.2.2. A liquidação da despesa só é realizada com o original da factura.

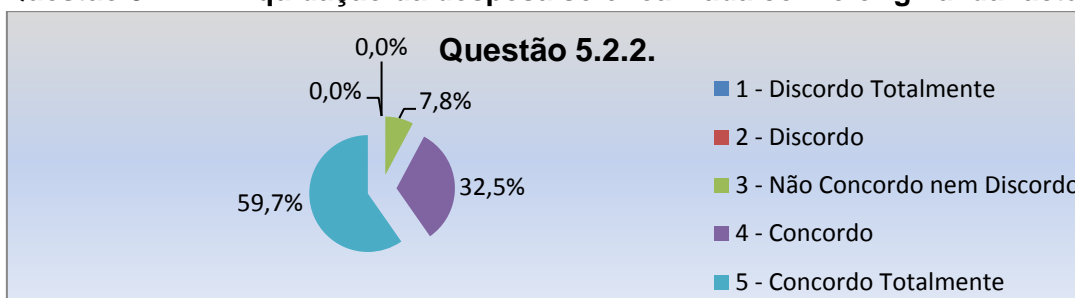


Gráfico G.76: Análise da questão 5.2.2. do questionário.

Questão 5.2.3. Todos os processos que deram origem a receitas e despesas encontram-se devidamente arquivados.

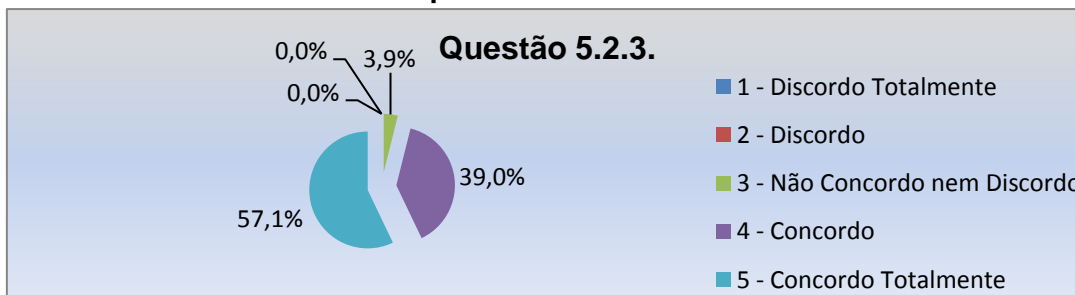


Gráfico G.77: Análise da questão 5.2.3. do questionário.

Questão 5.2.4. Aquando da realização de uma despesa/receita ela é sempre registada no Sic Plus.

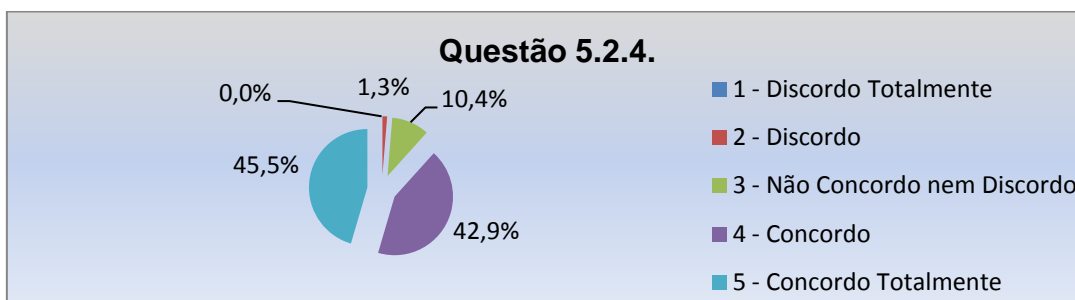


Gráfico G.78: Análise da questão 5.2.4. do questionário.

Questão 5.2.5. As transacções são classificadas adequadamente segundo o classificador económico para o ano vigente.

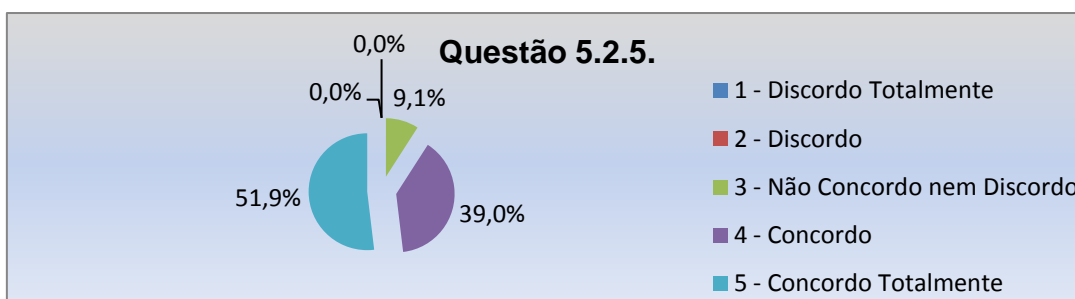


Gráfico G.79: Análise da questão 5.2.5. do questionário.

Questão 5.2.6. Os processos de receita e despesa encontram-se organizados e bem classificados.

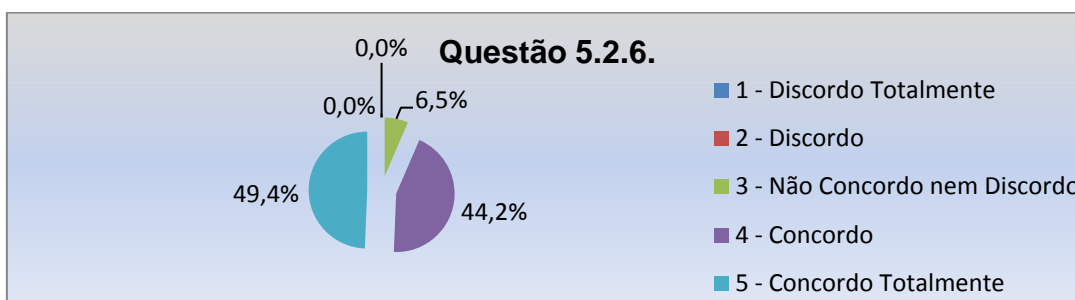


Gráfico G.80: Análise da questão 5.2.6. do questionário.

Questão 5.2.7. A comunicação com os órgãos superiores é eficaz.

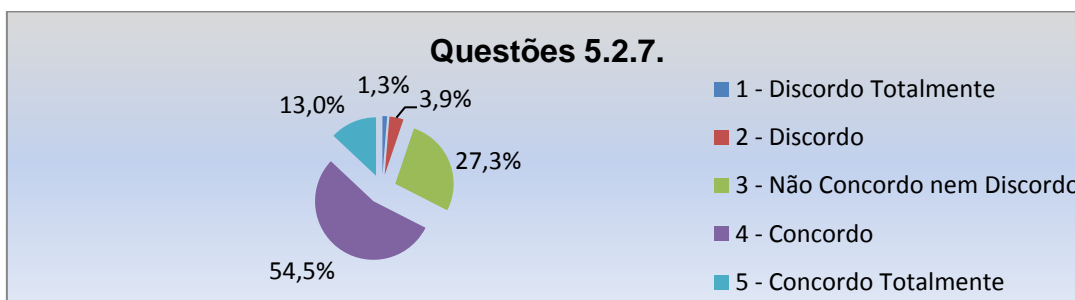


Gráfico G.81: Análise da questão 5.2.7. do questionário.

Questão 5.2.8. A difusão de novos procedimentos administrativos é bem realizado.

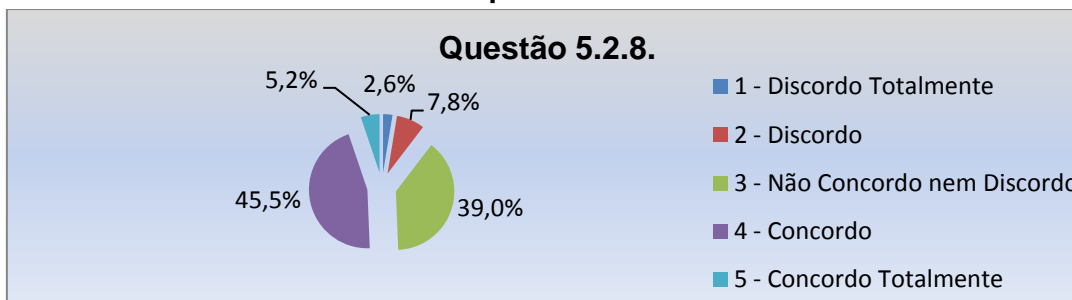


Gráfico G.82: Análise da questão 5.2.8. do questionário.

Questão 5.2.9. Os órgãos superiores fornecem orientações que promovem uma melhor execução da política financeira.

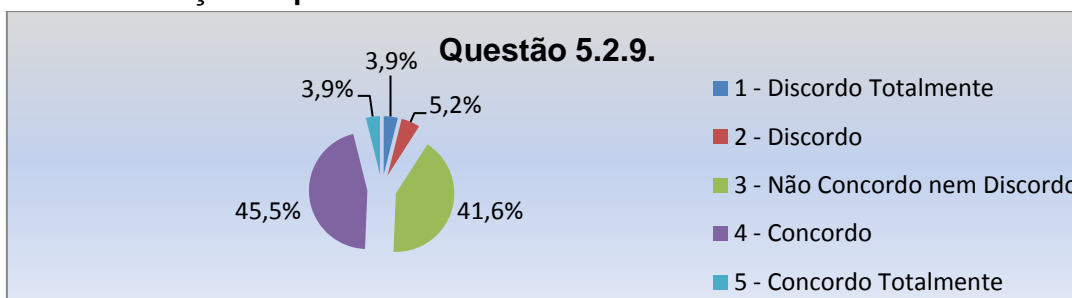


Gráfico G.83: Análise da questão 5.2.9. do questionário.

Questão 5.2.10. É realizado feedback aos órgãos superiores de melhorias a realizar nos procedimentos da actividade financeira da guarda.

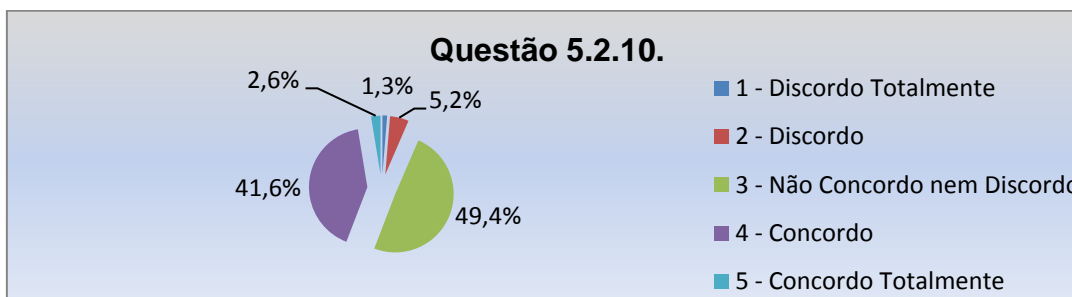


Gráfico G.84: Análise da questão 5.2.10. do questionário.

5. MONITORIZAÇÃO – GRUPO 6

Questão 6.1. "Sente" que o seu trabalho é controlado superiormente.

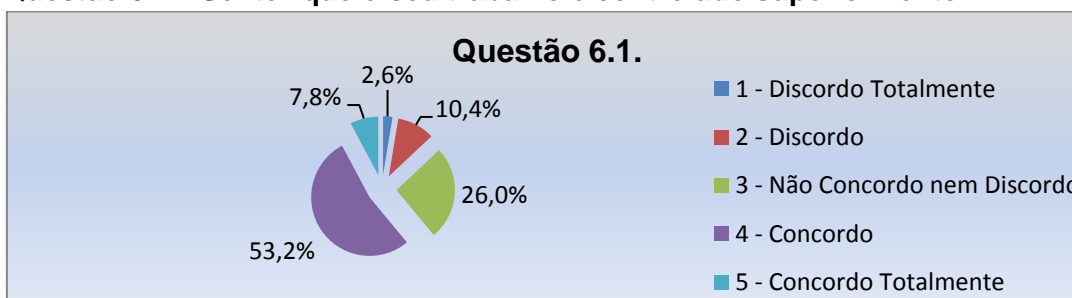


Gráfico G.85: Análise da questão 6.1. do questionário.

Questão 6.2. É realizado um acompanhamento contínuo às actividades da SRLF.

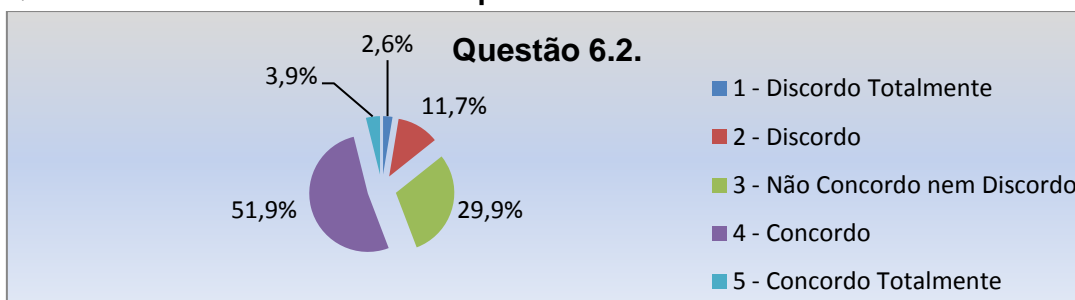


Gráfico G.86: Análise da questão 6.2. do questionário.

Questão 6.3. É relatado aos órgãos superiores deficiências nos procedimentos caso existam.

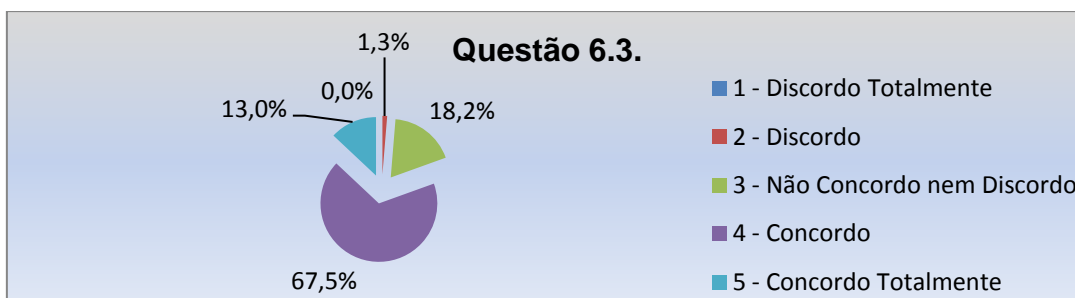


Gráfico G.87: Análise da questão 6.3. do questionário.

Questão 6.4. São realizadas inspeções rotineiras pela DCAI.

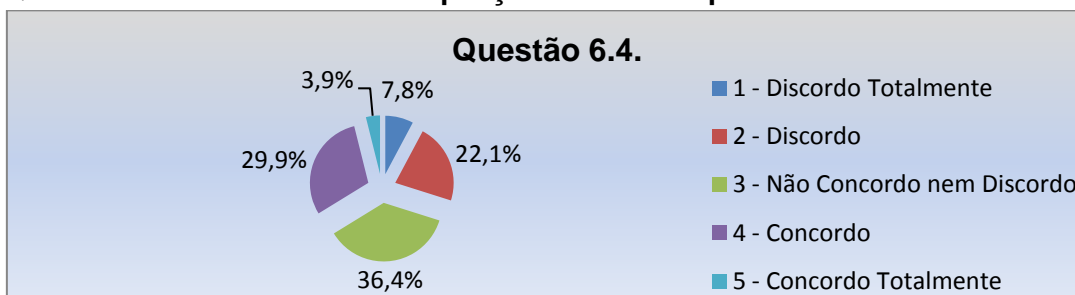


Gráfico G.88: Análise da questão 6.4. do questionário.

Questão 6.5. São conferidas acções, pela SRLF, de fiscalização de forma independente para confirmar se todo o ciclo de uma transacção foi realizado, conforme as normas.

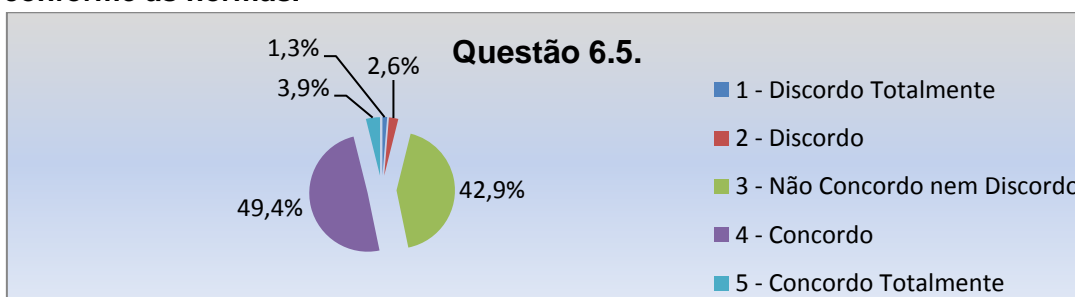


Gráfico G.89: Análise da questão 6.5. do questionário.

Questão 6.6. É avaliado o grau de realização das funções atribuídas aos militares.

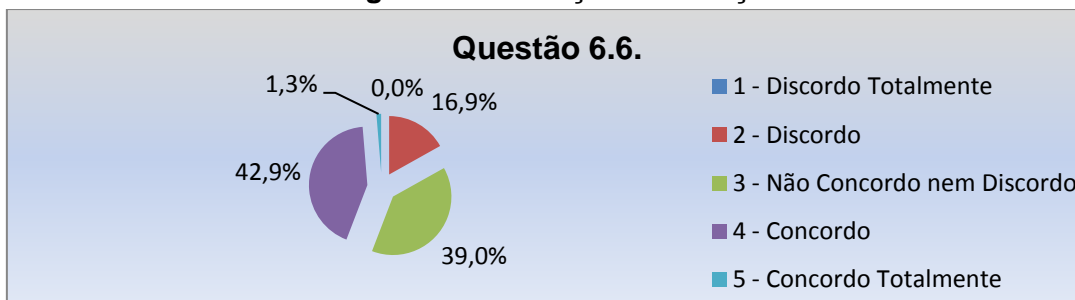


Gráfico G.90: Análise da questão 6.6. do questionário.

Questão 6.7. É realizado sessões de esclarecimento sobre algum procedimento a adoptar.

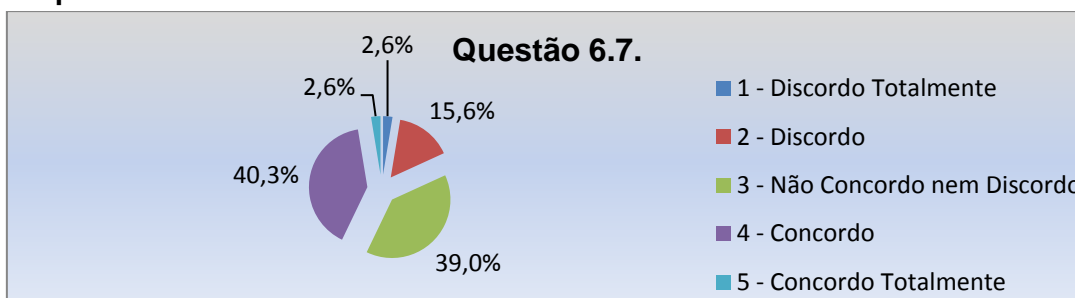


Gráfico G.91: Análise da questão 6.7. do questionário.

Questão 6.8. O empenho demonstrado pelos militares é avaliado.

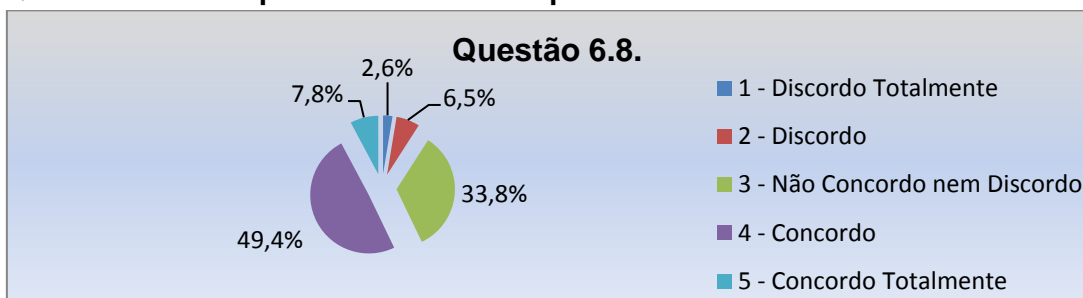


Gráfico G.92: Análise da questão 6.8. do questionário.

Questão 6.9. Inopinadamente é efectuada uma conferência ao cofre.

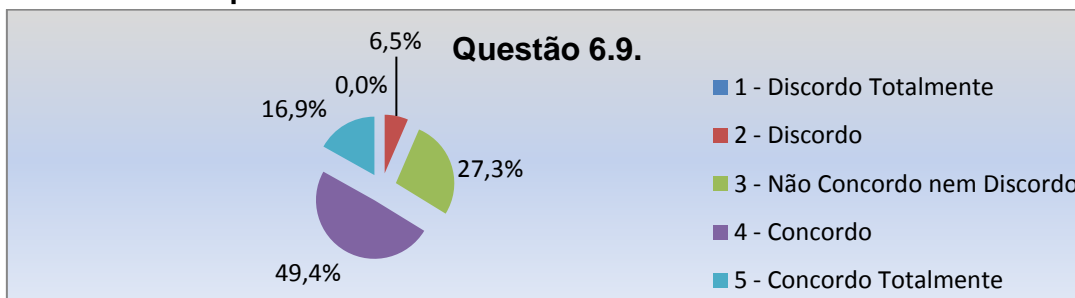


Gráfico G.93: Análise da questão 6.9. do questionário.

Questão 6.10. É realizado conferência aos diários de Tesouraria de modo a verificar se estão bem elaborados.

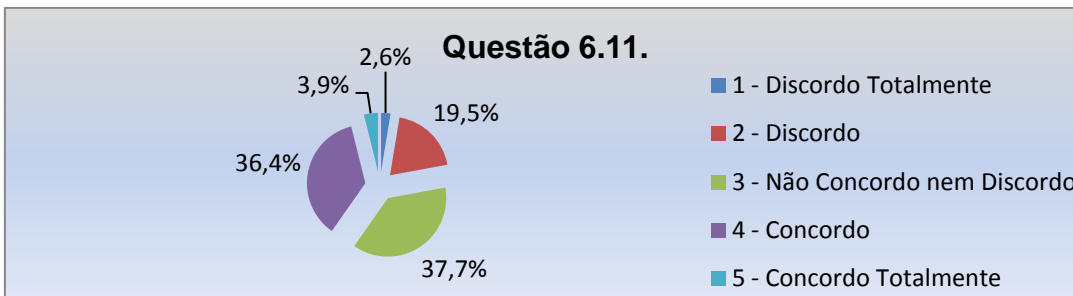


Gráfico G.94: Análise da questão 6.10. do questionário.

Questão 6.11. Nas auditorias realizadas pela DCAI nunca houve apontamentos de falhas nos processos de receita e despesa.

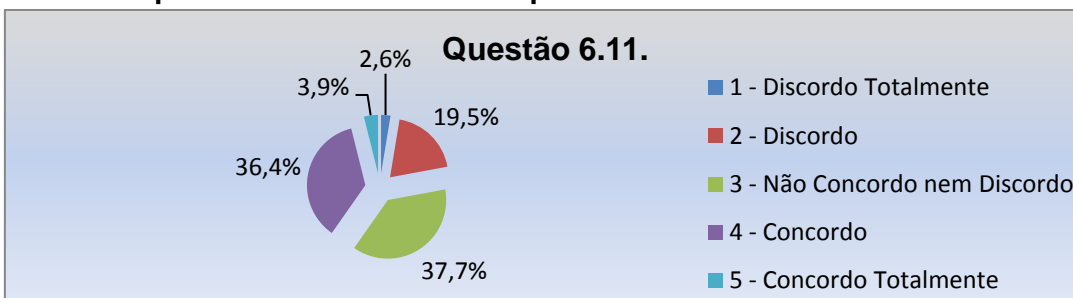


Gráfico G.95: Análise da questão 6.11. do questionário.

Questão 6.12. Caso tivesse havido foram cumpridas.

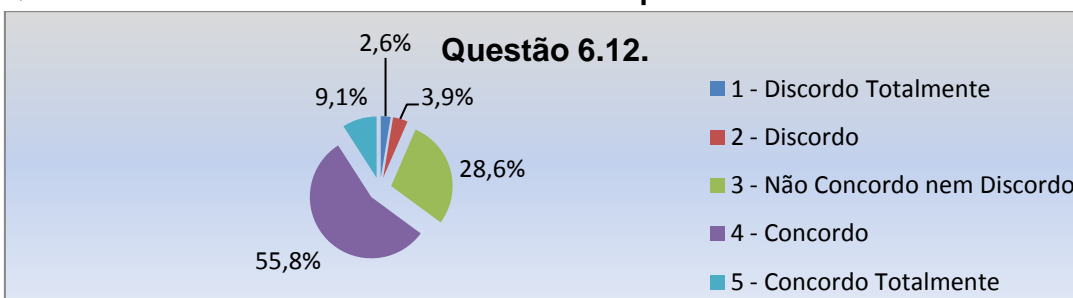


Gráfico G.96: Análise da questão 6.12. do questionário.

Questão 6.13. O controlo exercido pela DRF é satisfatório.

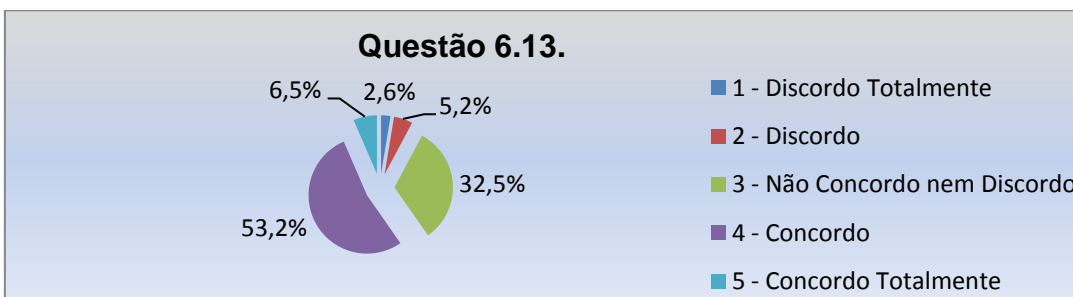


Gráfico G. 97: Análise da questão 6.13. do questionário.

Questão 6.14. Apenas são efectuadas as compras necessárias à prossecução dos objectivos da Unidade.

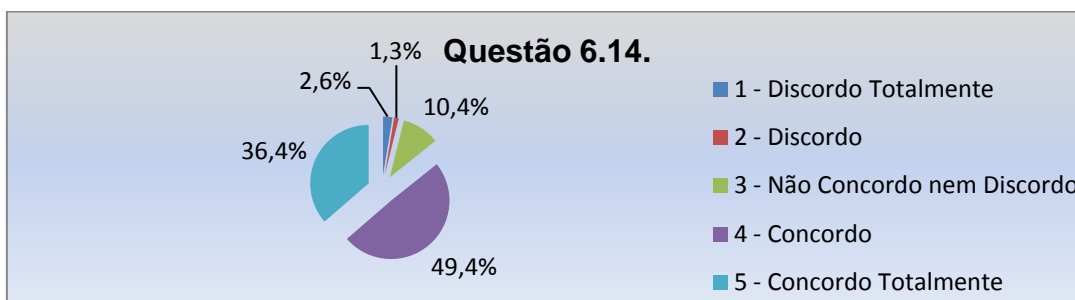


Gráfico G.98: Análise da questão 6.14. do questionário.

APÊNDICE H – TABELAS DE RESULTADOS DAS RESPOSTAS DO INQUIRIDO

H.1 NÚMERO DE QUESTIONÁRIOS VÁLIDOS

Na tabela H.1 apresenta-se o total de questionários válidos.

Tabela H.1: Questionários Válidos.

Cases	N	%
Valid	77	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	77	100,0

H.2 TESTE ALFA DE CRONBACH

Na tabela H.2 apresenta-se o teste de Alfa Cronbach efectuado às 98 questões de resposta fechada.

Tabela H.2: Teste de Alfa de Cronbach.

Cronbach's Alpha	N of Items
0,923	98

H.3 OUTPUTS DO SPSS DO QUESTIONÁRIO

1. AMBIENTE DE CONTROLO – GRUPO 2

1.1 AMBIENTE INTERNO – SUBGRUPO 2.1

Questão 2.1.1. As pessoas sentem-se controladas.

Tabela H.3: Resposta à questão 2.1.1. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	4	5,2	5,2	5,2
2 – Discordo	21	27,3	27,3	32,5
3 - Não Concordo nem Discordo	24	31,2	31,2	63,6
4 - Concordo	24	31,2	31,2	94,8
5 - Concordo Totalmente	4	5,2	5,2	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 2.1.2. Existem procedimentos e/ou instruções de trabalho padronizados.

Tabela H.4: Resposta à questão 2.1.2. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	2	2,6	2,6	2,6
2 – Discordo	3	3,9	3,9	6,5
3 - Não Concordo nem Discordo	13	16,9	16,9	23,4
4 - Concordo	52	67,5	67,5	90,9
5 - Concordo Totalmente	7	9,1	9,1	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 2.1.3. Existe um código formalizado de ética/conduita financeira.

Tabela H.5: Resposta à questão 2.1.3. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	3	3,9	3,9	3,9
2 – Discordo	8	10,4	10,4	14,3
3 - Não Concordo nem Discordo	19	24,7	24,7	39,0
4 - Concordo	38	49,4	49,4	88,3
5 - Concordo Totalmente	9	11,7	11,7	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 2.1.4. Na SRLF/SRF são tomadas medidas de repreensão em caso de desrespeito pelos procedimentos administrativos e financeiros instituídos.

Tabela H.6: Resposta à questão 2.1.4. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	5	6,5	6,5	6,5
2 - Discordo	19	24,7	24,7	31,2
3 - Não Concordo nem Discordo	22	28,6	28,6	59,7
4 - Concordo	24	31,2	31,2	90,9
5 - Concordo Totalmente	7	9,1	9,1	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 2.1.5. Os militares participam na elaboração das regras.

Tabela H.7: Resposta à questão 2.1.5. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	6	7,8	7,8	7,8
2 - Discordo	15	19,5	19,5	27,3
3 - Não Concordo nem Discordo	25	32,5	32,5	59,7
4 - Concordo	30	39,0	39,0	98,7
5 - Concordo Totalmente	1	1,3	1,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 2.1.6. Há um ambiente de comunicação adequado e eficiente.

Tabela H.8: Resposta à questão 2.1.6. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	1	1,3	1,3	1,3
2 - Discordo	4	5,2	5,2	6,5
3 - Não Concordo nem Discordo	11	14,3	14,3	20,8
4 - Concordo	45	58,4	58,4	79,2
5 - Concordo Totalmente	16	20,8	20,8	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 2.1.7. Os militares demonstram integridade pessoal e profissional e valores éticos no cumprimento das normas.

Tabela H.9: Resposta à questão 2.1.7. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3 - Não Concordo nem Discordo	8	10,4	10,4	10,4
4 - Concordo	47	61,0	61,0	71,4
5 - Concordo Totalmente	22	28,6	28,6	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 2.1.8. A atitude dos órgãos superiores nas inspeções e auditorias reflecte uma preocupação fundamental da importância do controlo interno.

Tabela H.10: Resposta à questão 2.1.8. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	4	5,2	5,2	5,2
2 - Discordo	7	9,1	9,1	14,3
3 - Não Concordo nem Discordo	18	23,4	23,4	37,7
4 - Concordo	41	53,2	53,2	90,9
5 - Concordo Totalmente	7	9,1	9,1	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 2.1.9. Existe conflito (entre os militares) de interesses nas funções desempenhadas.

Tabela H.11: Resposta à questão 2.1.9. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	16	20,8	20,8	20,8
2 - Discordo	29	37,7	37,7	58,4
3 - Não Concordo nem Discordo	22	28,6	28,6	87,0
4 - Concordo	9	11,7	11,7	98,7
5 - Concordo Totalmente	1	1,3	1,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 2.1.10. As condições de trabalho são boas.

Tabela H.12: Resposta à questão 2.1.10. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	5	6,5	6,5	6,5
2 - Discordo	16	20,8	20,8	27,3
3 - Não Concordo nem Discordo	17	22,1	22,1	49,4
4 - Concordo	36	46,8	46,8	96,1
5 - Concordo Totalmente	3	3,9	3,9	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 2.1.11. Os militares são competentes/eficientes na realização das tarefas.

Tabela H.93: Resposta à questão 2.1.11. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3 - Não Concordo nem Discordo	15	19,5	19,5	19,5
4 - Concordo	51	66,2	66,2	85,7
5 - Concordo Totalmente	11	14,3	14,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 2.1.12. É reconhecido e premiado os esforços individuais.

Tabela H.14: Resposta à questão 2.1.12. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	9	11,7	11,7	11,7
2 - Discordo	12	15,6	15,6	27,3
3 - Não Concordo nem Discordo	23	29,9	29,9	57,1
4 - Concordo	29	37,7	37,7	94,8
5 - Concordo Totalmente	4	5,2	5,2	100,0
Total	77	100,0	100,0	

1.2 RECURSOS HUMANOS – SUBGRUPO 2.2

Questão 2.2.1. As SRLF devem ser chefiadas por um Oficial AM.

Tabela H.15: Resposta à questão 2.2.1. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	1	1,3	1,3	1,3
2 - Discordo	3	3,9	3,9	5,2
3 - Não Concordo nem Discordo	9	11,7	11,7	16,9
4 - Concordo	16	20,8	20,8	37,7
5 - Concordo Totalmente	48	62,3	62,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 2.2.2. As SRLF chefiadas por Sargentos realizam a correcta administração financeira dos recursos.

Tabela H.16: Resposta à questão 2.2.2. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	2	2,6	2,6	2,6
2 - Discordo	2	2,6	2,6	5,2
3 - Não Concordo nem Discordo	19	24,7	24,7	29,9

4 - Concordo	33	42,9	42,9	72,7
5 - Concordo Totalmente	21	27,3	27,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 2.2.3. O actual efectivo na secção é suficiente.

Tabela H.17: Resposta à questão 2.2.3. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	16	20,8	20,8	20,8
2 - Discordo	25	32,5	32,5	53,2
3 - Não Concordo nem Discordo	13	16,9	16,9	70,1
4 - Concordo	20	26,0	26,0	96,1
5 - Concordo Totalmente	3	3,9	3,9	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 2.2.4. Os militares possuem um nível de conhecimento adequado.

Tabela H.18: Resposta à questão 2.2.4. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	1	1,3	1,3	1,3
2 - Discordo	7	9,1	9,1	10,4
3 - Não Concordo nem Discordo	26	33,8	33,8	44,2
4 - Concordo	40	51,9	51,9	96,1
5 - Concordo Totalmente	3	3,9	3,9	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 2.2.5. A formação possuída pelos militares é suficiente.

Tabela H.19: Resposta à questão 2.2.5. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	2	2,6	2,6	2,6
2 - Discordo	28	36,4	36,4	39,0
3 - Não Concordo nem Discordo	22	28,6	28,6	67,5
4 - Concordo	23	29,9	29,9	97,4
5 - Concordo Totalmente	2	2,6	2,6	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 2.2.6. Os militares demonstram uma conduta ética no desempenho das suas funções.

Tabela H.20:10 Resposta à questão 2.2.6. do questionário.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 - Não Concordo nem Discordo	9	11,7	11,7	11,7
	4 - Concordo	55	71,4	71,4	83,1
	5 - Concordo Totalmente	13	16,9	16,9	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Questão 2.2.7. Os militares desempenham as suas funções com o máximo rigor.

Tabela H.21: Resposta à questão 2.2.7. do questionário.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 - Discordo	1	1,3	1,3	1,3
	3 - Não Concordo nem Discordo	14	18,2	18,2	19,5
	4 - Concordo	50	64,9	64,9	84,4
	5 - Concordo Totalmente	12	15,6	15,6	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Questão 2.2.8. Existe adequada rotatividade de funções.

Tabela H.22: Resposta à questão 2.2.8. do questionário.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - Discordo Totalmente	7	9,1	9,1	9,1
	2 - Discordo	22	28,6	28,6	37,7
	3 - Não Concordo nem Discordo	33	42,9	42,9	80,5
	4 - Concordo	12	15,6	15,6	96,1
	5 - Concordo Totalmente	3	3,9	3,9	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Questão 2.2.9. Os militares preocupam-se em cumprir todas as normas administrativas.

Tabela H.23: Resposta à questão 2.2.9. do questionário.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 - Discordo	1	1,3	1,3	1,3
	3 - Não Concordo nem Discordo	12	15,6	15,6	16,9
	4 - Concordo	53	68,8	68,8	85,7
	5 - Concordo Totalmente	11	14,3	14,3	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Questão 2.2.10. Os militares procuram desenvolver as suas capacidades no âmbito das suas funções.

Tabela H.24: Resposta à questão 2.2.10. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 - Discordo	3	3,9	3,9	3,9
3 - Não Concordo nem Discordo	14	18,2	18,2	22,1
4 - Concordo	52	67,5	67,5	89,6
5 - Concordo Totalmente	8	10,4	10,4	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 2.2.11. Os militares mostram interesse em ir a formações no âmbito das suas funções.

Tabela H.25: Resposta à questão 2.2.11. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	1	1,3	1,3	1,3
2 - Discordo	3	3,9	3,9	5,2
3 - Não Concordo nem Discordo	14	18,2	18,2	23,4
4 - Concordo	52	67,5	67,5	90,9
5 - Concordo Totalmente	7	9,1	9,1	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 2.2.12. Os militares desempenham apenas uma função, ou desempenhando mais que uma não são compatíveis entre elas.

Tabela H.26: Resposta à questão 2.2.12. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	1	1,3	1,3	1,3
2 – Discordo	12	15,6	15,6	16,9
3 - Não Concordo nem Discordo	28	36,4	36,4	53,2
4 – Concordo	32	41,6	41,6	94,8
5 - Concordo Totalmente	4	5,2	5,2	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 2.2.13. Os militares são conhecedores de todos os procedimentos/normas a adoptar na sua área.

Tabela H.27: Resposta à questão 2.2.13. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	1	1,3	1,3	1,3
2 – Discordo	13	16,9	16,9	18,2

3 - Não Concordo nem Discordo	28	36,4	36,4	54,5
4 – Concordo	31	40,3	40,3	94,8
5 - Concordo Totalmente	4	5,2	5,2	100,0
Total	77	100,0	100,0	

2. AVALIAÇÃO E GESTÃO DE RISCOS – GRUPO 3

Questão 3.1. No plano anual de necessidades realizado pela SRLF/SRF deve ser colocado quais os objectivos e as metas a atingir.

Tabela H.28: Resposta à questão 3.1. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 - Discordo	2	2,6	2,6	2,6
3 - Não Concordo nem Discordo	14	18,2	18,2	20,8
4 - Concordo	45	58,4	58,4	79,2
5 - Concordo Totalmente	16	20,8	20,8	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 3.2. São identificados os processos/procedimentos mais críticos? Por ex: deficiente controlo na recepção de bens; apropriação/utilização indevida de bens públicos, nomeadamente por abates, etc.

Tabela H.29: Resposta à questão 3.2. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	5	6,5	6,5	6,5
2 - Discordo	16	20,8	20,8	27,3
3 - Não Concordo nem Discordo	24	31,2	31,2	58,4
4 - Concordo	30	39,0	39,0	97,4
5 - Concordo Totalmente	2	2,6	2,6	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 3.3. Sempre que necessário são levantados e diagnosticados os pontos de falha dos processos. Ex: falta de pessoal especializado.

Tabela H.30: Resposta à questão 3.3. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	4	5,2	5,2	5,2
2 - Discordo	13	16,9	16,9	22,1
3 - Não Concordo nem Discordo	21	27,3	27,3	49,4

4 - Concordo	37	48,1	48,1	97,4
5 - Concordo Totalmente	2	2,6	2,6	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 3.4. Já ocorreu a existência de perdas e desaparecimento de material.

Tabela H.31: Resposta à questão 3.4. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	20	26,0	26,0	26,0
2 - Discordo	25	32,5	32,5	58,4
3 - Não Concordo nem Discordo	23	29,9	29,9	88,3
4 - Concordo	8	10,4	10,4	98,7
5 - Concordo Totalmente	1	1,3	1,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 3.5. Existe internamente conflitos de interesses nas funções desempenhadas.

Tabela H.32:11 Resposta à questão 3.5. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	15	19,5	19,5	19,5
2 - Discordo	29	37,7	37,7	57,1
3 - Não Concordo nem Discordo	18	23,4	23,4	80,5
4 - Concordo	13	16,9	16,9	97,4
5 - Concordo Totalmente	2	2,6	2,6	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 3.6. Há controlos adequados em áreas críticas como as compras e o fundo de maneio.

Tabela H.33: Resposta à questão 3.6. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 – Discordo	4	5,2	5,2	5,2
3 - Não Concordo nem Discordo	12	15,6	15,6	20,8
4 – Concordo	45	58,4	58,4	79,2
5 - Concordo Totalmente	16	20,8	20,8	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 3.7. É realizada contagem física dos stocks? Caso exista.

Tabela H.34: Resposta à questão 3.7. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	4	5,2	5,2	5,2
2 - Discordo	6	7,8	7,8	13,0
3 - Não Concordo nem Discordo	13	16,9	16,9	29,9
4 - Concordo	44	57,1	57,1	87,0
5 - Concordo Totalmente	10	13,0	13,0	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 3.8. Existe militares com mais do que uma função atribuída.

Tabela H.35: Resposta à questão 3.8. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	2	2,6	2,6	2,6
2 - Discordo	5	6,5	6,5	9,1
3 - Não Concordo nem Discordo	13	16,9	16,9	26,0
4 - Concordo	43	55,8	55,8	81,8
5 - Concordo Totalmente	14	18,2	18,2	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 3.9. Tem conhecimento do Plano de Gestão de Riscos e Corrupção e Infrações Conexas.

Tabela H.36: Resposta à questão 3.9. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	4	5,2	5,2	5,2
2 - Discordo	21	27,3	27,3	32,5
3 - Não Concordo nem Discordo	24	31,2	31,2	63,6
4 - Concordo	22	28,6	28,6	92,2
5 - Concordo Totalmente	6	7,8	7,8	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 3.10. Os militares têm consciência dos riscos/erros inerentes à sua função.

Tabela H.37: Resposta à questão 3.10. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	3	3,9	3,9	3,9
2 - Discordo	5	6,5	6,5	10,4
3 - Não Concordo nem Discordo	18	23,4	23,4	33,8
4 - Concordo	48	62,3	62,3	96,1

5 - Concordo Totalmente	3	3,9	3,9	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 3.11. As ferramentas existentes diminuem a probabilidade de ocorrência de erros contabilísticos e de registo.

Tabela H.38:12 Resposta à questão 3.11. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	5	6,5	6,5	6,5
2 - Discordo	12	15,6	15,6	22,1
3 - Não Concordo nem Discordo	21	27,3	27,3	49,4
4 - Concordo	34	44,2	44,2	93,5
5 - Concordo Totalmente	5	6,5	6,5	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 3.12. O efectivo existente é o necessário para o cumprimento dos objectivos.

Tabela H.39: Resposta à questão 3.12. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	8	10,4	10,4	10,4
2 - Discordo	26	33,8	33,8	44,2
3 - Não Concordo nem Discordo	20	26,0	26,0	70,1
4 - Concordo	21	27,3	27,3	97,4
5 - Concordo Totalmente	2	2,6	2,6	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 3.13. No Relatório Anual de Gestão, realizado pela SRLF/SRF, é identificado quais as áreas mais sensíveis a erros.

Tabela H.40: Resposta à questão 3.13. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	4	5,2	5,2	5,2
2 - Discordo	11	14,3	14,3	19,5
3 - Não Concordo nem Discordo	24	31,2	31,2	50,6
4 - Concordo	34	44,2	44,2	94,8
5 - Concordo Totalmente	4	5,2	5,2	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 3.14. Existem processos/procedimentos que poderiam ser melhorados/aperfeiçoados.

Tabela H.41: Resposta à questão 3.14. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3 - Não Concordo nem Discordo	8	10,4	10,4	10,4
4 - Concordo	47	61,0	61,0	71,4
5 - Concordo Totalmente	22	28,6	28,6	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 3.15. O duodécimo mensal nunca é excedido.

Tabela H.42:13 Resposta à questão 3.15. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	14	18,2	18,2	18,2
2 – Discordo	18	23,4	23,4	41,6
3 - Não Concordo nem Discordo	28	36,4	36,4	77,9
4 – Concordo	13	16,9	16,9	94,8
5 - Concordo Totalmente	4	5,2	5,2	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 3.16. O conhecimento dos militares é actualizado pela DRF.

Tabela H.43: Resposta à questão 3.16. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	13	16,9	16,9	16,9
2 – Discordo	22	28,6	28,6	45,5
3 - Não Concordo nem Discordo	22	28,6	28,6	74,0
4 – Concordo	18	23,4	23,4	97,4
5 - Concordo Totalmente	2	2,6	2,6	100,0
Total	77	100,0	100,0	

3. PROCESSO DE CONTROLO – GRUPO 4

3.1 PROCEDIMENTOS – SUBGRUPO 4.1

Questão 4.1.1. A aquisição de bens e serviços são previamente cabimentadas /compromissadas.

Tabela H.44: Resposta à questão 4.1.1. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	1	1,3	1,3	1,3

2 – Discordo	4	5,2	5,2	6,5
3 - Não Concordo nem Discordo	17	22,1	22,1	28,6
4 – Concordo	43	55,8	55,8	84,4
5 - Concordo Totalmente	12	15,6	15,6	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 4.1.2. Há preocupação em realizar todos os requisitos legais.

Tabela H.45: Resposta à questão 4.1.2. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 - Discordo	2	2,6	2,6	2,6
3 - Não Concordo nem Discordo	7	9,1	9,1	11,7
4 - Concordo	41	53,2	53,2	64,9
5 - Concordo Totalmente	27	35,1	35,1	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 4.1.3. A escolha de fornecedores é realizada com isenção.

Tabela H.46: Resposta à questão 4.1.3. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 - Discordo	2	2,6	2,6	2,6
3 - Não Concordo nem Discordo	10	13,0	13,0	15,6
4 - Concordo	25	32,5	32,5	48,1
5 - Concordo Totalmente	40	51,9	51,9	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 4.1.4. Se tivesse que usar um procedimento diferente do das circulares realizá-lo-ia.

Tabela H.47: Resposta à questão 4.1.4. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	16	20,8	20,8	20,8
2 - Discordo	20	26,0	26,0	46,8
3 - Não Concordo nem Discordo	26	33,8	33,8	80,5
4 - Concordo	11	14,3	14,3	94,8
5 - Concordo Totalmente	4	5,2	5,2	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 4.1.5. As circulares são objectivas e explícitas.

Tabela H.48:14 Resposta à questão 4.1.5. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	2	2,6	2,6	2,6
2 - Discordo	10	13,0	13,0	15,6
3 - Não Concordo nem Discordo	35	45,5	45,5	61,0
4 - Concordo	27	35,1	35,1	96,1
5 - Concordo Totalmente	3	3,9	3,9	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 4.1.6. Todos os requisitos do ciclo da despesa são efectuados.

Tabela H.49: Resposta à questão 4.1.6. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	1	1,3	1,3	1,3
2 - Discordo	5	6,5	6,5	7,8
3 - Não Concordo nem Discordo	19	24,7	24,7	32,5
4 - Concordo	38	49,4	49,4	81,8
5 - Concordo Totalmente	14	18,2	18,2	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 4.1.7. Os procedimentos adoptados são os constantes nas circulares.

Tabela H.50:15 Resposta à questão 4.1.7. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	1	1,3	1,3	1,3
2 - Discordo	4	5,2	5,2	6,5
3 - Não Concordo nem Discordo	15	19,5	19,5	26,0
4 - Concordo	46	59,7	59,7	85,7
5 - Concordo Totalmente	11	14,3	14,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 4.1.8. Existem normas/orientações escritas para a realização de aquisição de bens e serviços.

Tabela H.51: Resposta à questão 4.1.8. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	2	2,6	2,6	2,6
2 - Discordo	3	3,9	3,9	6,5
3 - Não Concordo nem Discordo	18	23,4	23,4	29,9
4 - Concordo	42	54,5	54,5	84,4

5 - Concordo Totalmente	12	15,6	15,6	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 4.1.9. São realizadas conciliações bancárias sempre que se justifique.

Tabela H.52: Resposta à questão 4.1.9. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3 - Não Concordo nem Discordo	10	13,0	13,0	13,0
4 - Concordo	31	40,3	40,3	53,2
5 - Concordo Totalmente	36	46,8	46,8	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 4.1.10. As funções/actividades estão adequadamente segregadas.

Tabela H.53: Resposta à questão 4.1.10. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	1	1,3	1,3	1,3
2 - Discordo	2	2,6	2,6	3,9
3 - Não Concordo nem Discordo	23	29,9	29,9	33,8
4 - Concordo	46	59,7	59,7	93,5
5 - Concordo Totalmente	5	6,5	6,5	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 4.1.11. Só são liquidadas e arrecadadas receitas que tenham sido objecto de inscrição orçamental adequada.

Tabela H.54: Resposta à questão 4.1.11. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 – Discordo	1	1,3	1,3	1,3
3 - Não Concordo nem Discordo	18	23,4	23,4	24,7
4 – Concordo	28	36,4	36,4	61,0
5 - Concordo Totalmente	30	39,0	39,0	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 4.1.12. Os procedimentos relativos ao cabimento e processamento de despesas no âmbito da execução orçamental são realizados eficazmente com o SIC/SIC PLUS.

Tabela H.55:16 Resposta à questão 4.1.12. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	1	1,3	1,3	1,3
2 - Discordo	8	10,4	10,4	11,7
3 - Não Concordo nem Discordo	15	19,5	19,5	31,2
4 - Concordo	37	48,1	48,1	79,2
5 - Concordo Totalmente	16	20,8	20,8	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 4.1.13. Os procedimentos são criteriosamente obedecidos por todos os militares.

Tabela H.56: Resposta à questão 4.1.13. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 - Discordo	1	1,3	1,3	1,3
3 - Não Concordo nem Discordo	23	29,9	29,9	31,2
4 - Concordo	40	51,9	51,9	83,1
5 - Concordo Totalmente	13	16,9	16,9	100,0
Total	77	100,0	100,0	

3.2 MANUAL DE CONTROLO INTERNO – SUBGRUPO 4.2

Questão 4.2.1. A própria SRLF adopta procedimentos não difundidos pela DRF.

Tabela H.57: Resposta à questão 4.2.1. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	15	19,5	19,5	19,5
2 - Discordo	18	23,4	23,4	42,9
3 - Não Concordo nem Discordo	23	29,9	29,9	72,7
4 - Concordo	17	22,1	22,1	94,8
5 - Concordo Totalmente	4	5,2	5,2	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 4.2.2. A existência de um manual de Controlo Interno é fundamental.

Tabela H.58: Resposta à questão 4.2.2. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 - Discordo	3	3,9	3,9	3,9
3 - Não Concordo nem Discordo	15	19,5	19,5	23,4
4 - Concordo	37	48,1	48,1	71,4
5 - Concordo Totalmente	22	28,6	28,6	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 4.2.3. Existe manuais explicativos de todas as funcionalidades do SIC/Sic Plus.

Tabela H.59: Resposta à questão 4.2.3. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	7	9,1	9,1	9,1
2 - Discordo	10	13,0	13,0	22,1
3 - Não Concordo nem Discordo	29	37,7	37,7	59,7
4 - Concordo	25	32,5	32,5	92,2
5 - Concordo Totalmente	6	7,8	7,8	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 4.2.4. A existência de NEP's dispersas, dificulta o processo de controlo.

Tabela H.60: Resposta à questão 4.2.4. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	1	1,3	1,3	1,3
2 - Discordo	6	7,8	7,8	9,1
3 - Não Concordo nem Discordo	19	24,7	24,7	33,8
4 - Concordo	34	44,2	44,2	77,9
5 - Concordo Totalmente	17	22,1	22,1	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 4.2.5. As circulares e NEP's avulsas prejudica o ambiente de Controlo Interno.

Tabela H.61: Resposta à questão 4.2.5. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	1	1,3	1,3	1,3
2 - Discordo	10	13,0	13,0	14,3
3 - Não Concordo nem Discordo	21	27,3	27,3	41,6

4 - Concordo	29	37,7	37,7	79,2
5 - Concordo Totalmente	16	20,8	20,8	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 4.2.6. Existem normas de procedimentos/processos definidos superiormente para a uniformidade da administração financeira da Guarda.

Tabela H.62: Resposta à questão 4.2.6. do questionário:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	3	3,9	3,9	3,9
2 - Discordo	6	7,8	7,8	11,7
3 - Não Concordo nem Discordo	20	26,0	26,0	37,7
4 - Concordo	42	54,5	54,5	92,2
5 - Concordo Totalmente	6	7,8	7,8	100,0
Total	77	100,0	100,0	

4. SISTEMA DE INFORMAÇÃO – GRUPO 5

4.1 SIC/SIC PLUS – SUBGRUPO 5.1

Questão 5.1.1. O SIC/SIC PLUS é uma ferramenta de apoio à execução orçamental.

Tabela H.63: Resposta à questão 5.1.1. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	1	1,3	1,3	1,3
2 – Discordo	2	2,6	2,6	3,9
3 - Não Concordo nem Discordo	15	19,5	19,5	23,4
4 – Concordo	39	50,6	50,6	74,0
5 - Concordo Totalmente	20	26,0	26,0	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 5.1.2. O SIC/SIC PLUS deveria ser implementado nos Postos.

Tabela H.64: Resposta à questão 5.1.2. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	1	1,3	1,3	1,3
2 - Discordo	8	10,4	10,4	11,7
3 - Não Concordo nem Discordo	27	35,1	35,1	46,8
4 - Concordo	26	33,8	33,8	80,5
5 - Concordo Totalmente	15	19,5	19,5	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 5.1.3. Os manuais, SIC/SIC PLUS, encontram-se actualizados.

Tabela H.65: Resposta à questão 5.1.3. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	7	9,1	9,1	9,1
2 - Discordo	16	20,8	20,8	29,9
3 - Não Concordo nem Discordo	30	39,0	39,0	68,8
4 - Concordo	20	26,0	26,0	94,8
5 - Concordo Totalmente	4	5,2	5,2	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 5.1.4. Os militares têm formação para operar no SIC/SIC PLUS.

Tabela H.66: Resposta à questão 5.1.4. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	7	9,1	9,1	9,1
2 - Discordo	25	32,5	32,5	41,6
3 - Não Concordo nem Discordo	24	31,2	31,2	72,7
4 - Concordo	20	26,0	26,0	98,7
5 - Concordo Totalmente	1	1,3	1,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 5.1.5. São realizadas sessões de esclarecimento pela DRF.

Tabela H.67: Resposta à questão 5.1.5. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	11	14,3	14,3	14,3
2 - Discordo	20	26,0	26,0	40,3
3 - Não Concordo nem Discordo	31	40,3	40,3	80,5
4 - Concordo	14	18,2	18,2	98,7
5 - Concordo Totalmente	1	1,3	1,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 5.1.6. O Sic Plus disponibiliza toda a informação financeira necessária para a correcta adm dos recursos.

Tabela H.68:17 Resposta à questão 5.1.6. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	5	6,5	6,5	6,5
2 – Discordo	12	15,6	15,6	22,1
3 - Não Concordo nem Discordo	33	42,9	42,9	64,9
4 – Concordo	24	31,2	31,2	96,1

5 - Concordo Totalmente	3	3,9	3,9	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 5.1.7. A implementação do POCP no Sic Plus era uma mais-valia.

Tabela H.69: Resposta à questão 5.1.7. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 - Discordo	2	2,6	2,6	2,6
3 - Não Concordo nem Discordo	38	49,4	49,4	51,9
4 - Concordo	26	33,8	33,8	85,7
5 - Concordo Totalmente	11	14,3	14,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 5.1.8. Na actual conjuntura deveríamos evoluir para o POCP, deixando a contabilidade de compromissos e de caixa.

Tabela H.70: Resposta à questão 5.1.8. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	1	1,3	1,3	1,3
2 - Discordo	2	2,6	2,6	3,9
3 - Não Concordo nem Discordo	44	57,1	57,1	61,0
4 - Concordo	19	24,7	24,7	85,7
5 - Concordo Totalmente	11	14,3	14,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 5.1.9. O SIC/SIC PLUS constitui uma ferramenta de apoio ao Controlo Interno.

Tabela H.71: Resposta à questão 5.1.9. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	3	3,9	3,9	3,9
3 - Não Concordo nem Discordo	12	15,6	15,6	19,5
4 - Concordo	52	67,5	67,5	87,0
5 - Concordo Totalmente	10	13,0	13,0	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 5.1.10. As informações disponibilizadas no SIC/SIC PLUS são fiáveis.

Tabela H.72: Resposta à questão 5.1.10. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	5	6,5	6,5	6,5
2 - Discordo	8	10,4	10,4	16,9
3 - Não Concordo nem Discordo	23	29,9	29,9	46,8

4 - Concordo	34	44,2	44,2	90,9
5 - Concordo Totalmente	7	9,1	9,1	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 5.1.11. Gosta de operar com o Sic Plus.

Tabela H.73: Resposta à questão 5.1.11. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	3	3,9	3,9	3,9
2 - Discordo	6	7,8	7,8	11,7
3 - Não Concordo nem Discordo	24	31,2	31,2	42,9
4 - Concordo	36	46,8	46,8	89,6
5 - Concordo Totalmente	8	10,4	10,4	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 5.1.12. Recebeu documentação adequada e explicativa acerca de todas as funcionalidades do Sic Plus.

Tabela H.74:18 Resposta à questão 5.1.12. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	7	9,1	9,1	9,1
2 - Discordo	21	27,3	27,3	36,4
3 - Não Concordo nem Discordo	30	39,0	39,0	75,3
4 - Concordo	15	19,5	19,5	94,8
5 - Concordo Totalmente	4	5,2	5,2	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 5.1.13. O Sic Plus foi uma mais-valia no que respeita a um melhor controlo orçamental e prestação de contas.

Tabela H.75: Resposta à questão 5.1.13. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	1	1,3	1,3	1,3
2 - Discordo	7	9,1	9,1	10,4
3 - Não Concordo nem Discordo	25	32,5	32,5	42,9
4 - Concordo	37	48,1	48,1	90,9
5 - Concordo Totalmente	7	9,1	9,1	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 5.1.14. O Sic Plus fornece toda a informação económica, financeira e patrimonial.

Tabela H.76: Resposta à questão 5.1.14. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	4	5,2	5,2	5,2
2 - Discordo	21	27,3	27,3	32,5
3 - Não Concordo nem Discordo	31	40,3	40,3	72,7
4 - Concordo	18	23,4	23,4	96,1
5 - Concordo Totalmente	3	3,9	3,9	100,0
Total	77	100,0	100,0	

4.2 INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO – SUBGRUPO 5.2

Questão 5.2.1. Todas as transacções são acompanhadas dos respectivos documentos autorizados.

Tabela H.77:19 Resposta à questão 5.2.1. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 - Discordo	2	2,6	2,6	2,6
3 - Não Concordo nem Discordo	8	10,4	10,4	13,0
4 - Concordo	43	55,8	55,8	68,8
5 - Concordo Totalmente	24	31,2	31,2	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 5.2.2. A liquidação da despesa só é realizada com o original da factura.

Tabela H.78:20 Resposta à questão 5.2.2. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3 - Não Concordo nem Discordo	6	7,8	7,8	7,8
4 - Concordo	25	32,5	32,5	40,3
5 - Concordo Totalmente	46	59,7	59,7	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 5.2.3. Todos os processos que deram origem a receitas e despesas encontram-se devidamente arquivados.

Tabela H.79: Resposta à questão 5.2.3. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3 - Não Concordo nem Discordo	3	3,9	3,9	3,9
4 - Concordo	30	39,0	39,0	42,9

5 - Concordo Totalmente	44	57,1	57,1	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 5.2.4. Aquando da realização de uma despesa/receita ela é sempre registada no Sic Plus.

Tabela H.80: Resposta à questão 5.2.4. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 - Discordo	1	1,3	1,3	1,3
3 - Não Concordo nem Discordo	8	10,4	10,4	11,7
4 - Concordo	33	42,9	42,9	54,5
5 - Concordo Totalmente	35	45,5	45,5	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 5.2.5. As transacções são classificadas adequadamente segundo o classificador económico para o ano vigente.

Tabela H.81: Resposta à questão 5.2.5. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3 - Não Concordo nem Discordo	7	9,1	9,1	9,1
4 - Concordo	30	39,0	39,0	48,1
5 - Concordo Totalmente	40	51,9	51,9	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 5.2.6. Os processos de receita e despesa encontram-se organizados e bem classificados.

Tabela H.82: Resposta à questão 5.2.6. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3 - Não Concordo nem Discordo	5	6,5	6,5	6,5
4 - Concordo	34	44,2	44,2	50,6
5 - Concordo Totalmente	38	49,4	49,4	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 5.2.7. A comunicação com os órgãos superiores é eficaz.

Tabela H.83: Resposta à questão 5.2.7. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	1	1,3	1,3	1,3
2 - Discordo	3	3,9	3,9	5,2
3 - Não Concordo nem Discordo	21	27,3	27,3	32,5
4 - Concordo	42	54,5	54,5	87,0

5 - Concordo Totalmente	10	13,0	13,0	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 5.2.8. A difusão de novos procedimentos administrativos é bem realizado.

Tabela H.84: Resposta à questão 5.2.8. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	2	2,6	2,6	2,6
2 - Discordo	6	7,8	7,8	10,4
3 - Não Concordo nem Discordo	30	39,0	39,0	49,4
4 - Concordo	35	45,5	45,5	94,8
5 - Concordo Totalmente	4	5,2	5,2	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 5.2.9. Os órgãos superiores fornecem orientações que promovem uma melhor execução da política financeira.

Tabela H.85: Resposta à questão 5.2.9. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	3	3,9	3,9	3,9
2 - Discordo	4	5,2	5,2	9,1
3 - Não Concordo nem Discordo	32	41,6	41,6	50,6
4 - Concordo	35	45,5	45,5	96,1
5 - Concordo Totalmente	3	3,9	3,9	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 5.2.10. É realizado feedback aos órgãos superiores de melhorias a realizar nos procedimentos da actividade financeira da guarda.

Tabela H.86: Resposta à questão 5.2.10. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	1	1,3	1,3	1,3
2 - Discordo	4	5,2	5,2	6,5
3 - Não Concordo nem Discordo	38	49,4	49,4	55,8
4 - Concordo	32	41,6	41,6	97,4
5 - Concordo Totalmente	2	2,6	2,6	100,0
Total	77	100,0	100,0	

5. MONITORIZAÇÃO – GRUPO 6

Questão 6.1. "Sente" que o seu trabalho é controlado superiormente.

Tabela H.87:21 Resposta à questão 6.1. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	2	2,6	2,6	2,6
2 - Discordo	8	10,4	10,4	13,0
3 - Não Concordo nem Discordo	20	26,0	26,0	39,0
4 - Concordo	41	53,2	53,2	92,2
5 - Concordo Totalmente	6	7,8	7,8	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 6.2. É realizado um acompanhamento contínuo às actividades da SRLF.

Tabela H.88: Resposta à questão 6.2. do questionário

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	2	2,6	2,6	2,6
2 - Discordo	9	11,7	11,7	14,3
3 - Não Concordo nem Discordo	23	29,9	29,9	44,2
4 - Concordo	40	51,9	51,9	96,1
5 - Concordo Totalmente	3	3,9	3,9	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 6.3. É relatado aos órgãos superiores deficiências nos procedimentos caso existam.

Tabela H.89: Resposta à questão 6.3. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 - Discordo	1	1,3	1,3	1,3
3 - Não Concordo nem Discordo	14	18,2	18,2	19,5
4 - Concordo	52	67,5	67,5	87,0
5 - Concordo Totalmente	10	13,0	13,0	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 6.4. São realizadas inspeções rotineiras pela DCAI.

Tabela H.90: Resposta à questão 6.4. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	6	7,8	7,8	7,8
2 - Discordo	17	22,1	22,1	29,9
3 - Não Concordo nem Discordo	28	36,4	36,4	66,2

4 - Concordo	23	29,9	29,9	96,1
5 - Concordo Totalmente	3	3,9	3,9	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 6.5. São conferidas acções, pela SRLF, de fiscalização de forma independente para confirmar se todo o ciclo de uma transacção foi realizado, conforme as normas.

Tabela H.91: Resposta à questão 6.5. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	1	1,3	1,3	1,3
2 - Discordo	2	2,6	2,6	3,9
3 - Não Concordo nem Discordo	33	42,9	42,9	46,8
4 - Concordo	38	49,4	49,4	96,1
5 - Concordo Totalmente	3	3,9	3,9	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 6.6. É avaliado o grau de realização das funções atribuídas aos militares.

Tabela H.92: Resposta à questão 6.6. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 - Discordo	13	16,9	16,9	16,9
3 - Não Concordo nem Discordo	30	39,0	39,0	55,8
4 - Concordo	33	42,9	42,9	98,7
5 - Concordo Totalmente	1	1,3	1,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 6.7. É realizado sessões de esclarecimento sobre algum procedimento a adoptar.

Tabela H.93: Resposta à questão 6.7. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	2	2,6	2,6	2,6
2 - Discordo	12	15,6	15,6	18,2
3 - Não Concordo nem Discordo	30	39,0	39,0	57,1
4 - Concordo	31	40,3	40,3	97,4
5 - Concordo Totalmente	2	2,6	2,6	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 6.8. O empenho demonstrado pelos militares é avaliado.

Tabela H.94: Resposta à questão 6.8. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	2	2,6	2,6	2,6
2 - Discordo	5	6,5	6,5	9,1
3 - Não Concordo nem Discordo	26	33,8	33,8	42,9
4 - Concordo	38	49,4	49,4	92,2
5 - Concordo Totalmente	6	7,8	7,8	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 6.9. Inopinadamente é efectuado uma conferência ao cofre.

Tabela H.95: Resposta à questão 6.9. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 - Discordo	5	6,5	6,5	6,5
3 - Não Concordo nem Discordo	21	27,3	27,3	33,8
4 - Concordo	38	49,4	49,4	83,1
5 - Concordo Totalmente	13	16,9	16,9	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 6.10. É realizado conferência aos diários de Tesouraria de modo a verificar se estão bem elaborados.

Tabela H.96 - Resposta à questão 6.10. do questionário

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 - Discordo	3	3,9	3,9	3,9
3 - Não Concordo nem Discordo	8	10,4	10,4	14,3
4 - Concordo	50	64,9	64,9	79,2
5 - Concordo Totalmente	16	20,8	20,8	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 6.11. Nas auditorias realizadas pela DCAI nuca houve apontamentos de falhas nos processos de receita e despesa.

Tabela H.97: Resposta à questão 6.11. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	2	2,6	2,6	2,6
2 - Discordo	15	19,5	19,5	22,1
3 - Não Concordo nem Discordo	29	37,7	37,7	59,7
4 - Concordo	28	36,4	36,4	96,1

5 - Concordo Totalmente	3	3,9	3,9	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 6.12. Caso tivesse havido foram cumpridas.

Tabela H.98:22 Resposta à questão 6.12. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	2	2,6	2,6	2,6
2 - Discordo	3	3,9	3,9	6,5
3 - Não Concordo nem Discordo	22	28,6	28,6	35,1
4 - Concordo	43	55,8	55,8	90,9
5 - Concordo Totalmente	7	9,1	9,1	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 6.13. O controlo exercido pela DRF é satisfatório.

Tabela H.99: Resposta à questão 6.13. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	2	2,6	2,6	2,6
2 - Discordo	4	5,2	5,2	7,8
3 - Não Concordo nem Discordo	25	32,5	32,5	40,3
4 - Concordo	41	53,2	53,2	93,5
5 - Concordo Totalmente	5	6,5	6,5	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Questão 6.14. Apenas são efectuadas as compras necessárias à prossecução dos objectivos da Unidade.

Tabela H.100: Resposta à questão 6.14. do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - Discordo Totalmente	2	2,6	2,6	2,6
2 - Discordo	1	1,3	1,3	3,9
3 - Não Concordo nem Discordo	8	10,4	10,4	14,3
4 - Concordo	38	49,4	49,4	63,6
5 - Concordo Totalmente	28	36,4	36,4	100,0
Total	77	100,0	100,0	

APÊNDICE I - CARACTERIZAÇÃO DETALHADA DOS INQUIRIDOS

As tabelas que se irão apresentar são os Output do SPSS dos Questionários.

Os gráficos foram realizados no Microsoft Excel, com base nos Output do SPSS.

Questão n.º 1.1 - Qual o seu género?

Tabela I.1: Respostas à questão 1.1 do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Feminino	3	3,9	3,9	3,9
Masculino	74	96,1	96,1	100,0
Total	77	100,0	100,0	

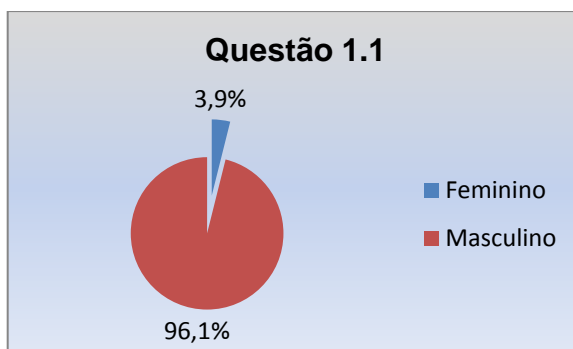


Gráfico I.1: Análise da questão 1.1 do questionário.

Questão n.º 1.2 - Qual a sua faixa etária?

Tabela I.2: Respostas à questão 1.2 do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Entre 30 e 40 anos	25	32,5	32,5	32,5
Entre 41 e 50 anos	39	50,6	50,6	83,1
Mais de 50 anos	7	9,1	9,1	92,2
Menos de 30 anos	6	7,8	7,8	100,0
Total	77	100,0	100,0	

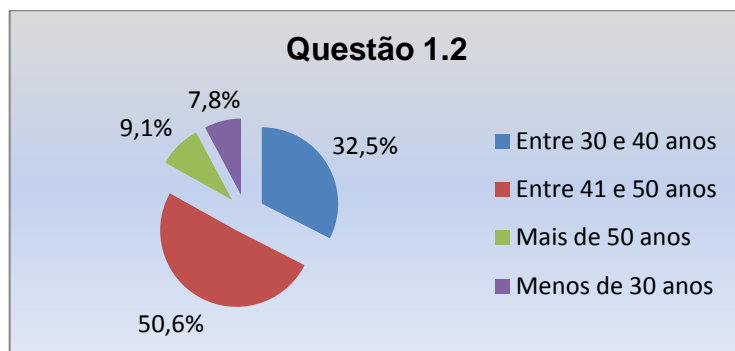


Gráfico 1.2: Análise da questão 1.2 do questionário.

Questão n.º 1.3 - Qual a sua categoria Sócio-Profissional?

Tabela I.3: Respostas à questão 1.3 do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Guarda	18	23,4	23,4	23,4
Oficial Capitães	4	5,2	5,2	28,6
Oficial Subalterno	6	7,8	7,8	36,4
Oficial Superior	7	9,1	9,1	45,5
Sargento	42	54,5	54,5	100,0
Total	77	100,0	100,0	

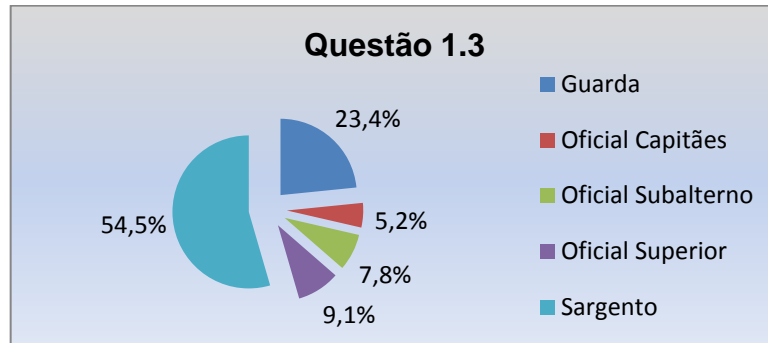


Gráfico 1.3: Análise da questão 1.3 do questionário.

Questão n.º 1.4 - Qual a sua arma/serviço?

Tabela I.4: Respostas à questão 1.4 do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Administração	57	74,0	74,0	74,0
Cavalaria	2	2,6	2,6	76,6
Infantaria	17	22,1	22,1	98,7
Outros	1	1,3	1,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

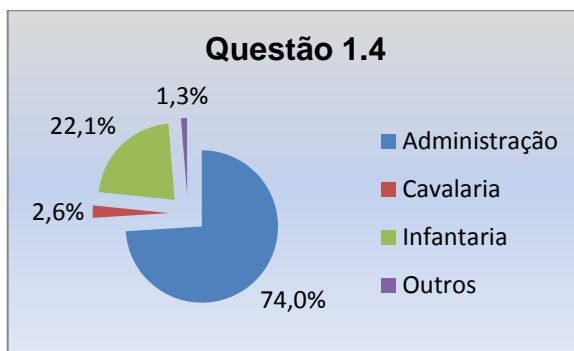


Gráfico I.4: Análise da questão 1.4 do questionário.

Questão n.º 1.6 - Que função desempenha actualmente?

Tabela I.5: Respostas à questão 1.6 do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
Valid				
Área de Aprovisionamento e Logística	5	6,5	6,5	6,5
Área de Aquisições e Contratos	6	7,8	7,8	14,3
Área de Expediente	3	3,9	3,9	18,2
Área de Orcamento/Prestações de contas	15	19,5	19,5	37,7
Área de Tesouraria	10	13,0	13,0	50,6
Chefe de RARI/SRLF	23	29,9	29,9	80,5
Chefe de SRF	1	1,3	1,3	81,8
Chefe de SRL	3	3,9	3,9	85,7
Outras	11	14,3	14,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

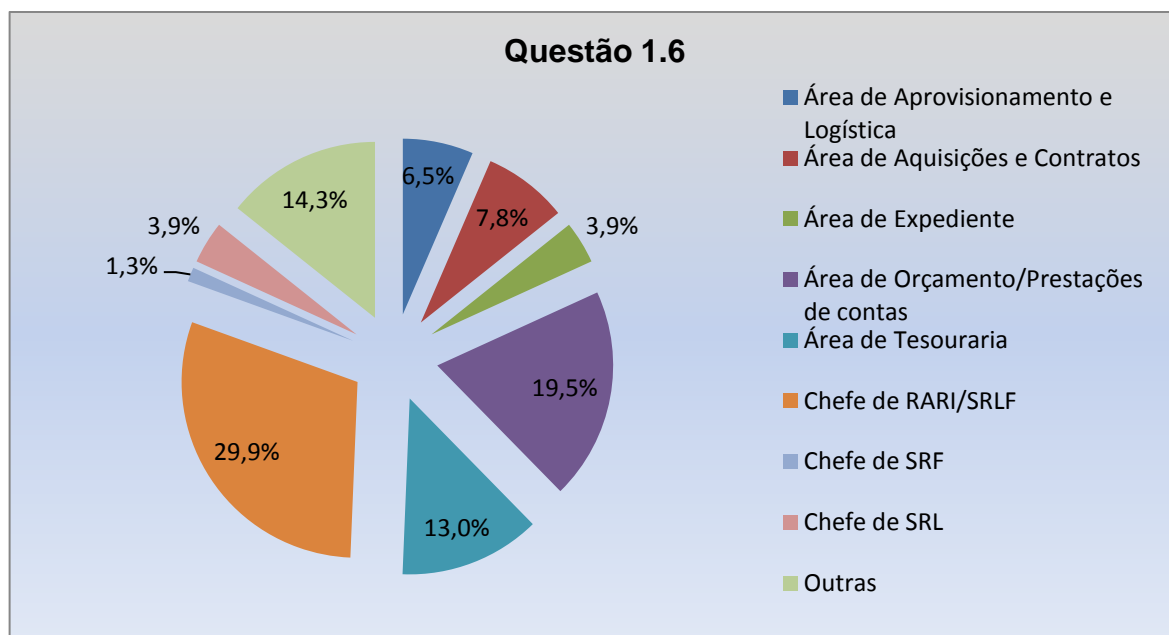


Gráfico I.5: Respostas à questão 1.6 do questionário.

Questão n.º 1.5 - Qual a sua Unidade/Comando?

Tabela I.6: Respostas à questão 1.5 do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid CG/Unidade de Apoio e Serviços	4	5,2	5,2	5,2
Comando Territorial da Guarda	4	5,2	5,2	10,4
Comando Territorial da Madeira	2	2,6	2,6	13,0
Comando Territorial de Aveiro	3	3,9	3,9	16,9
Comando Territorial de Beja	2	2,6	2,6	19,5
Comando Territorial de Braça	4	5,2	5,2	24,7
Comando Territorial de Braçanca	3	3,9	3,9	28,6
Comando Territorial de Castelo Branco	1	1,3	1,3	29,9
Comando Territorial de Coimbra	3	3,9	3,9	33,8
Comando Territorial de Évora	4	5,2	5,2	39,0
Comando Territorial de Faro	3	3,9	3,9	42,9
Comando Territorial de Leiria	5	6,5	6,5	49,4
Comando Territorial de Lisboa	1	1,3	1,3	50,6
Comando Territorial de Portalegre	2	2,6	2,6	53,2
Comando Territorial de Porto	2	2,6	2,6	55,8
Comando Territorial de Setúbal	4	5,2	5,2	61,0
Comando Territorial de Viana do Castelo	4	5,2	5,2	66,2
Comando Territorial de Vila Real	4	5,2	5,2	71,4
Comando Territorial de Viseu	1	1,3	1,3	72,7
Comando Territorial dos Açores	2	2,6	2,6	75,3
Escola da Guarda	1	1,3	1,3	76,6
Unidade de Accção Fiscal	1	1,3	1,3	77,9
Unidade de Apoio Geral	6	7,8	7,8	85,7
Unidade de Controlo Costeiro	3	3,9	3,9	89,6
Unidade de Intervenção	3	3,9	3,9	93,5
Unidade de Segurança e Honras do Estado	2	2,6	2,6	96,1
Unidade Nacional de Trânsito	3	3,9	3,9	100,0
Total	77	100,0	100,0	

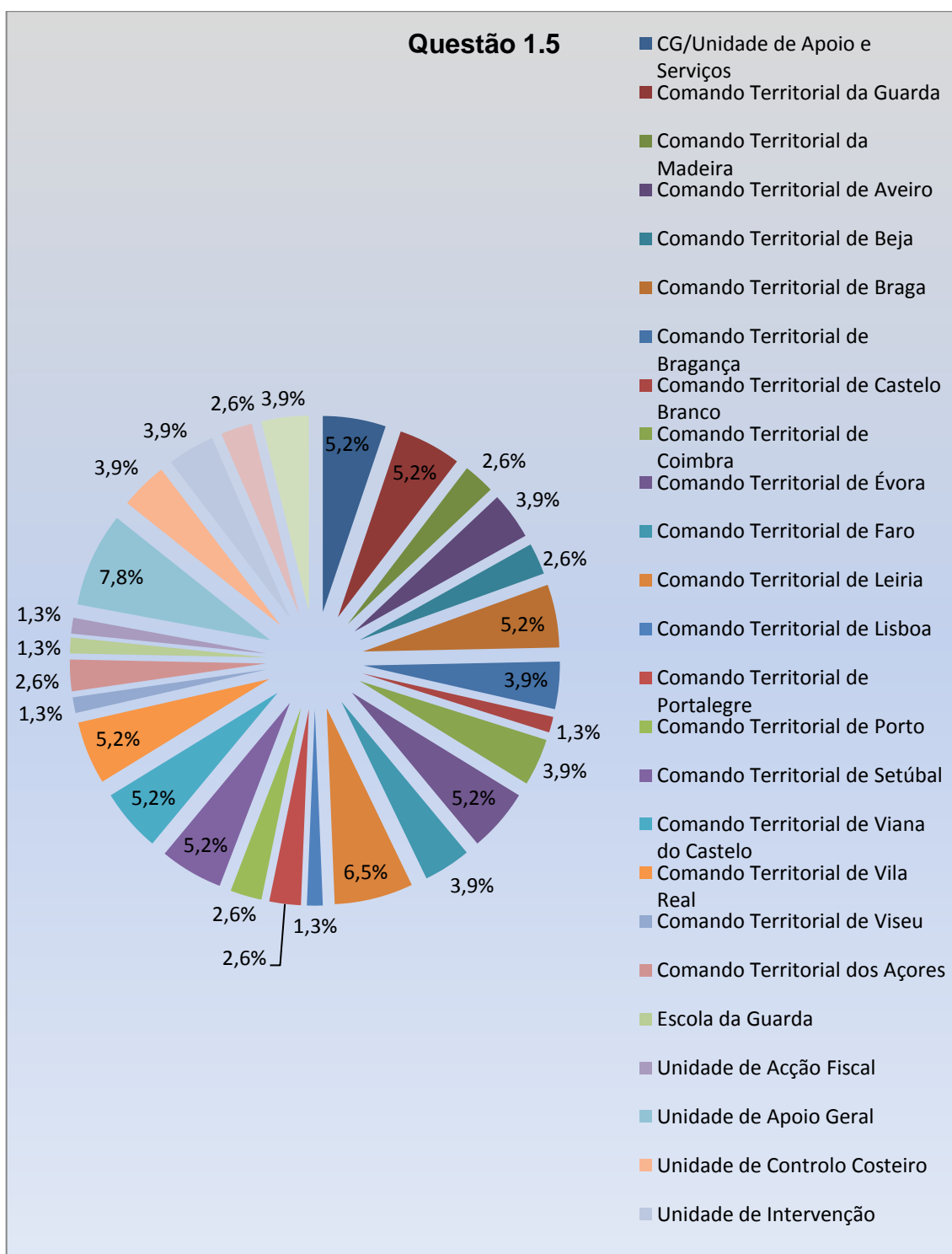


Gráfico I.6: Respostas à questão 1.5 do questionário.

Questão n.º 1.7 - Qual é o seu nível de habilitação?

Tabela I.7: Respostas à questão 1.7 do questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ensino Secundário	59	76,6	76,6	76,6
Licenciatura	13	16,9	16,9	93,5
Mestrado	5	6,5	6,5	100,0
Total	77	100,0	100,0	

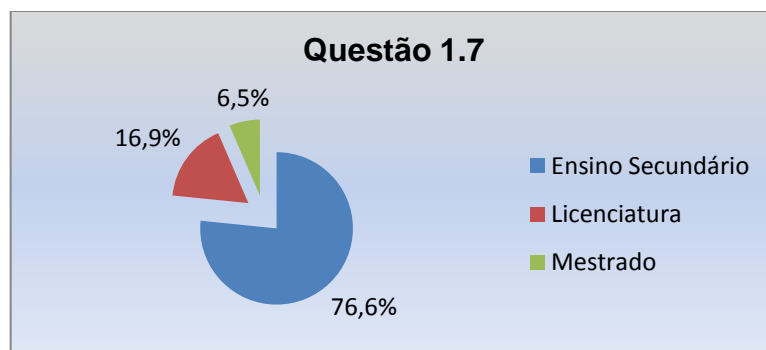


Gráfico I.7: Respostas à questão 1.7 do questionário.

APÊNDICE J – PERGUNTAS DAS ENTREVISTAS POR BLOCOS TEMÁTICOS

Quadro J.17: Perguntas por blocos temáticos.

Blocos temáticos	Objectivos específicos	Formulário de perguntas
Estrutura Financeira da Guarda	- Saber se a actual estrutura Financeira se ajusta à realidade da Guarda; - Saber se as alterações introduzidas pela Lei n.º 63/2007 são benéficas para a estrutura financeira da Guarda.	1. A Administração Financeira do Estado tem vindo a consolidar metodologias de controlo, estabelecer critérios de gestão financeira para garantir a efectividade do Controlo Interno da Administração Financeira do Estado. Neste encaço a actual estrutura financeira da Guarda ajusta-se aos novos desafios/objectivos da Administração Financeira do Estado? 2. A estrutura financeira da Guarda decorrente da Lei Orgânica nº 63/2007 teve em consideração e contribui para um controlo interno mais eficaz?
Articulação do Controlo Interno	- Determinar como se encontra articulado o Controlo Interno.	3. A articulação existente entre as áreas funcionais (Operacional/ Ensino/ Administração de Recursos Internos) permite um controlo interno mais eficaz do que aquele que existia antes da reestruturação da GNR? 4. Como se encontra articulado o Controlo Interno na GNR ao nível das Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O)? 4. Como se encontra articulado o Controlo Interno na GNR ao nível das Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O), e qual a actuação da IG neste domínio? (Guião n.º 2)
Recursos Humanos	- Determinar se o Quadro de Referência é o ideal.	5. O Despacho n.º 22287/2009, que regula o funcionamento da Inspeção da Guarda (IG), define entre outras acções a realização de inspecções ordinárias e a utilização de métodos de auditoria com vista à regular avaliação da eficiência e eficácia das unidades, subunidades, estabelecimentos, órgãos e serviços da Guarda, nomeadamente no que se refere às áreas de instrução, actividade operacional, segurança, gestão administrativo financeira e logística, de acordo com o respectivo plano de actividades. Face a estas atribuições faria sentido a IG ser dotada de militares oriundos do Ramo de Administração Militar? 6. Os recursos humanos dispostos no Quadro Orgânico de Referência são os considerados “suficientes” para a satisfação das necessidades na área financeira, nomeadamente na Divisão de Controlo e Auditoria Interna (DCAI) e nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros (SRLF)?

Apêndice J – Perguntas das Entrevistas por Blocos Temáticos

<p align="center">Manuais de Controlo Interno e do SIC/PLUS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecer a importância da existência de um manual de CI; - Determinar a existência de manuais do SIC/PLUS. 	<p>7. Existe algum manual para a actividade financeira da Guarda ou para as SRLF que preconize todos os procedimentos/normas a adoptar contribuindo assim para o Controlo Interno?</p> <p>7. Na esfera de actuação da IG existe algum manual para a actividade financeira da Guarda ou para as SRLF que preconize todos os procedimentos/normas a adoptar contribuindo assim para o Controlo Interno? (Guião n.º 2)</p> <p>8. O Sistema de Informação Contabilística Plus (SIC Plus) introduziu novas capacidades ao anterior SIC, espelhando uma maior automatização dos processos. Os manuais estão actualizados e explicam todas as funcionalidades/capacidades deste sistema?</p>
<p align="center">SIC/PLUS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar as funcionalidades do Sic/PLUS; - Avaliar o grau de fiabilidade da informação; - Verificar a existência de esclarecimentos da plataforma. 	<p>9. As funcionalidades do Sic Plus realizam um controlo mais efectivo do que o anterior SIC? Em que medida a informação disponibilizada garante a fiabilidade dos dados financeiros?</p> <p>10. São realizadas sessões de esclarecimento sobre os procedimentos da actividade financeira? E sobre as funcionalidades do Sic Plus? Em que medida contribui para o controlo interno? (Questão n.º 8 do Guião n.º 2)</p>
<p align="center">Controlo Interno</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar o alcance dos objectivos do CI; - Saber qual a opinião do entrevistado sobre os factores de um CI eficaz. - Determinar quais as potencialidades/fragilidades da IG 	<p>9. Quais as potencialidades/fragilidades da IG no domínio da Auditoria/Inspeção e Controlo Interno da actividade financeira da Guarda? (Guião n.º 2)</p> <p>11. Na sua opinião o controlo existente na actividade financeira consegue atingir os objectivos preconizados pela Instituição? (Questão n.º 10 do Guião n.º 2)</p> <p>12. Qual o segredo para um controlo interno eficaz? (Questão n.º 11 do Guião n.º 2)</p>

APÊNDICE K - QUESTIONÁRIO E PERGUNTAS DA ENTREVISTA POR HIPÓTESES

Quadro K.18: Relação das hipóteses com o questionário e perguntas da entrevista.

HIPÓTESES	Questionário	Formulário de perguntas
<p>H1 - A actual estrutura financeira da Guarda privilegia o controlo interno.</p> <p>H6 – A estrutura da SRLF é adequada às suas funções e possuem um manual de instruções e requisitos para a sua organização e funcionamento.</p>	<p>2.1.8.</p> <p>4.2.6.</p> <p>5.2.7.</p> <p>5.2.8.</p> <p>6.1.</p> <p>6.2.</p> <p>6.3.</p> <p>6.13.</p>	<p>1. A Administração Financeira do Estado tem vindo a consolidar metodologias de controlo, estabelecer critérios de gestão financeira para garantir a efectividade do Controlo Interno da Administração Financeira do Estado. Neste encaço a actual estrutura financeira da Guarda ajusta-se aos novos desafios/objectivos da Administração Financeira do Estado?</p> <p>2. A estrutura financeira da Guarda decorrente da Lei Orgânica nº 63/2007 teve em consideração e contribui para um controlo interno mais eficaz?</p> <p>3. A articulação existente entre as áreas funcionais (Operacional/ Ensino/ Administração de Recursos Internos) permite um controlo interno mais eficaz do que aquele que existia antes da reestruturação da GNR?</p> <p>4. Como se encontra articulado o Controlo Interno na GNR ao nível das Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O)?</p> <p>4. Como se encontra articulado o Controlo Interno na GNR ao nível das Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O), e qual a actuação da IG neste domínio? (Guião n.º 2)</p>
<p>H4 - O efectivo existente para as funções administrativas é o suficiente para o cumprimento eficaz da sua missão.</p>	<p>2.2.1.</p> <p>2.2.2.</p> <p>2.2.3.</p> <p>2.2.8.</p> <p>2.2.12.</p> <p>3.3.</p> <p>3.8.</p> <p>3.12.</p>	<p>5. O Despacho n.º 22287/2009, que regula o funcionamento da Inspeção da Guarda (IG), define entre outras acções a realização de inspecções ordinárias e a utilização de métodos de auditoria com vista à regular avaliação da eficiência e eficácia das unidades, subunidades, estabelecimentos, órgãos e serviços da Guarda, nomeadamente no que se refere às áreas de instrução, actividade operacional, segurança, gestão administrativo financeira e logística, de acordo com o respectivo plano de actividades. Face a estas atribuições faria sentido a IG ser dotada de militares oriundos do Ramo de Administração Militar?</p> <p>6. Os recursos humanos dispostos no Quadro Orgânico de Referência são os considerados “suficientes” para a satisfação das necessidades na área financeira, nomeadamente na Divisão de Controlo e Auditoria Interna (DCAI) e nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros (SRLF)?</p>

Apêndice K – Questionário e Perguntas das Entrevistas por Hipóteses

<p>H2 - Existem manuais explicativos de todas as funcionalidades do Sic Plus assim como um Manual de Controlo Interno para a actividade financeira da Guarda.</p> <p>H6 – A estrutura da SRLF é adequada às suas funções e possuem um manual de instruções e requisitos para a sua organização e funcionamento.</p>	<p>4.1.12. 4.2.2. 4.2.3. 4.2.4. 4.2.5. 5.1.3. 5.1.12.</p>	<p>7. Existe algum manual para a actividade financeira da Guarda ou para as SRLF que preconize todos os procedimentos/normas a adoptar contribuindo assim para o Controlo Interno?</p> <p>7. Na esfera de actuação da IG existe algum manual para a actividade financeira da Guarda ou para as SRLF que preconize todos os procedimentos/normas a adoptar contribuindo assim para o Controlo Interno? (Guião n.º 2)</p> <p>8. O Sistema de Informação Contabilística Plus (SIC Plus) introduziu novas capacidades ao anterior SIC, espelhando uma maior automatização dos processos. Os manuais estão actualizados e explicam todas as funcionalidades/capacidades deste sistema?</p>
<p>H3 - A informação disponibilizada pelo Sic Plus é fiável e garante um bom controlo da actividade financeira.</p>	<p>3.11. 4.1.12. 5.1.1. 5.1.9. 5.1.10. 5.1.13.</p>	<p>9. As funcionalidades do Sic Plus realizam um controlo mais efectivo do que o anterior SIC? Em que medida a informação disponibilizada garante a fiabilidade dos dados financeiros?</p>
<p>H7 - Os órgãos de fiscalização e auditoria realizam verificações quanto à adesão às políticas, procedimentos e práticas adoptadas para assegurar que os objectivos orçamentais sejam atingidos.</p>	<p>2.1.8. 6.3. 6.4. 6.13.</p>	<p>9. Quais as potencialidades/fragilidades da IG no domínio da Auditoria/Inspeção e Controlo Interno da actividade financeira da Guarda? (Guião n.º 2)</p> <p>11. Na sua opinião o controlo existente na actividade financeira consegue atingir os objectivos preconizados pela Instituição? (Questão n.º 10 do Guião n.º 2)</p>
<p>H5 - São realizadas formações e sessões de esclarecimento na DRF sobre procedimentos da actividade financeira e actualizações das funcionalidades do Sic Plus contribuindo para o melhoramento das capacidades dos militares.</p>	<p>2.2.4. 2.2.5. 2.2.10. 2.2.11. 3.16. 5.1.5. 5.2.9. 6.7.</p>	<p>10. São realizadas sessões de esclarecimento sobre os procedimentos da actividade financeira? E sobre as funcionalidades do Sic Plus? Em que medida contribui para o controlo interno? (Questão n.º 8 do Guião n.º 2)</p>

APÊNDICE L – SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

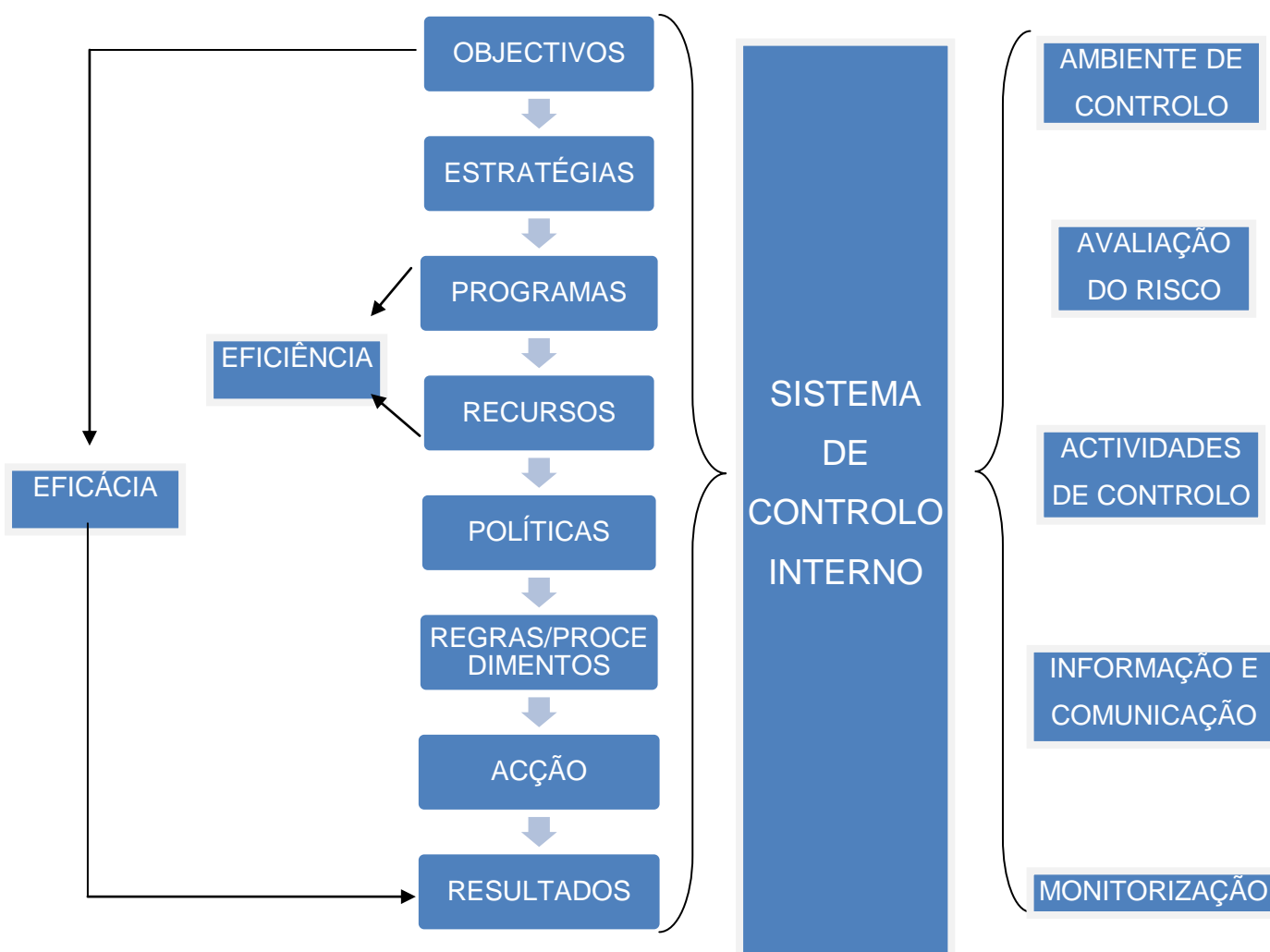


Figura L.1: Exemplo de um Sistema de Controlo Interno Eficaz

ANEXOS

ANEXO A – SECTOR PÚBLICO DO ESTADO

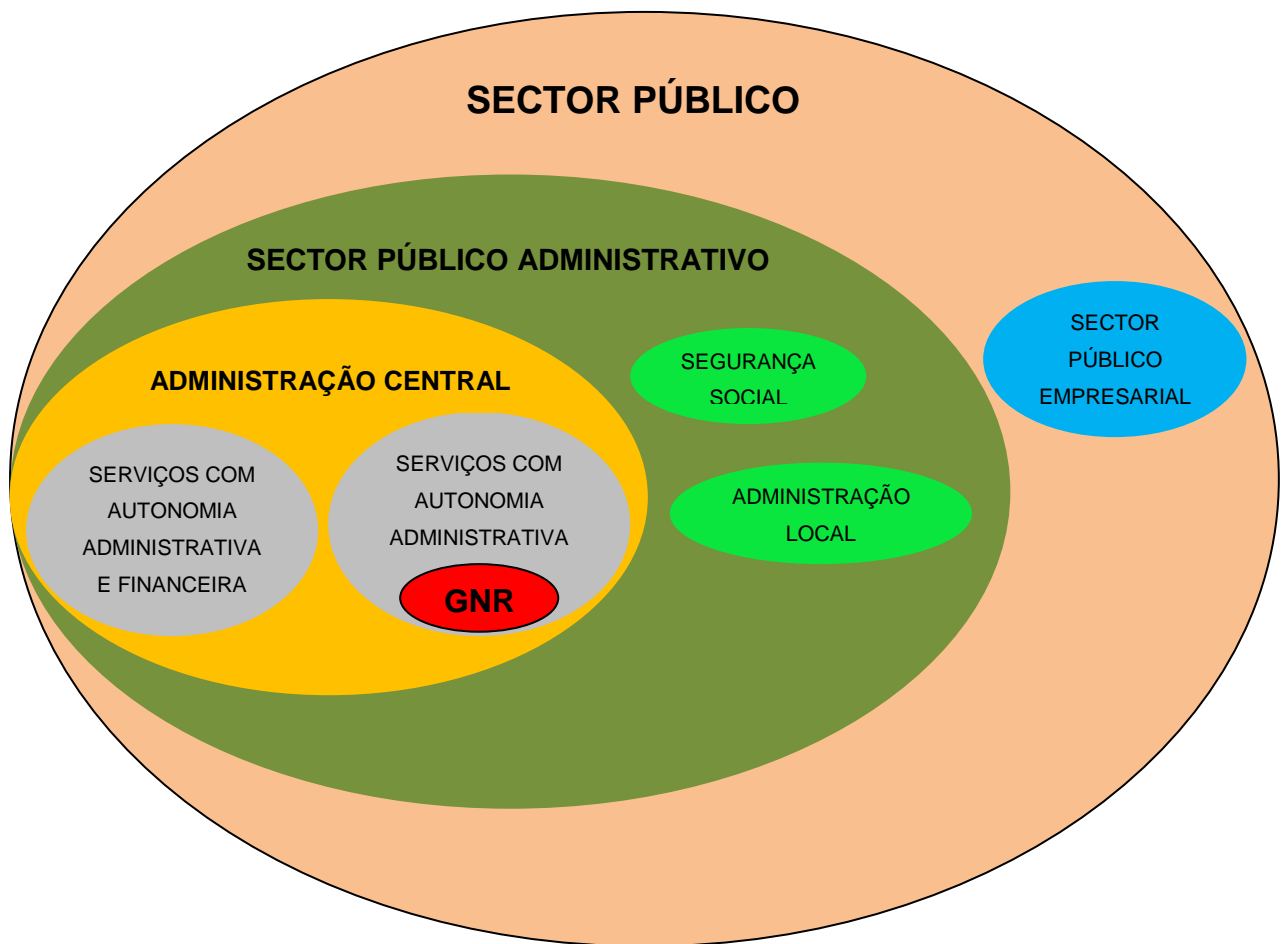
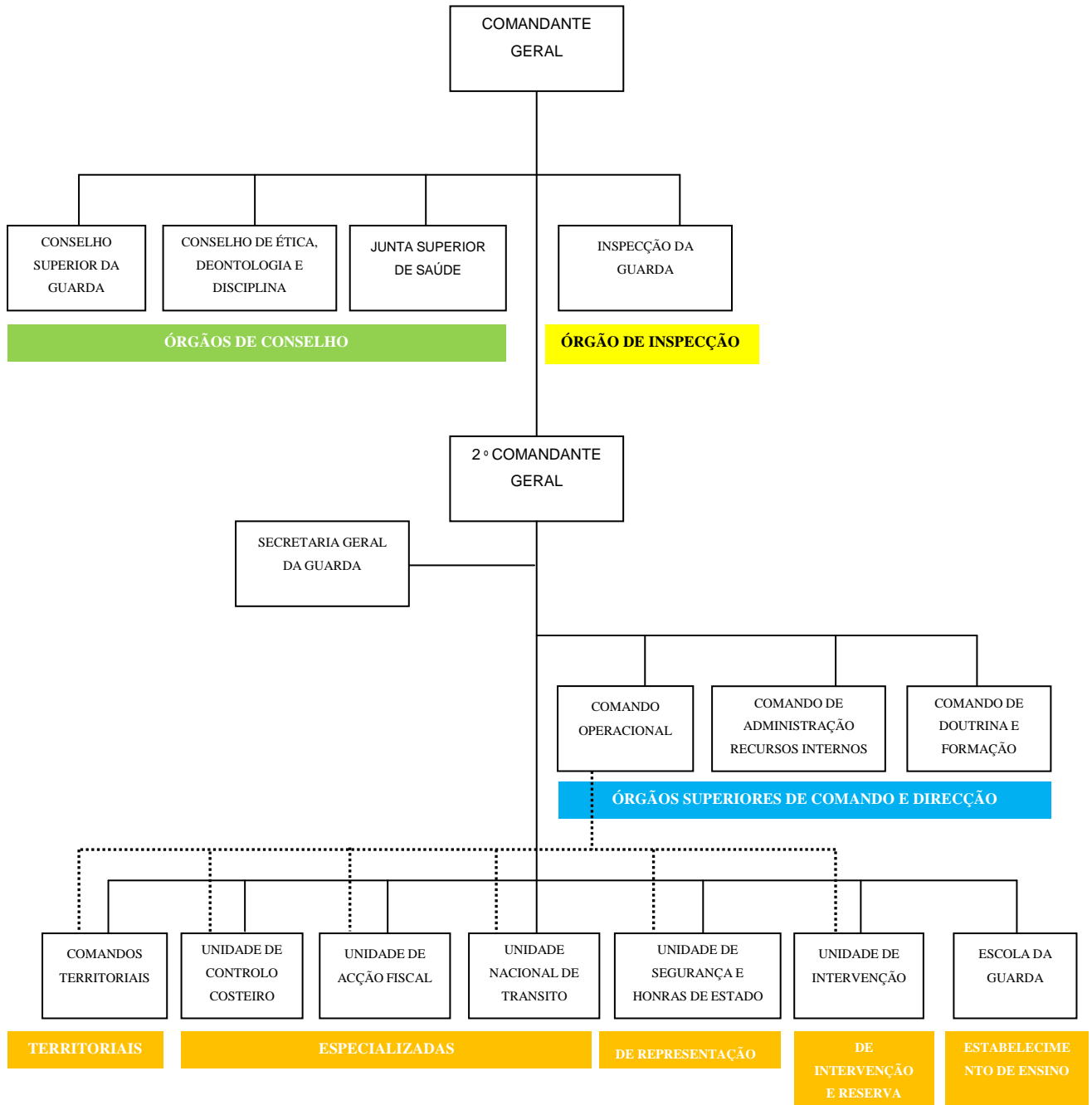


Figura A.1: Sector Público do Estado.

ANEXO B – ESTRUTURA GERAL DA GNR



----- Comando directo, para efeitos operacionais

Figura B.1: Organigrama da GNR.

Fonte: Estrutura constante dos Art.º 20 a 22 da LOGNR.

ANEXO C - COMANDO DA ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS INTERNOS

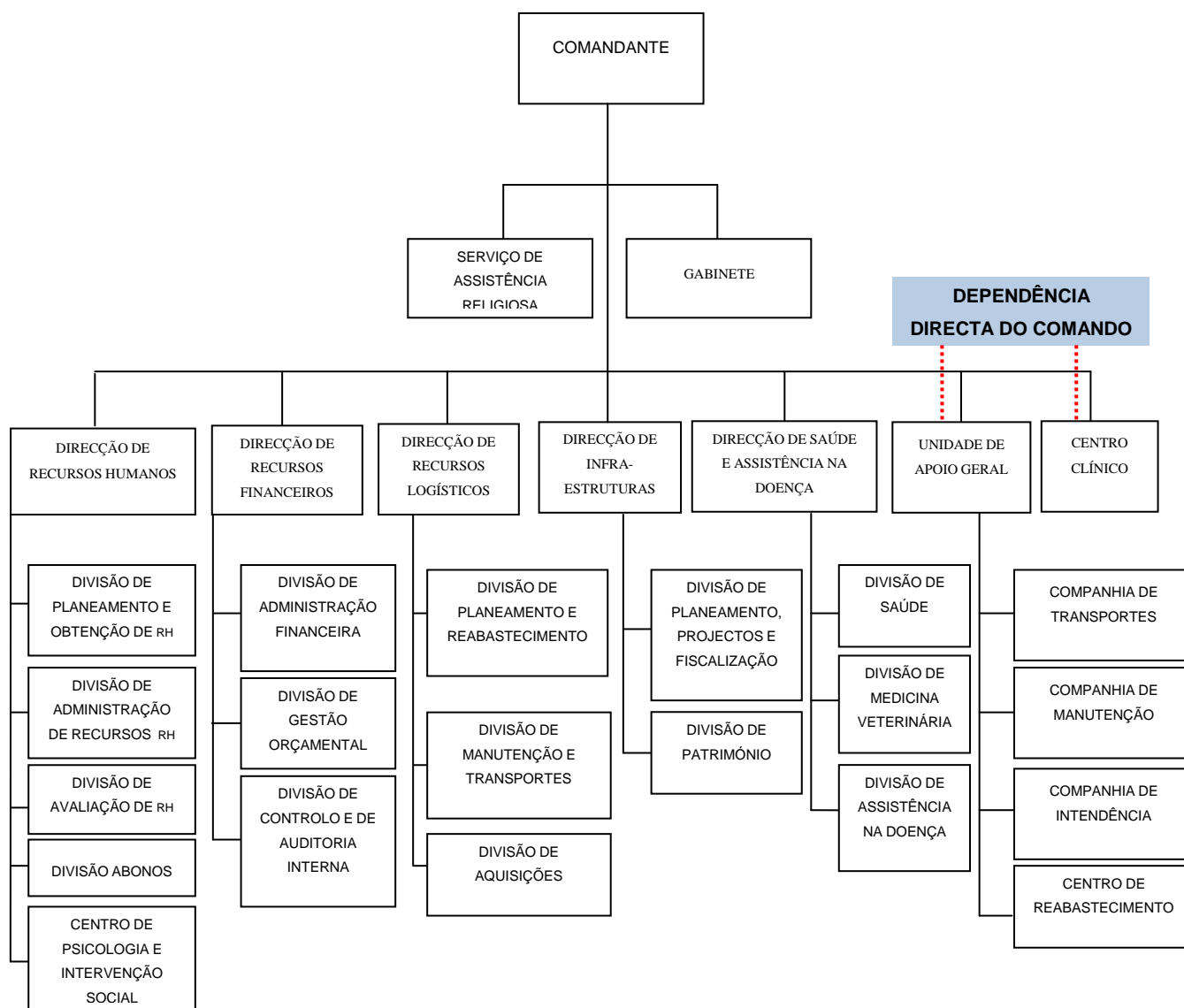


Figura C.1: Organograma do CARI.

Fonte: Estrutura constante do art. 33º n.º 3 da LOGNR e art. 1º do Despacho 4501/2010).

ANEXO D – ESTRUTURA DA DRF

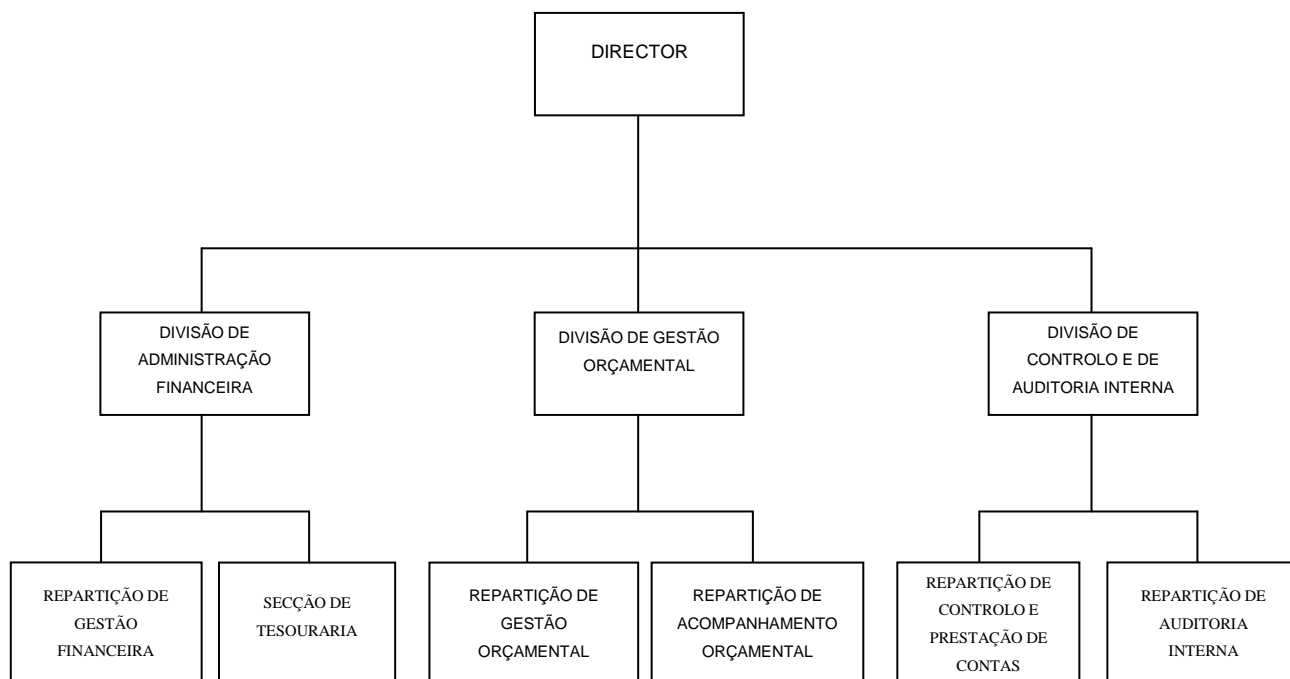


Figura D.1: Organigrama da Direcção de Recursos Financeiros

Fonte: Directiva 06/2º CG/2008

ANEXO E – ESTRUTURA DA UNIDADE DE CONTROLO COSTEIRO

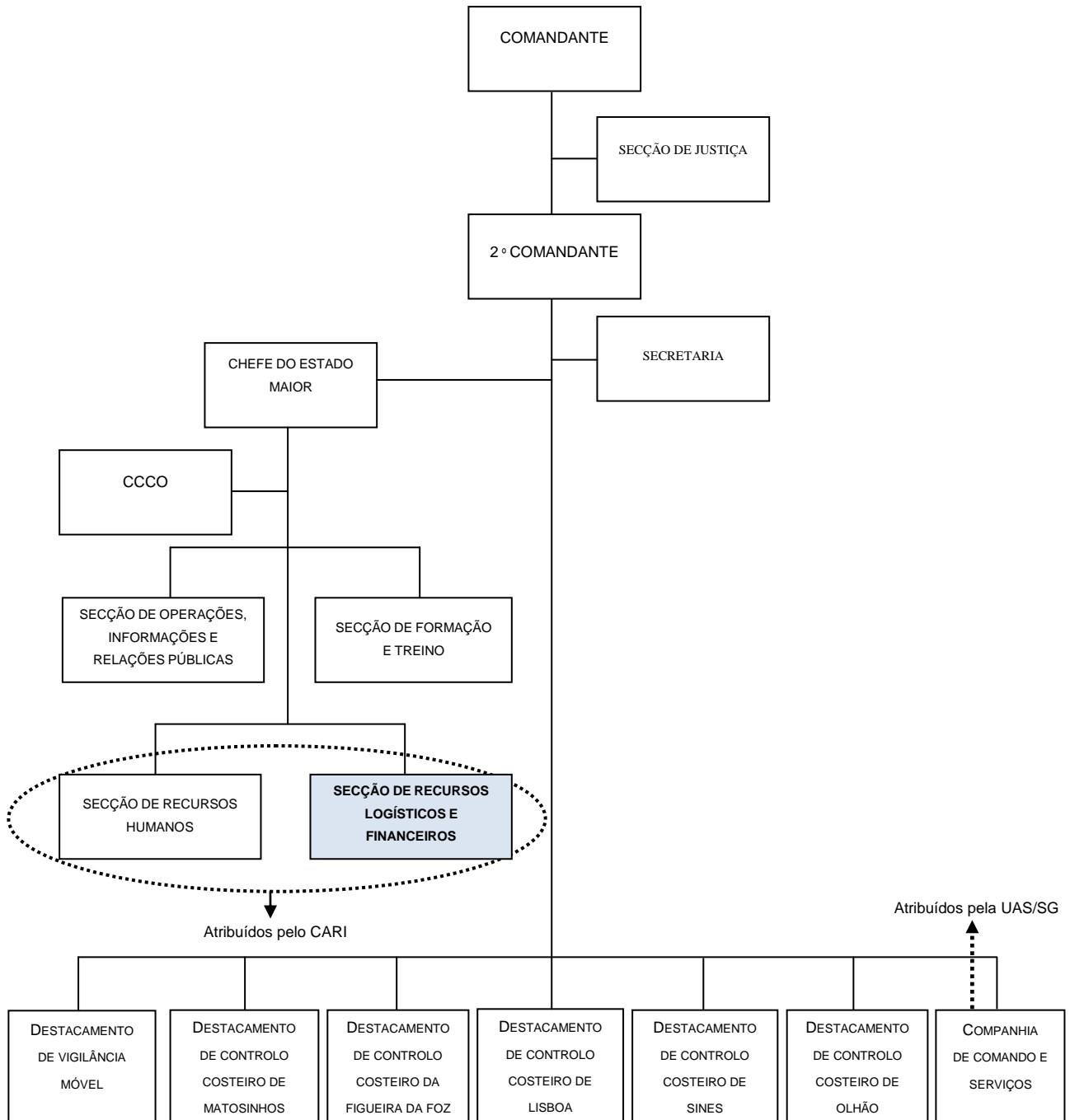


Figura E.1: Organograma da Unidade de Controlo Costeiro.

Fonte: Despacho GCG N.º 56/09-OG.

ANEXO F – ESTRUTURA DA UNIDADE NACIONAL DE TRÂNSITO

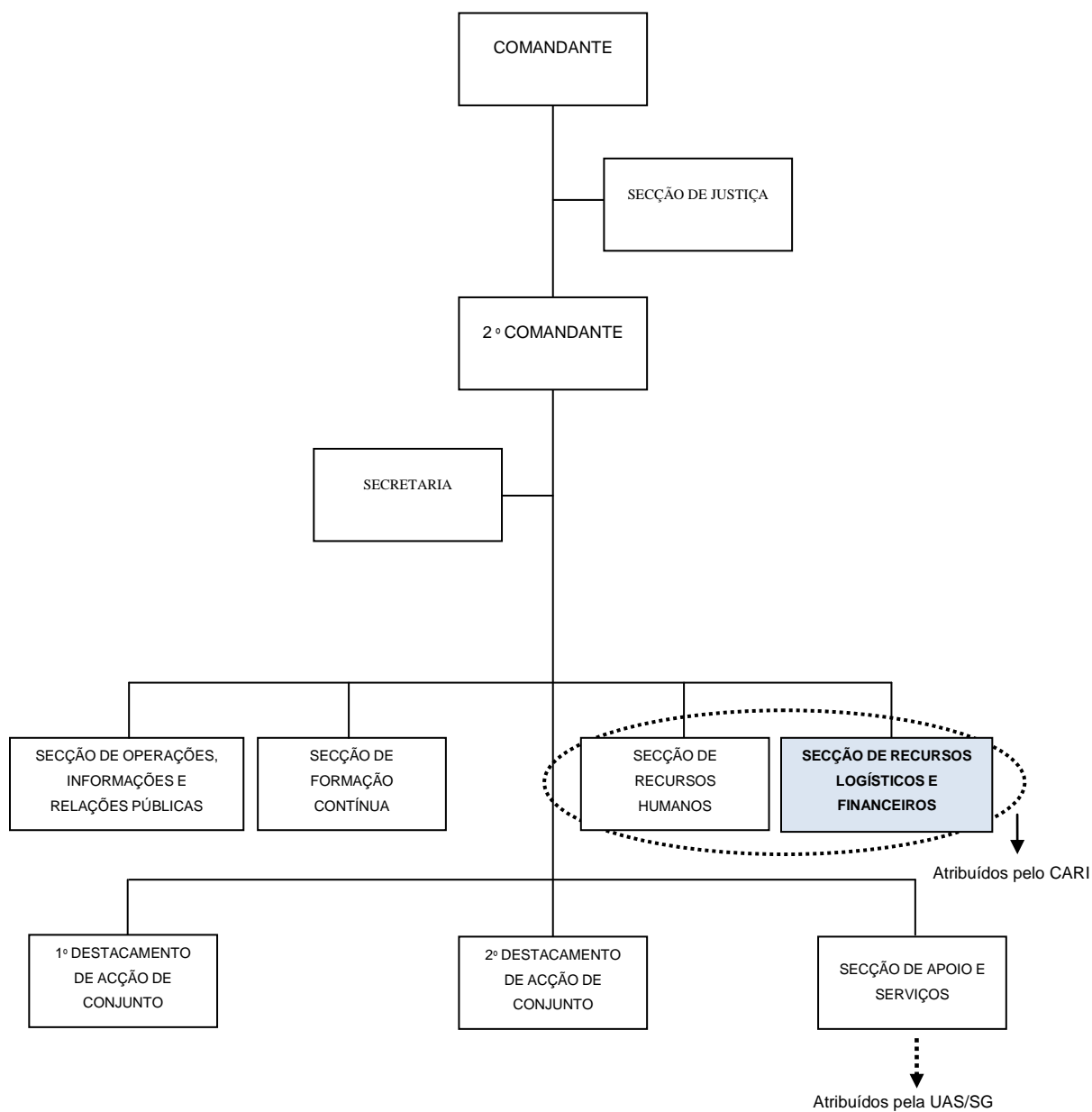


Figura F.1: Organograma da Unidade Nacional de Trânsito.

Fonte: Despacho GCG N.º 58/09-OG.

ANEXO G – ESTRUTURA DA UNIDADE DE INTERVENÇÃO

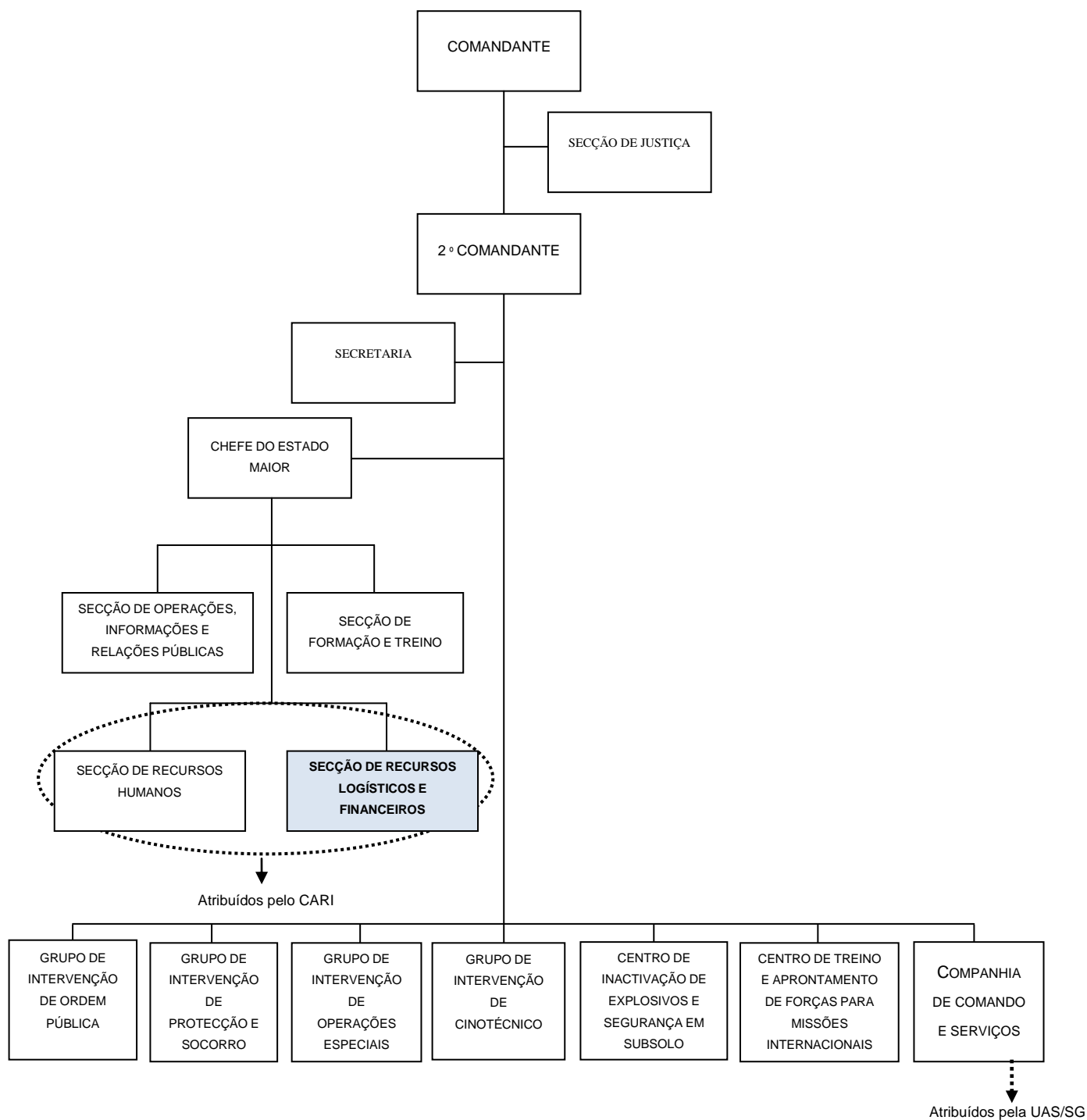


Figura G.1: Organograma da Unidade de Intervenção.

Fonte: Despacho GCG N.º 57/09-OG.

ANEXO H – ESTRUTURA DA UNIDADE DE SEGURANÇA E HONRAS DE ESTADO

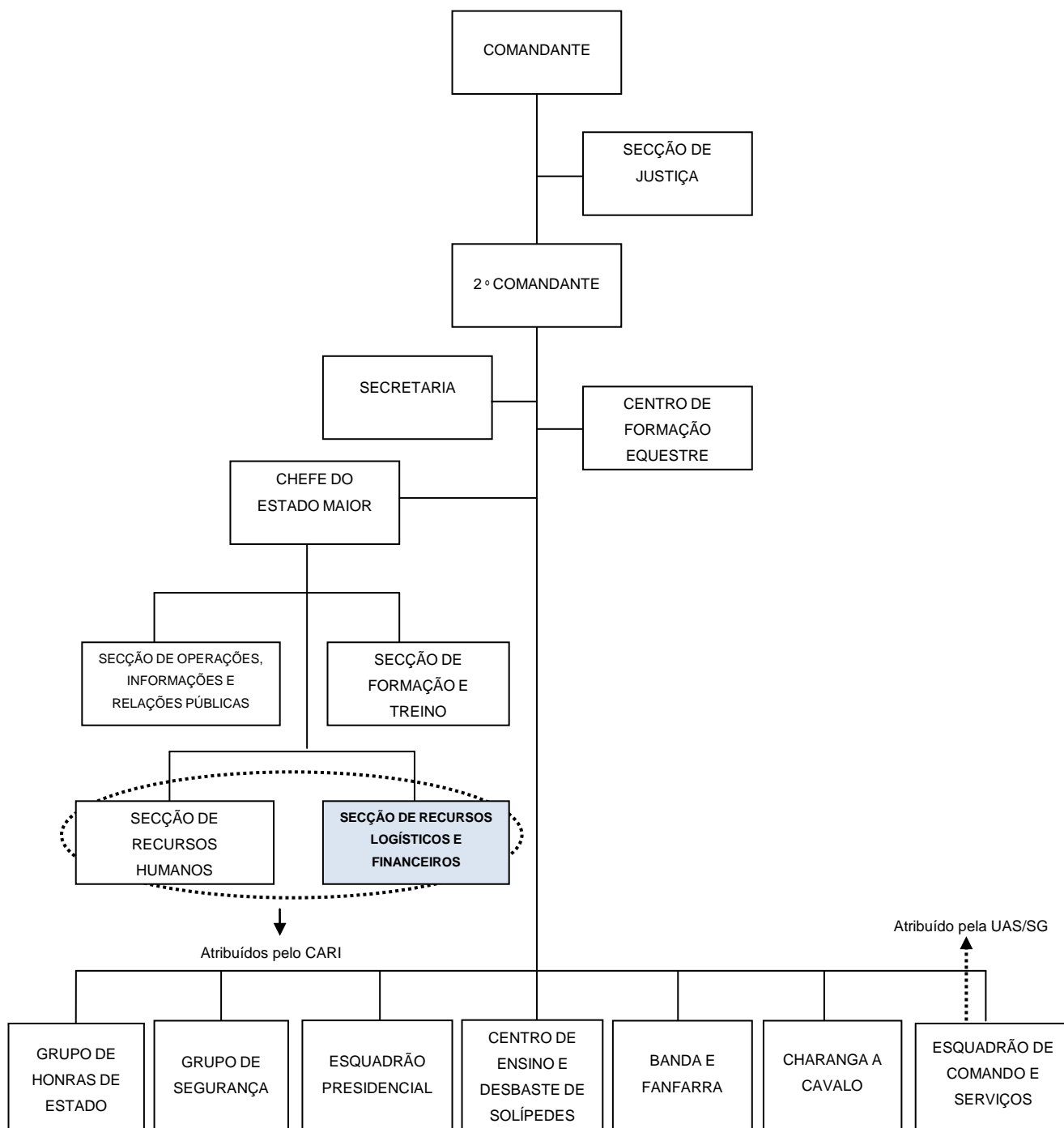


Figura H.1: Organograma da Unidade de Segurança e Honras de Estado.

Fonte: Despacho GCG N.º 59/09-OG.

ANEXO I – ESTRUTURA DA UNIDADE DE ACÇÃO FISCAL

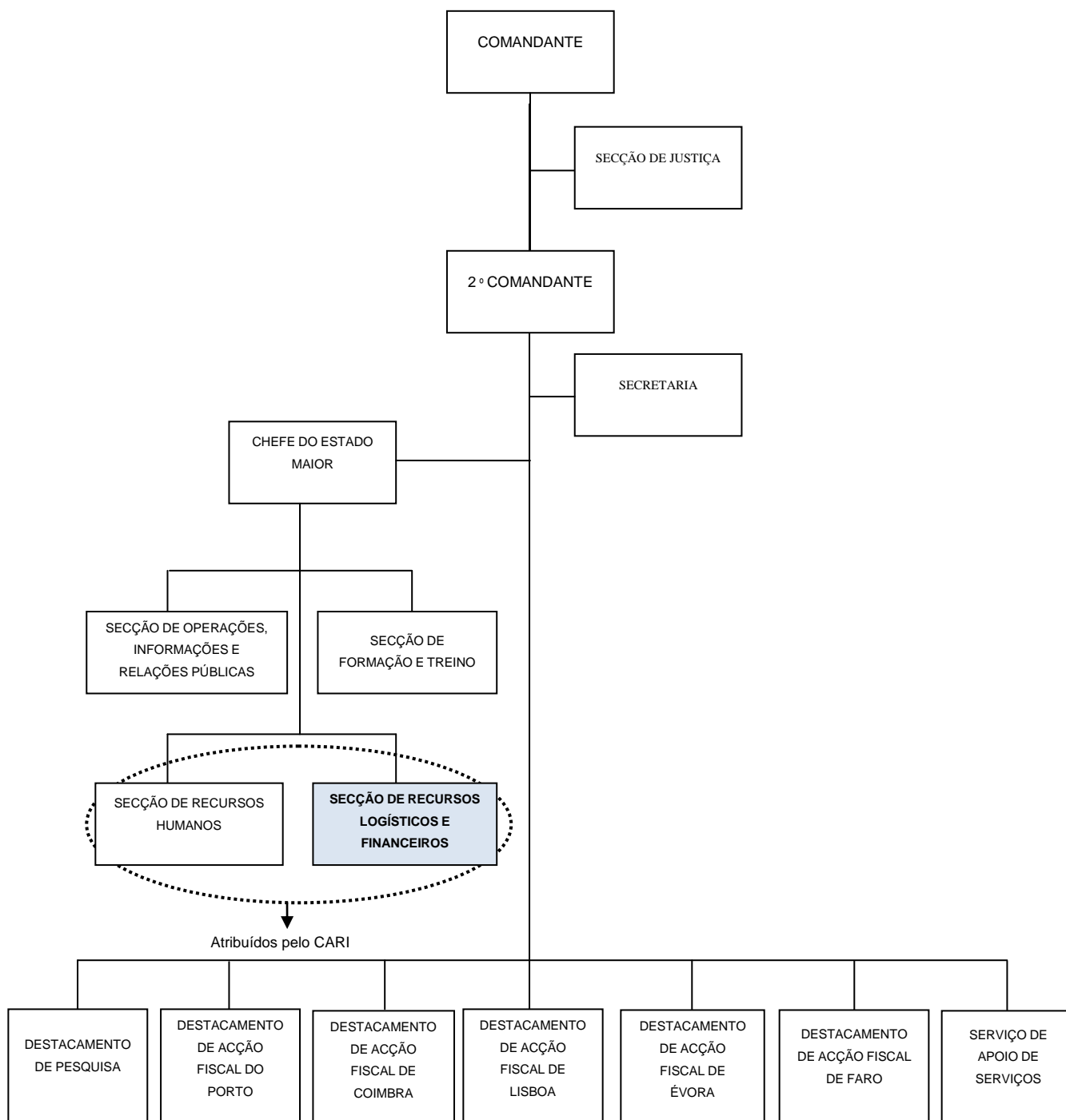


Figura I.1: Organograma da Unidade de Acção Fiscal.

Fonte: Despacho GCG N.º 75/08-OG, de 22 de Dezembro.

ANEXO J – ESTRUTURA DE UM COMANDO TERRITORIAL

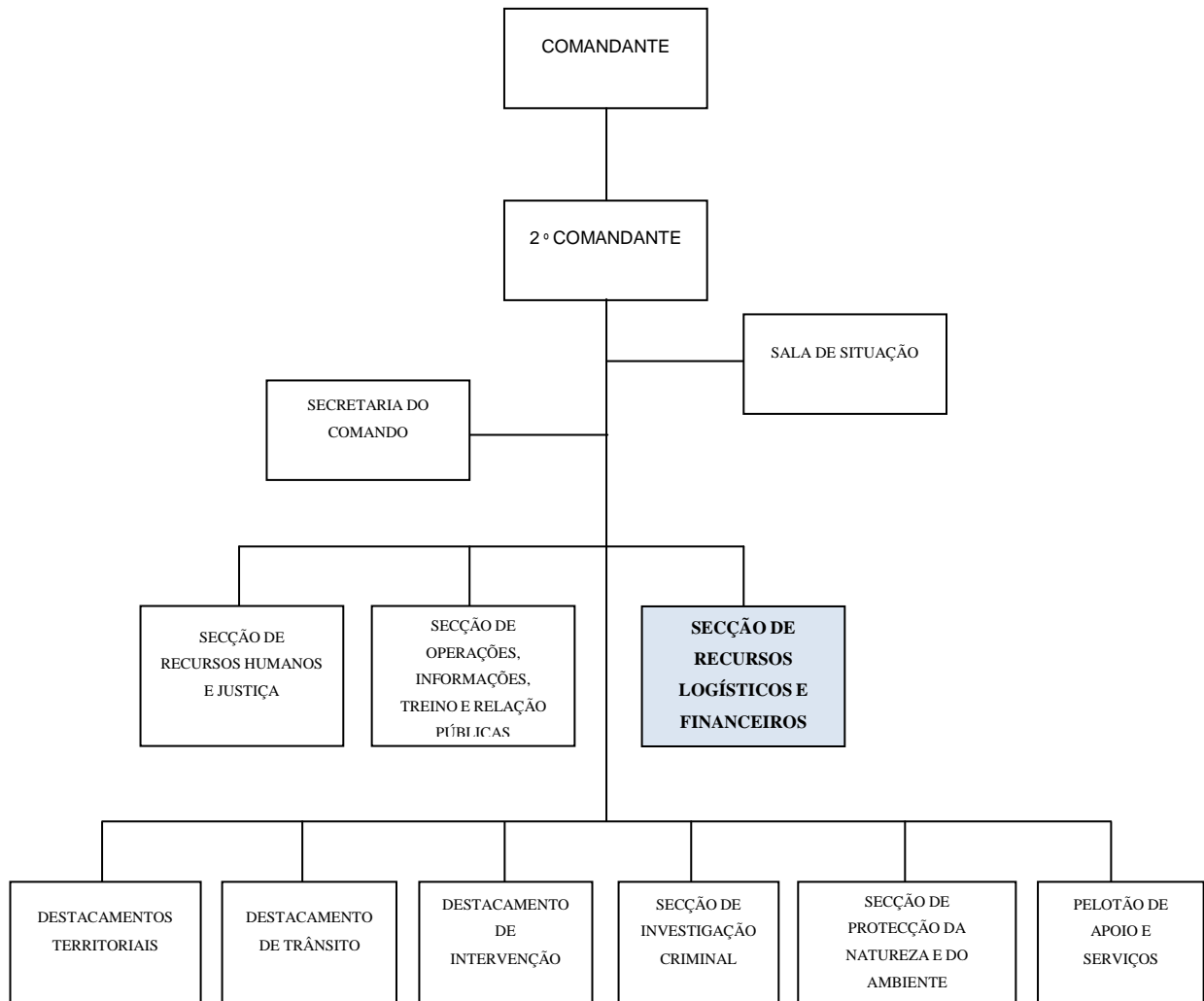


Figura J.1: Organograma do Comando Territorial.

Fonte: Despacho GCG N.º 53/09-OG, de 22 de Dezembro.

ANEXO K – ESTRUTURA DA ESCOLA DA GUARDA

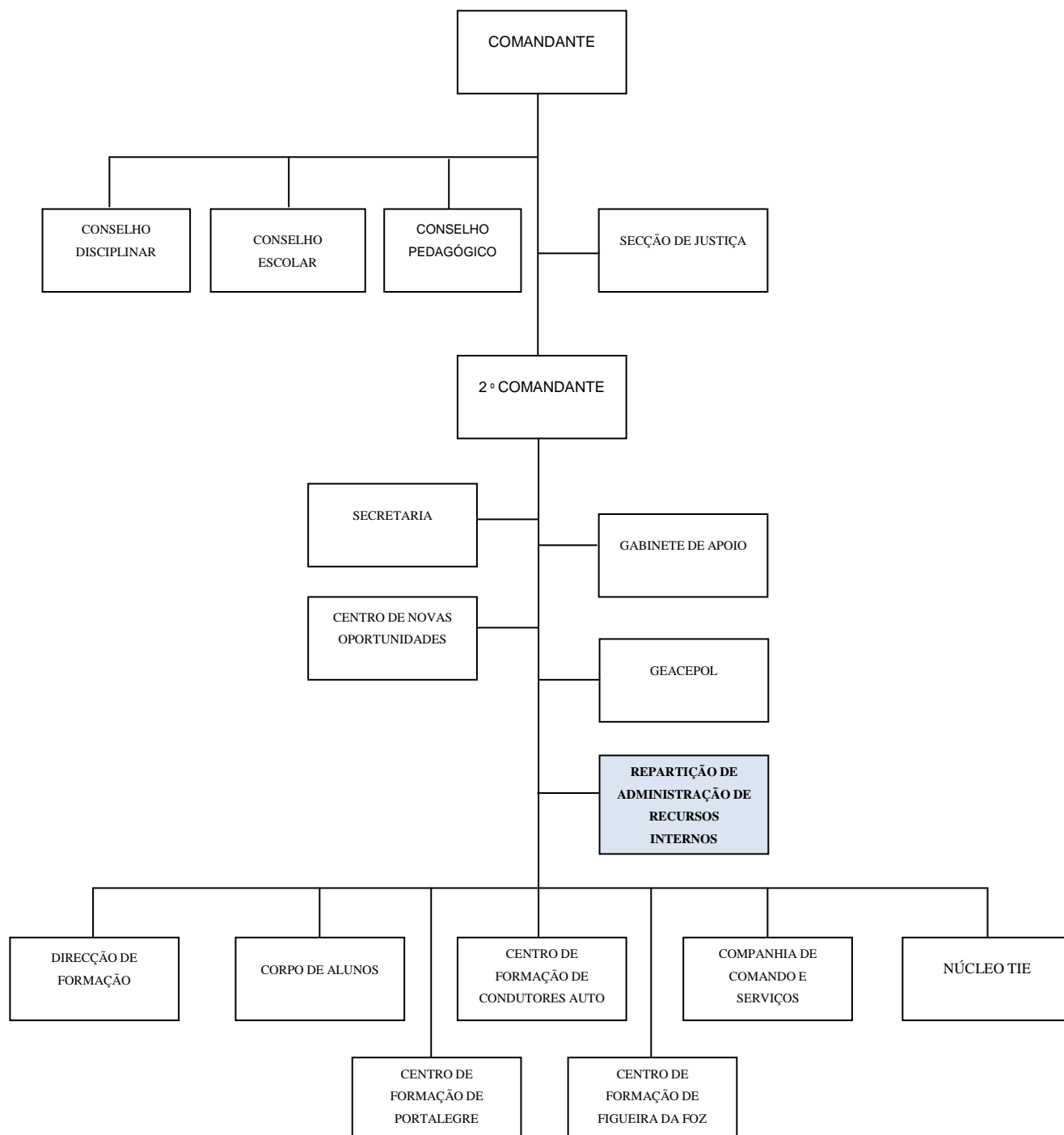


Figura K.1: Organograma da EG

Fonte: Despacho GCG N.º 54/09-OG

ANEXO L – AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

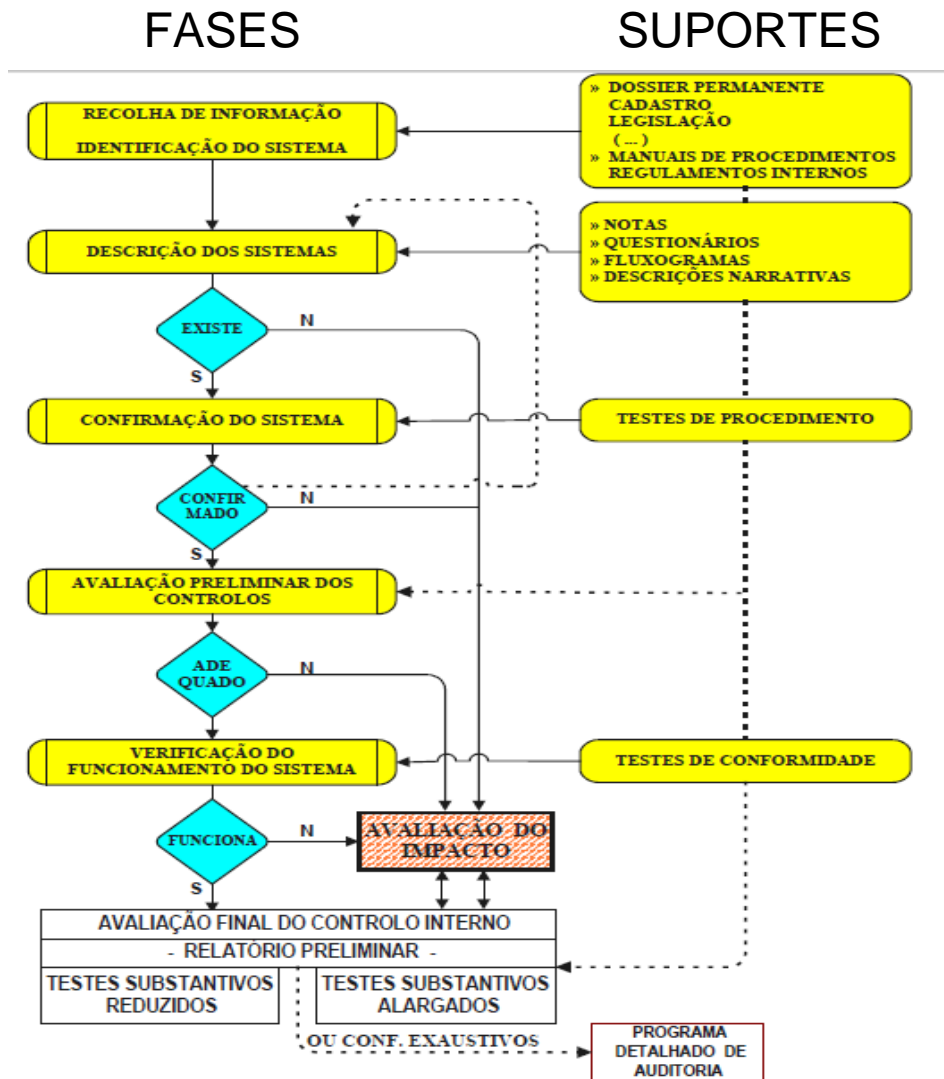


Figura L.1: Avaliação do Sistema de Controlo Interno

Fonte: Tribunal de Contas (1999, p.114)

ANEXO M – FASES DA AUDITORIA

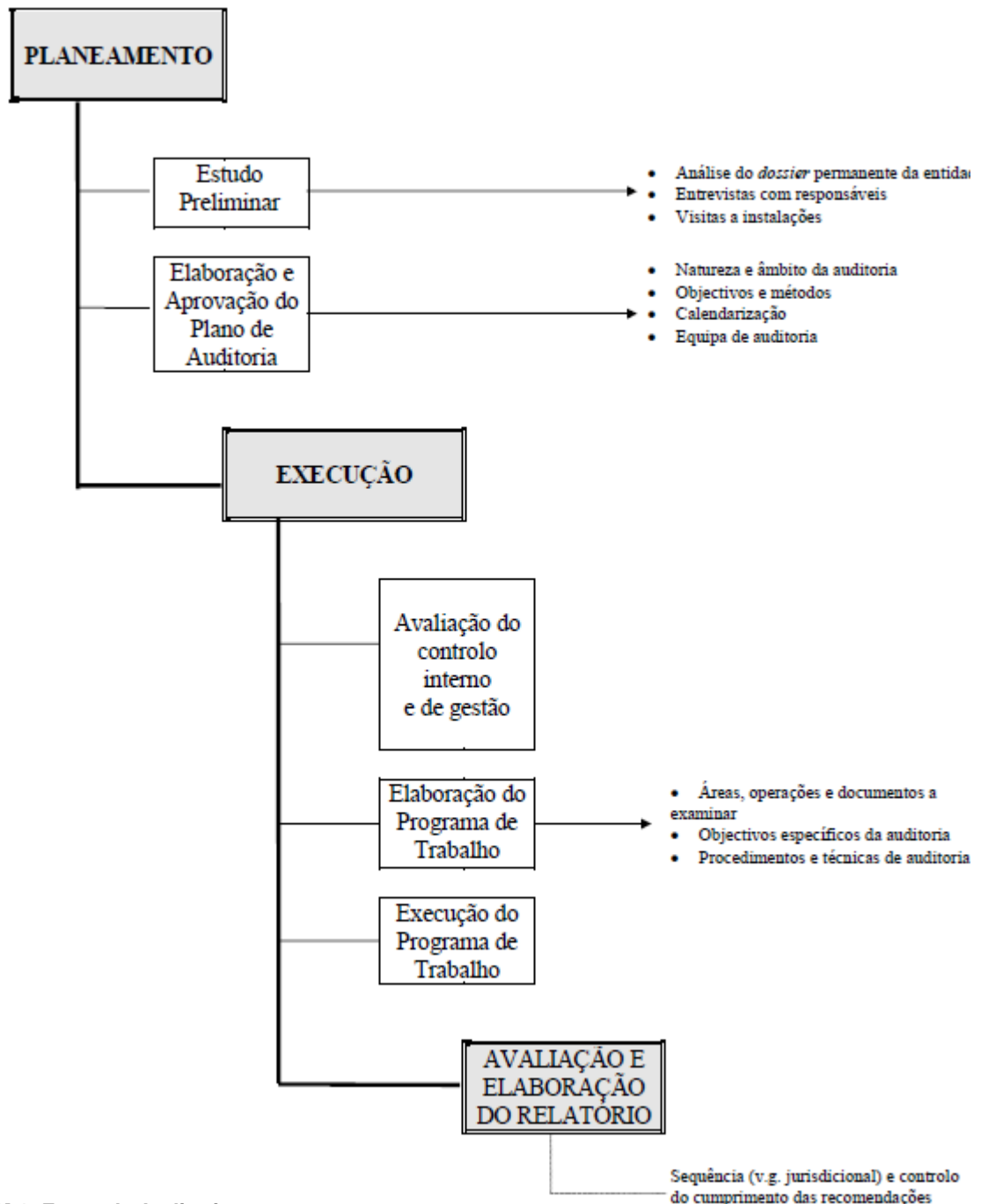


Figura M.1: Fases da Auditoria

Fonte: Tribunal de Contas (1999, p.69)

ANEXO N – MODALIDADES DE CONTROLO DO TRIBUNAL DE CONTAS

Todas as entidades públicas, nos seus vários níveis, estão abrangidas por um sistema de controlo e de fiscalização, que escrutina os seus actos e dos seus responsáveis. Assim sendo existe três modalidades de controlo pelo TC:

- **Fiscalização Prévia**

Segundo o Art.º 44 da Lei 98/97, de 26 de Agosto, a fiscalização prévia tem por fim a verificação de que os actos e os contratos geradores de despesa ou representativos de responsabilidades financeiras estão em conformidade com as leis em vigor e de que os respectivos encargos têm cabimento em verba orçamental própria.

Nos termos da legislação, é fundamento para a recusa do visto qualquer desconformidade com as leis em vigor que implique nulidade, encargos sem cabimento em verba orçamental própria, violação directa de normas financeiras, bem como ilegalidade que altere ou possa alterar o respectivo resultado financeiro.

- **Fiscalização concomitante**

Segundo o Art.º 49 da Lei 98/97, de 26 de Agosto, a fiscalização concomitante tem como objectivo a fiscalização de despesas emergentes dos actos ou contratos que não devam ser remetido para fiscalização prévia, e realizando auditorias à actividade financeira exercida antes do encerramento da respectiva gerência.

Os relatórios de auditoria realizados no âmbito da fiscalização concomitante podem servir de base à verificação da respectiva conta ou ao processo de efectivação de responsabilidades financeiras.

- **Fiscalização sucessiva**

Segundo o Art.º 50 da Lei 98/97, de 26 de Agosto, a fiscalização sucessiva tem por finalidade avaliar os sistemas de decisão e de controlo interno, e apreciar a legalidade, a correcção financeira, a economia, eficiência e eficácia da gestão financeira das entidades sujeitas à sua jurisdição e/ou controlo financeiro, incluindo os recursos financeiros oriundos da União Europeia.

A verificação efectuada pelo Tribunal de Contas destina-se a apreciar se as operações efectuadas são legais e regulares, se os respectivos sistemas de controlo interno são fiáveis, se as contas e as demonstrações financeiras reflectem fidedignamente as suas receitas e despesas, a sua situação financeira e patrimonial, e ainda se as contas são elaboradas de acordo com as regras contabilísticas fixadas.

ANEXO O – RELATÓRIO DE AUDITORIA INTERNA

O relatório que se vai visualizar é o relatório que a DCAI está a usar actualmente nas suas auditorias às U/E/O.



MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA
GUARDA NACIONAL REPUBLICANA



COMANDO-GERAL

COMANDO DA ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS INTERNOS

DIRECÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS

DIVISÃO DE CONTROLO E DE AUDITORIA INTERNA

RELATÓRIO DA AUDITORIA INTERNA REALIZADA À

(Unidade)

EM:

A - SECÇÃO DE RECURSOS LOGÍSTICOS E FINANCEIROS (SRLF)

1. Meios:

a. O pessoal orgânico e/ou existente é o indispensável?

Sim Não

Comentário:

b. O pessoal encontra-se devidamente qualificado e/ou instruído para o desempenho das funções?

Sim Não

Comentário:

c. As instalações são adequadas?

Sim Não

Comentário:

d. Os equipamentos são os necessários?

Sim Não

Comentário:

2. Funcionamento e Articulação:

a. A SRLF está articulada em conformidade com estipulado no regulamento Provisório da Gestão dos Recursos Financeiros da GNR (Regulamento para Gestão dos Recursos Financeiros da Guarda, aprovado por Despacho SEAMAI de 24 de Janeiro 2003)?

Sim Não

Comentário:

b. A SRLF actua dentro dos limites definidos pela referida legislação?

Sim Não

Comentário:

c. O Comandante da Unidade tem competências delegadas? Quais?

Sim Não

Comentário:

d. O Chefe da SRLF tem competências subdelegadas? Quais?

Sim Não

Comentário:

e. A SRLF desenvolve toda a sua actividade de forma a prestar todo o apoio que o respectivo Comandante carece, elaborando relatórios ou informações mensais?

Sim Não

Comentário:

f. Livros e actas e outros registos à guarda da SRLF (CPA, RGRFGNR e Regulamento de Conservação Arquivística da GNR – Portaria n.º 653/2002, II Série).

(1) Tem promovido a elaboração de actas nos termos do artigo 57º (Livro de Actas) do Regulamento Provisório para Gestão dos Recursos Financeiros?

Sim Não

Comentário:

(2) A documentação da SRLF na fase de conservação administrativa encontra-se devidamente acondicionada e preservada?

Sim Não

Comentário:

(3) A SRLF tem elaborado autos de eliminação dos documentos nos termos do Regulamento de Conservação Arquivística da GNR?

Sim Não

Comentário:

(4) A SRLF cumpre com rigor as disposições contidas Regulamento de Conservação Arquivística da GNR, de modo a não propor a destruição de documentos que tenham interesse histórico ou que ainda não tenham ultrapassado os prazos de arquivo definidos na Tabela de Selecção, anexo I ao referido regulamento?

Sim Não

Comentário:

3 . Prestação de Contas

Tem prestado contas mensais dentro dos prazos devidamente fixados para o efeito?

Sim Não

Comentário:

4. Gerências Administrativas:

a. Está a ser respeitado o conteúdo da Circular nº. 21/CSF/00, nomeadamente o regime de rotatividade dos elementos da gerência das messes da Unidade?

Sim Não

Comentário:

b. As compras para as messes e bares são asseguradas por pessoa com competências para realizar despesas e obedecem ao DL nº. 197/99, conforme prescreve a circular referida na alínea anterior?

Sim Não

Comentário:

c. As prestações de contas mensais formalizadas pelas gerências administrativas incluem todos os suportes adequados aos pagamentos efectuados?

Sim Não

Comentário:

d. Tem obtido das salas de convívio/bares e messes a prestação mensal das suas contas nos moldes e prazos fixados?

Sim Não

Comentário:

Tem elaborado mensalmente o devido Parecer Técnico sobre a gestão das salas de convívio e messes? Qual a data dos últimos pareceres Técnicos apresentados ao Comandante da Unidade?

Sim Não

Comentário:

B - RECEITAS DA GUARDA EM CONFORMIDADE COM O OE/MAI/GNR E DEMAIS INSTRUÇÕES DA DGO/MF.

1. A receita cobrada tem o devido enquadramento legal?

Sim Não

Comentário:

2. As receitas foram objecto de correcta inscrição orçamental?

Sim Não

Comentário:

3. A Unidade gere o Orçamento da Fonte de Financiamento 123 da Unidade, de acordo com o Decreto-Lei de Execução Orçamental em vigor?

Sim Não

Comentário:

C - CLASSIFICAÇÃO ECONÓMICA DAS RECEITAS E DESPESAS, DE ACORDO COM O CLASSIFICADOR OFICIALMENTE ADOPTADO (Decreto-Lei n.º 26/2002, 14 de Fevereiro).

1. A receita arrecadada está adequadamente classificada?

Sim Não

Comentário:

2. As despesas realizadas estão adequadamente classificadas?

Sim Não

Comentário:

D - MAPAS DE PAGAMENTOS, DIÁRIOS DE TESOURARIA, JUSTIFICAÇÃO DOS SALDOS E CONCILIAÇÃO BANCÁRIA (Instruções para o SIC e Nota Circular n.º 01/DRF/10 de 04AN010).

1. Todas as despesas são objecto de requisição prévia no SicPlus?

Sim Não

Comentário:

2. Todas as facturas a pagar evidenciam a confirmação da boa entrega ou recepção dos bens ou serviços contratados. E esta tarefa é assegurada pelo serviço destinatário dos mesmos ou, por aquele que, pela sua função, esteja em condições de exercer este controlo de forma adequada?

Sim Não

Comentário:

3. Toda a facturação a pagar é emitida em cumprimento de todos os requisitos exigidos pelo CIVA e evidencia que o fornecimento foi assegurado em conformidade com o contratado?

Sim Não

Comentário:

4. O último mês encontra-se devidamente encerrado e a prestação de contas efectuada?

Sim Não

Comentário:

5. Apresenta todos os seus registos principais devidamente escriturados e actualizados?

Sim Não

Comentário: .

6. Os pagamentos efectuados são concretizados com base em documentos devidamente conferidos, autorizados e assinados?

Sim *Não*

Comentário:

7. Os mapas de pagamentos encontram-se devidamente conferidos, autenticados e arquivados juntamente com os documentos de suporte, em processos mensais?

Sim *Não*

Comentário:

8. Encontra-se ordenada e arquivada cópia de toda a documentação relativa à conta de gerência prestada? Qual a última conta verificada pelo Tribunal de Contas?

Sim *Não*

Comentário:

9. O Tribunal de Contas tem levantado questões acerca das contas de Gerência?

Sim *Não*

Comentário:

10. Os Diários de Tesouraria encontram-se devidamente elaborados e conferidos?

Sim *Não*

Comentário:

11. Os pagamentos são feitos por Transferência Electrónica Interbancária (TEI) e o recurso ao fundo de maneio ocorre apenas em situações pontuais quando, de todo, não é possível o pagamento através de TEI? Qual o valor do fundo de maneio?

Sim *Não*

Comentário:

12. Tem respeitado o que se encontra determinado quanto ao montante do numerário em cofre?

Sim *Não*

Comentário:

13. Efectua-se conferência ao cofre inopinadamente e elabora-se a respectiva acta?

Sim *Não*

Comentário:

14. Os saldos encontram-se devidamente justificados?

Sim *Não*

Comentário:

15. Existem saldos antigos de difícil resolução?

Sim Não

Comentário:

16. As conciliações bancárias são efectuadas mensalmente pela contabilidade?

Sim Não

Comentário:

17. Os itens que aparecem nas reconciliações bancárias por um período anormal são objecto de análise adequada?

Sim Não

Comentário:

E - EXECUÇÃO ORÇAMENTAL

1. Verbas propostas

a. Receitas próprias:

b. Fonte de financiamento 111:

2. Receita

a. Arrecadada:

b. Entregue:

c. Atribuída na FF123:

3. Orçamento atribuído

a. Fonte de financiamento 111

(1) Inicial:

(2) Reforços:

(3) Total:

b. Fonte de financiamento 123

(1) De receitas próprias:

(2) De reforços da SO/CSF:

(3) Total:

4. Despesa paga

a. Fonte de financiamento 110:

b. Fonte de financiamento 123:

c. Total:

5. Saldo das dotações orçamentais

a. Fonte de financiamento 110:

b. Fonte de financiamento 123:

c. Total:

6. Encargos estimados até final do ano económico:

7. Encargos assumidos com cabimento orçamental:

8. Encargos assumidos sem cabimento orçamental:

9. Outras necessidades sem cabimento orçamental:

F - PROCEDIMENTOS PRÉVIOS À CONTRATAÇÃO PÚBLICA PARA AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS E EMPREITADAS DE OBRAS PÚBLICAS (Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro).

1. Todas as despesas realizadas cumprem rigorosamente o estabelecido Regime da realização de despesas públicas com locação e aquisição de bens e serviços, bem como da contratação pública relativa à locação e aquisição de bens móveis e de serviços?

Sim Não

Comentário:

2. Encontra-se organizada, sob os aspectos administrativos e financeiros, toda a documentação relativa ao cumprimento das formalidades legais e regulamentares em vigor devidas na aquisição ou venda de bens e serviços e empreitadas de obras públicas?

Sim Não

Comentário:

3. Relação de todos os procedimentos realizados (por tipo de procedimento e rubrica).

Comentário:

N.º

Designação

Valor

4. Todos os trabalhos de empreitadas que se enquadrem no disposto no art.º 343.º do Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo DL n.º 18/2008, de 29 de Janeiro, (v.g. trabalhos de beneficiação, de reparação, conservação e alteração de imóveis) seguem o regime de realização de empreitadas, respeitando todos os seus requisitos, designadamente, ao nível da confirmação da habilitação técnica das empresas envolvidas, da formalização de contratos escritos, da exigência de cações, da preparação de autos de recepção provisórios e definitivos?

Sim Não

Comentário:

5. Os convites efectuados no âmbito dos ajustes directos são dirigidos a empresas já conhecidas e/ou bem referenciadas, mas também e sempre que possível a novas firmas que poderão oferecer novas oportunidades de negócio?

Sim Não

Comentário:

6. A SRLF procede ao arquivo de todas as declarações de situação regularizada ao nível de contribuições e impostos, apresentadas pelas empresas adjudicadas ou participantes em processos de aquisição de bens ou serviços?

Sim **Não**

Comentário:

7. A SRLF procede à verificação da repartição do capital social das empresas a convidar no âmbito de concursos, negociações ou de meras consultas (sempre que possível)?

Sim **Não**

Comentário:

8. As especificações técnicas, enquanto peça fundamental para o êxito das contratações, são elaboradas por pessoal com conhecimentos específicos para cada tipo de contratação e, no caso de empreitadas de obras públicas, ainda têm em conta os preços de referência do LNEC e do IMOPPI?

Sim **Não**

Comentário:

9. Sempre que as contratações deram lugar à formalização de contrato escrito, foi (é) exigida caução no valor máximo de 5% sobre o montante contratado, como forma de salvaguardar, adequadamente o interesse da Guarda?

Sim **Não**

Comentário:

10. São (ou foram) realizados pagamentos no âmbito de contratos que já não se encontram em vigor?

Sim **Não**

Comentário:

11. Foi (é) sempre elaborada a Informação de cabimentação prévia, requisito essencial para a realização da despesa pública, que deverá ser sempre formalizada e deverá contemplar todas as informações necessárias a uma adequada execução orçamental, de acordo com o artº. 13 do Decreto com força de Lei nº. 18281, de 24 de Maio de 1930, conjugado com o disposto no nº. 6 e nº. 7, do artº. 39, da Lei nº. 91/01, com as alterações introduzidas pelas Leis nº. 2/02, de 28 de Agosto, nº. 23/03, de 2 de Julho e o nº. 1, do artº. 45, da Lei nº. 48/04, de 24 de Agosto?

Sim **Não**

Comentário:

12. Todos os documentos arquivados nos processos relativos às aquisições de bens e serviços e à realização de obras são sempre numerados, de modo a garantir a sua integridade.

Sim **Não**

Comentário:

G - ALIENAÇÃO DE BENS DE DOMÍNIO PRIVADO DO ESTADO (Decreto-Lei n.º 307/94, de 21 de Dezembro, Portaria 1152-A/94, de 27 de Dezembro e Nota n.º 6768/CSF, de 01JUN99).

1. Todas as alienações cumprem o estabelecido no Regime de Aquisição, Gestão e Alienação dos Bens Móveis do Domínio Privado do Estado?

Sim Não

Comentário: .

2. Encontra-se organizada, sob os aspectos administrativos e financeiros, toda a documentação relativa ao cumprimento das formalidades legais e regulamentares em vigor devidas na alienação de bens de domínio privado do estado?

Sim Não

Comentário:

H - SECÇÃO DE JUSTIÇA E RECURSOS HUMANOS (SJRH) - SECTOR DE ABONOS E DESCONTOS

1. Meios:

- a. O pessoal orgânico e/ou existente é o indispensável?

Sim Não

Comentário:

- b. O pessoal encontra-se devidamente qualificado e/ou instruído para o desempenho das funções?

Sim Não

Comentário: O

- c. As instalações são adequadas?

Sim Não

Comentário:

- d. Os equipamentos são os necessários?

Sim Não

Comentário:

I - PROCESSAMENTO DE VENCIMENTOS, GRATIFICAÇÕES, SUPLEMENTOS E RESPECTIVOS DESCONTOS, EM CONFORMIDADE COM OS RESPECTIVOS DIPLOMAS:

1. Os abonos:

- a. Tem respeitado rigorosamente o que se encontra determinado no respeitante à elaboração dos BIA'S e BAC 'S (Circular n.º 13/CSF/2003, de 5 de Junho)?

Sim Não

Comentário:

- b. Os abonos/descontos encontram-se devidamente verificados face às listagens enviadas pela Chefia do Serviço de Finanças/Secção de Abonos e conforme documentação constante do respectivo processamento mensal (BAC'S)?

Sim Não

Comentário:

- c. Os BIA/BAC são certificados e assinados pelos comandantes das Subunidades?

Sim Não

Comentário:

- d. São processados no devido tempo?

Sim Não

Comentário:

- e. É feita a conferência (ainda que por amostragem) dos processamentos solicitados no (s) mês(es) anterior(es)?

Sim Não

Comentário:

2. O Processamento dos seguintes abonos/descontos cumpre todas as regras e princípios aplicáveis:

- a. Remuneração Base e Suplemento de Serviço nas Forças de Segurança (Decreto-Lei n.º 298/2009, de 14 de Outubro e Circular n.º 03/CSF/05, de 31 de Janeiro).

- (1) Existem algumas situações (reclamações) quanto ao processo de vencimentos?

Sim Não

Comentário:

- (2) Em caso de doença é alterada a rubrica orçamental?

Sim Não

Comentário:

- b. Suplemento Especial de Serviço (art. 21.º do Decreto-Lei n.º 298/2009).

É feito o controlo das situações que conferem o direito ao Suplemento Especial de Serviço?

Sim Não

Comentário:

- c. Suplemento de Ronda ou Patrulha (art. 22.º do Decreto-Lei n.º 298/2009).

É feito o controlo das situações que conferem o direito ao Suplemento de Ronda ou Patrulha?

Sim Não

Comentário:

- d. Suplemento de Escala (art. 23.º do Decreto-Lei n.º 298/2009).

É feito o controlo das situações que conferem o direito ao Suplemento de Escala?

Sim Não

Comentário:

- e. Suplemento de Prevenção (art. 23.º do Decreto-Lei n.º 298/2009).

É feito o controlo das situações que conferem o direito ao Suplemento de Prevenção?

Sim Não

Comentário:

- f. Suplemento de Comando (art. 24.º do Decreto-Lei n.º 298/2009).

É feito o controlo das situações que conferem o direito ao Suplemento de Comando?

Sim Não

Comentário:

- g. Suplemento de Residência (art. 25.º do Decreto-Lei n.º 298/2009).

É feito o controlo das situações que conferem o direito ao Suplemento de Residência?

Sim Não

Comentário:

- h. Comparticipação na Aquisição de Fardamento (art. 30.º do Decreto-Lei n.º 298/2009).

É feito o controlo das situações que conferem o direito à Comparticipação na Aquisição de Fardamento?

Sim Não

Comentário:

- i. Gratificação de Trânsito e Tratadores de Solípedes e Canídeos (Decreto-Lei n.º 455/83, 28 de Dezembro e Despacho Conjunto (2.ª série) n.º 167, de 23JUL91, Despacho do GCG de 12 de Abril de 1984, Circular n.º 03/CSF/05, de 31 de Janeiro e art. 33.º do Decreto-Lei n.º 298/2009).

(1) A gratificação de trânsito é apenas abonada a pessoal com o curso de trânsito averbado e que já o vinha a auferir antes de 01 de Janeiro 2010?

Sim Não

Comentário:

(2) A gratificação de Tratador de Solípedes/Canídeos é abonada apenas ao pessoal com animal distribuído e que já o vinha a auferir antes de 01 de Janeiro 2010?

Sim Não

Comentário:

(3) É aplicada a regra da divisibilidade dos abonos, designadamente nas situações de licenças e convalescenças e outras?

Sim Não

Comentário:

- j. **Gratificação de Segurança aos Órgãos de Soberania** (Decreto-Lei n.º 148/89, de 8 de Maio e Despacho Conjunto n.º 50/98, DR II Série, de 22 de Janeiro e Lei n.º 77/88 de 1 de Julho).

É feito algum abono desta gratificação?

Sim Não

Comentário:

- k. **Gratificação de Instrução** (Decreto-Lei n.º 454/83, de 28 de Dezembro, Despacho do GCG n.º 16/05/OG, de 16 de Junho de 2005 e art. 33.º do Decreto-Lei n.º 298/2009).

(1) A Gratificação de Instrução é abonada apenas ao pessoal que ministra, no mês, no mínimo 10 horas de instrução com publicação na Ordem de Serviço e que já vinha a auferir antes de 01 Janeiro de 2010?

Sim Não

Comentário:

(2) É aplicada a regra da divisibilidade dos abonos, designadamente nas situações de licenças e convalescenças e outras?

Sim Não

Comentário:

- l. **Serviços Remunerados** (Despacho Normativo n.º 218/82, de 12 de Outubro, Despacho Normativo n.º 254/82 de 23 de Novembro, Circular n.º 05/CSF/2006, de 10 de Março e NEP 4.4.01 de 08FEV03, da 4.ª REP)?

O processamento e pagamento dos Serviços Remunerados são efectuados sem atrasos no mês imediato à realização dos respectivos serviços?

Sim Não

Comentário:

- m. **Prestações Familiares** (Decreto-Lei n.º 176/2003, 2 de Agosto, Decreto-Lei n.º 133-B/97, de 30 de Maio e Circular n.º 03/06/CSF, de 23 de Fevereiro).

É feito o controlo periódico das condições que conferem o direito ao:

(1) Abono de Família a Crianças e Jovens?

Sim Não

Comentário:

(2) Bonificação por Deficiência do AFCJ?

Sim Não

Comentário:

(3) Subsídio Mensal Vitalício?

Sim Não

Comentário:

(4) Subsídio por Assistência de Terceira Pessoa?

Sim Não

Comentário:

(5) Outros

Sim Não

Comentário:

- n. **Pensões de Reserva e Provisórias de Reforma** (Decreto-Lei n.º 504/99, de 20 de Novembro, Estatuto da Aposentação - Decreto-Lei n.º 498/72, de 9 de Dezembro, Decreto-Lei n.º 159/2005, de 20 de Setembro e Circular n.º 12/04/CSF, de 12 de Julho)?

(1) O cálculo das pensões é feito tendo em conta as remunerações principais e acessórias?

Sim Não

Comentário:

(2) Não se verificam atrasos na reunião dos elementos processuais?

Sim Não

Comentário:

- o. **Abonos nas situações de Acidentes em Serviço** (Decreto-Lei n.º 503/99, de 20 de Novembro, Circular n.º 15/CSF/2004, de 12 de Outubro e Nota Circular n.º 05/CSF/05, de 1 de Abril).

Existem situações com erros de pagamento de despesa?

Sim Não

Comentário:

- p. **Subsídio por Morte** (Decreto-Lei n.º 223/95, de 8 de Setembro e Circular n.º 26/CSF/95, de 27 de Outubro).

O processamento e pagamento deste subsídio são efectuados com celeridade desejável?

Sim Não

Comentário:

- q. **Propinas – existe algum abono desta natureza** (Lei n.º 113/97, de 16 de Setembro e Circular n.º 14 de 11MAI98)?

Sim Não

Comentário:

r. **Ajudas de custo em território nacional e no estrangeiro** (Decreto-Lei n.º 201/81, de 10 de Julho, Decreto-Lei n.º 401/85, de 11 de Outubro, Decreto Lei n.º 192/95, de 28 de Junho, Circular n.º 07/CSF/02, de 21 de Junho, Nota Circular n.º 04/CSF/05, de 25 de Fevereiro e Nota-Circular n.º 7/CSF/05, de 1 de Junho).

(1) A SJRH efectua o controlo do abono de ajudas de custo e elabora o mapa obrigatório a enviar mensalmente à DA/DRH?

Sim Não

Comentário:

(2) Existem situações especiais?

Sim Não

Comentário:

s. **Alimentação e alojamento** (Decreto-Lei n.º 271/77, de 2 de Julho, Despacho Conjunto n.º 445/05, II Série, de 4 de Julho, Circular n.º 08/CSF/2000, de 2 de Maio, Circular n.º 21/CSF/2000, de 1 de Setembro).

(1) O abono aos impedidos nas messes respeita os quantitativos superiormente autorizados?

Sim Não

Comentário:

(2) O abono é feito de acordo com a prestação efectiva de serviço e conforme o abono da diária de alimentação em espécie?

Sim Não

Comentário:

(3) É feito algum abono de alimentação a dinheiro a motoristas?

Sim Não

Comentário:

(4) O abono de alimentação a dinheiro aos estagiários do CFP e pessoal de outros cursos sem direito ao abono de ajudas de custo é feito dentro dos limites da Lei?

Sim Não

Comentário:

(5) A alimentação por conta da Fazenda Pública teve (tem) em conta o número de refeições, realmente, servidas aos efectivos com direito à alimentação confeccionada, nos termos do DL n.º 271/77?

Sim Não

Comentário:

3. É dado cumprimento ao estabelecido quanto aos efeitos das medidas provisórias de natureza preventiva estatutária e disciplinar, nos militares a elas sujeitos (artigo 71.º EMGNR, artigos 30.º, 31.º e n.º 3 artigo 90.º do RDGNR e Circular n.º 16/CSF/2004, de 15 de Julho)?

Sim Não

Comentário:

4. É dado cumprimento ao estabelecido quanto às consequências nos vencimentos dos militares a quem foram aplicadas penas criminais efectivas aplicadas pelos Tribunais Judiciais e Militares (Circular n.º 16/CSF/2004, de 15 de Julho)?

Sim Não

Comentário:

5. Reposições na fazenda nacional (Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de Julho).

Todas s situações que dão lugar a reposições são prontamente executadas?

Sim Não

Comentário:

6. Existem situações pendentes para decidir na DRF ou outra, no que se refere a vencimentos, abonos e descontos?

Sim Não

Comentário:

7. Outras Situações

Comentário:

J- PROCEDIMENTOS DE CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO (CPA e EMGNR)

1. Existem situações pendentes referentes a:

- a. Requerimentos?

Sim Não

Comentário:

- b. Reclamações?

Sim Não

Comentário:

- c. Recursos hierárquicos?

Sim Não

Comentário:

- d. Outros?

Sim Não

Comentário:

2. Os processos resolvidos no âmbito da competência delegada no Comandante da Unidade cumprem com os requisitos das diferentes fases do procedimento administrativo?

Sim Não

Comentário:

3. Todos os requerimentos enviados ao escalão superior são devidamente informados pela Secção de Justiça e Recursos Humanos?

Sim Não

Comentário:

K - ANÁLISE DE PROCESSOS DE CONTRATOS DE ARRENDAMENTO, DE AVENÇA, DE TELEFONES, DE EQUIPAMENTOS DE REPROGRAFIA E OUTROS (Circular n.º 21/CSF/99, de 15 de Dezembro, Circular n.º 03/04/CSF, 17 de Março e Nota-Circular n.º 16/2004, de 15 de Outubro).

1. Contratos de Arrendamento

Comentário:

2. Contratos de Avença

Comentário:

3. Contratos de Telefones/Telemóveis

Comentário:

4. Contratos de Equipamentos de Cópia

Comentário:

5. Contrato com CTT

Comentário:

L - GERÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

1. Messes

- a. A Unidade dispõe Secções de Alimentação (Messes) que:

- (1) Têm Direcções nomeadas nos termos das normas em vigor?

Sim Não

Comentário:

- (2) Está a ser respeitado o conteúdo da Circular nº. 21/CSF/00 e, nomeadamente o regime de rotatividade dos elementos da gerência das messes da Subunidade?

Sim Não

Comentário:

- (3) As compras para a messe são asseguradas por pessoa com competências para realizar despesas e obedecem ao DL nº. 197/99, conforme prescreve a circular referida no ponto anterior?

Sim **Não**

Comentário:

- (4) Que praticam os preços superiormente aprovados pelo Comando?

Sim **Não**

Comentário:

- (5) As prestações de contas mensais formalizadas pela gerência da messe incluem todos os suportes adequados aos pagamentos efectuados?

Sim **Não**

Comentário:

- (6) Não tem constituído qualquer problema para o Comando?

Sim **Não**

Comentário:

- (7) Têm correspondido às necessidades do pessoal?

Sim **Não**

Comentário:

- (8) Têm concorrido para as receitas próprias do OE?

Sim **Não**

Comentário:

- (9) As normas de administração das Messes permitem o controlo de todas as operações e são as necessárias, simples e as exequíveis?

Sim **Não**

Comentário:

- (10) Os programas Informáticos de suporte à sua gestão Funcionam adequadamente?

Sim **Não**

Comentário:

2. Bares e salas de convívio

- a. A Subunidade dispõe de Salas de Convívio que:

- (1) Têm Direcções nomeadas nos termos das normas em vigor?

Sim **Não**

Comentário:

- (2) Está a ser respeitado o conteúdo da Circular nº. 8/CSF/00 e, nomeadamente o regime de rotatividade dos elementos da gerência das messes da Unidade?

Sim **Não**

Comentário:

- (3) As compras para os bares são asseguradas por pessoa com competências para realizar despesas e obedecem ao DL nº. 197/99, conforme prescreve a circular referida no ponto anterior?

Sim **Não**

Comentário:

- (4) Que se limitam à venda de artigos apropriados e autorizados à sua finalidade e âmbito?

Sim **Não**

Comentário:

- (5) Não tem constituído qualquer problema para o Comando?

Sim **Não**

Comentário:

- (6) Têm correspondido às necessidades do pessoal?

Sim **Não**

Comentário:

- (7) As prestações de contas mensais formalizadas pela gerência dos bares incluem todos os suportes adequados aos pagamentos efectuados?

Sim **Não**

Comentário:

- (8) Têm concorrido para as receitas próprias do OE?

Sim **Não**

Comentário:

- (9) As normas de administração das Salas de Convívio permitem o controlo de todas as operações, são as necessárias, simples e as exequíveis?

Sim **Não**

Comentário:

- (10) Os programas Informáticos de suporte à sua gestão Funcionam adequadamente?

Sim **Não**

Comentário:

b. Oficinas

(1) Barbearia

As normas de administração permitem o controlo de todas as operações, são as necessárias, simples e as exequíveis?

Sim **Não**

Comentário:

(2) Sapataria

As normas de administração permitem o controlo de todas as operações, são as necessárias, simples e as exequíveis?

Sim **Não**

Comentário:

(3) Carpintaria

As normas de administração permitem o controlo de todas as operações, são as necessárias, simples e as exequíveis?

Sim **Não**

Comentário:

(4) Outras

As normas de administração permitem o controlo de todas as operações, são as necessárias, simples e as exequíveis?

Sim **Não**

Comentário:

M - PLANO DE PREVENÇÃO DA CORRUPÇÃO E DAS INFRACÇÕES CONEXAS

1. Processamento de remunerações, abonos e comparticipação de despesas:

a. Riscos:

- (1) Pagamentos indevidos;
- (2) Corrupção activa para acto ilícito.

b. Medidas de prevenção (contínuas) (DRH, DRF e CMDT UN):

- (1) Segregação de funções e rotatividade ao nível do processamento de vencimentos;
- (2) Verificação pela Divisão de Abonos e Auditoria da Direcção de Recursos Financeiros, dos movimentos processados;
- (3) Verificação mensal pela Secção de Contabilidade da Divisão Financeira, em sede de pagamento de vencimentos e de integração da matriz contabilística;
- (4) Formação profissional específica do pessoal.

c. Implementadas?

Sim Não

Comentário:

2. Processamento das receitas da Guarda

a. Riscos:

Utilização de recibos numerados manualmente, pelo próprio agente emissor.

- **Medidas de prevenção:**

Implementação da aplicação informática, SicPlus, em todo o dispositivo da Guarda, gerando o número do documento de forma automática e sem possibilidade de intervenção do operador (1 ano) (DCSI e DRF).

- **Implementadas?**

Sim Não

Comentário:

b. Riscos:

Anulação indevida de recibos, de modo a eliminar a receita ou recebimento de dinheiro, ficando o funcionário com o montante recebido.

- **Medidas de prevenção:**

Justificar por escrito e pedir autorização ao escalão superior para efectuar a respectiva anulação (contínuo) (SRF/SRLF e CMDT UN).

- **Implementadas?**

Sim Não

Comentário:

c. Riscos:

Recebimento de valores sem emissão de recibos.

- **Medidas de prevenção:**

Reforço das medidas de controlo interno – constantes de circulares em vigor - e definição de regras sobre o procedimento a adoptar em caso de falha do sistema informático (contínuo) (SRF/SRLF e CMDT UN).

- **Implementadas?**

Sim Não

Comentário:

d. Riscos:

Venda de artigos de bar sem o correspondente registo dos artigos vendidos e das importâncias recebidas.

- **Medidas de prevenção:**

Implementação de aplicações informáticas em todos os bares e adopção obrigatória do pré-pagamento. Controlo diário da caixa (contínuo) (Gerências de bares e CMDT UN).

- **Implementadas?**

Sim Não

Comentário:

e. **Riscos:**

Falta de condições de segurança na guarda de valores.

- **Medidas de prevenção:**

Fornecimento de cofre a todos os Postos Territoriais, de dimensão adequada às respectivas necessidades (2 anos) (DRL e CMDT CARI).

- **Implementadas?**

Sim Não

Comentário:

f. **Riscos:**

Utilização das receitas cobradas para fazer face ao pagamento de despesas de funcionamento fora do sistema de informação contabilística do Estado RAFE/SIC.

- **Medidas de prevenção:**

Sensibilização dos utilizadores dos Serviços para que solicitem sempre recibo da operação, nomeadamente com a afixação de avisos (contínuo) (SRF/SRLF e CMDT UN).

- **Implementadas?**

Sim Não

Comentário:

3. Contabilidade

a. **Riscos:**

Violação dos princípios da Contabilidade Publica.

- **Medidas de prevenção:**

Utilização da aplicação informática SicPlus para acompanhamento e controlo dos procedimentos de gestão financeira e contabilística (contínuo) (DRF, DRL e SRF/SRLF).

- **Implementadas?**

Sim Não

Comentário:

b. **Riscos:**

Deficiente controlo dos compromissos assumidos.

- **Medidas de prevenção:**

Pagamento de bens adquiridos justificados com a emissão prévia de requisição (contínuo) (DRF, DRL e SRF/SRLF).

- **Implementadas?**

Sim Não

Comentário:

c. **Riscos:**

Deficiente classificação contabilística de receitas e despesas.

- **Medidas de prevenção:**

Informatização integrada dos procedimentos de controlo interno da contabilidade (SicPlus) (contínuo) (DRF, DRL e SRF/SRLF).

- **Implementadas?**

Sim Não

Comentário:

d. **Riscos:**

Deficiente controlo dos compromissos assumidos e das dotações orçamentais.

- **Medidas de prevenção:**

Segregação de funções, evitando que sejam atribuídas à mesma pessoa duas ou mais funções (contínuo) (DRF, DRL e SRF/SRLF).

- **Implementadas?**

Sim Não

Comentário:

4. **Diversos**

a. **Riscos:**

Deficiente controlo da entrada e saída dos artigos destinados à confecção de refeições e venda nos bares.

- **Medidas de prevenção:**

Automatismos dos controlos através da implementação de aplicações informáticas que permitem reduzir ou anular situações de risco (1 ano) (DCSI, DRF e CMDT UN).

- **Implementadas?**

Sim Não

Comentário:

b. **Riscos:**

Utilização de Contas Bancárias abertas em nome da GNR para fins distintos da sua actividade e sem o controlo dos órgãos de gestão financeira.

- **Medidas de prevenção:**

Abertura de Contas Bancárias em nome da GNR, apenas com autorização superior e substituição de todas as contas abertas na CGD por contas do Tesouro abertas no IGCP (1 ano) (DRF).

- **Implementadas?**

Sim Não

Comentário:

5. Planeamento da contratação

a. Riscos:

Planeamento deficiente das Necessidades.

- **Medidas de prevenção:**

Elaborar o Plano de Necessidades em tempo que permita o desenvolvimento dos procedimentos aquisitivos (contínuo) (DRL e CMDT UN).

- **Implementadas?**

Sim Não

Comentário:

b. Riscos:

Renovações Automáticas de contratos – deficiente monitorização antecipada to termo dos contratos, implicando a sua renovação automática, sem possibilidade de avaliação d necessidade do contrato.

- **Medidas de prevenção:**

Implementar um sistema de controlo dos contratos em vigor (6 meses) (DRL e CMDT UN).

- **Implementadas?**

Sim Não

Comentário:

c. Riscos:

Fraccionamento da despesa com vista a favorecer fornecedores e/ou a esquivar-se do procedimento pré-contratual adequado face à despesa estimada para esses bens /serviço ao longo do ano.

- **Medidas de prevenção:**

Adequar os procedimentos ao planeamento das necessidades de bens e serviços (contínuo) (DRL e CMDT UN).

- **Implementadas?**

Sim Não

Comentário:

d. Riscos:

Dependência técnica de alguns fornecedores de bens ou serviços.

• **Medidas de prevenção:**

Diversificar o leque de possíveis fornecedores (contínuo) (DRL e CMDT UN).

• **Implementadas?**

Sim Não

Comentário:

e. Riscos:

Nos procedimentos por Ajuste Directo privilegiar a consulta a mais do que um operador económico.

• **Medidas de prevenção:**

Adoptar, como regra, a consulta a mais do que um fornecedor (contínuo) (DRL e CMDT UN).

• **Implementadas?**

Sim Não

Comentário:

6. Elaboração dos procedimentos pré-contratuais

a. Riscos:

Carácter subjectivo dos critérios de avaliação das propostas, com inserção de dados não quantificáveis nem comparáveis entre concorrentes.

• **Medidas de prevenção:**

Definir critérios de adjudicação objectivos e quantificáveis na fase da elaboração dos cadernos de encargos (contínuo) (DRL e CMDT UN).

• **Implementadas?**

Sim Não

Comentário:

b. Riscos:

Nomeação de Júri de procedimentos constituídos por um grupo restrito de elementos.

• **Medidas de prevenção:**

Diversificar, o mais possível, a constituição dos júris através da rotação constante dos seus elementos (contínuo) (DRL e CMDT UN).

• **Implementadas?**

Sim Não

Comentário:

7. Procedimentos pré-contratuais

a. Riscos:

Deficiente definição ou incompletude de especificações técnicas constantes do caderno de Encargos.

• **Medidas de prevenção:**

Supervisão da actividade pelos dirigentes intermédios (contínuo) (DRL, DIE e CMDT UN).

• **Implementadas?**

Sim Não

Comentário:

8. Celebração e execução do contrato

a. Riscos:

Insuficiente ou incorrecta fundamentação para a “natureza imprevista” dos trabalhos a mais.

• **Medidas de prevenção:**

Garantir que os trabalhos a mais cumprem o pressuposto de “natureza imprevista” e não são técnica ou economicamente separáveis do contrato inicial (contínuo) (DRL e CMDT UN).

• **Implementadas?**

Sim Não

Comentário:

b. Riscos:

Deficiente controlo na recepção dos bens.

• **Medidas de prevenção:**

Difundir instruções sobre armazenamento e circuito de recepção de bens (6 meses) (DRL e CMDT UN).

• **Implementadas?**

Sim Não

Comentário:

c. Riscos:

Deficiente ou insuficiente cumprimento do contrato.

• **Medidas de prevenção:**

Supervisão da actividade pelos dirigentes intermédios (contínuo) (DRL, DIE e CMDT UN).

• **Implementadas?**

Sim Não

Comentário:

N - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES:

Conclusões	Recomendações

Lisboa,

O AUDITOR

ANEXO P – HIERARQUIA DOS COMPONENTES



Figura P.1: Relação entre os Componentes

Fonte: ALVES, S.d., p.38

ANEXO Q – MODELO DA COSO

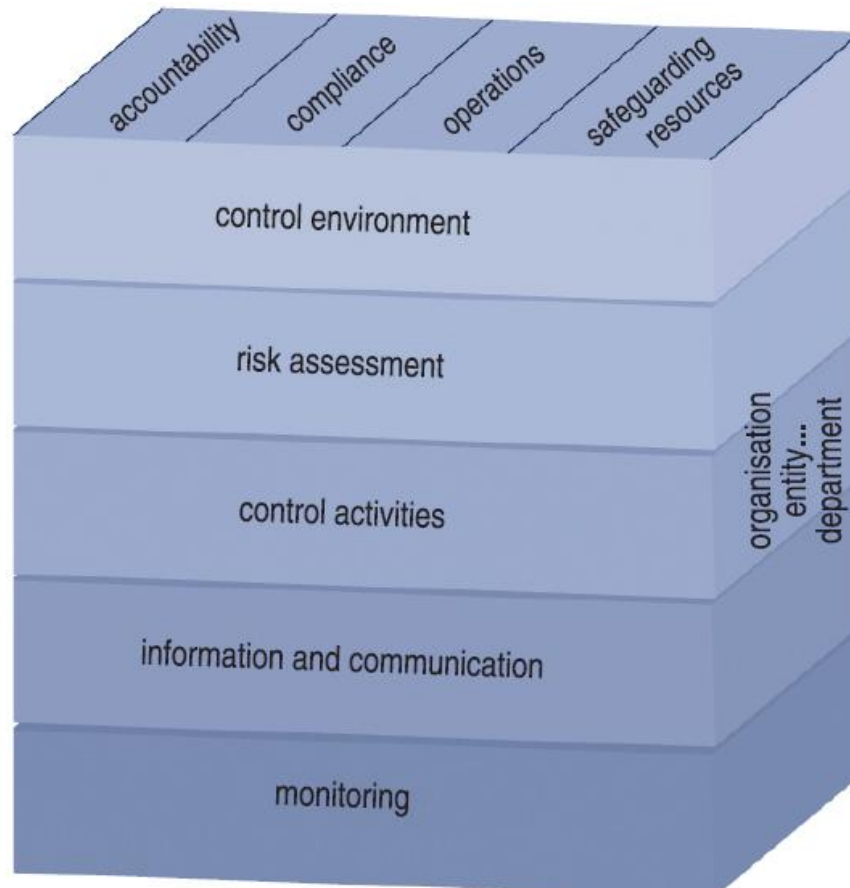


Figura Q.1: Relação entre os Objectivos e os Componentes

Fonte: INTOSAI (2004, p.15)

ANEXO R – CONTROLO EXTERNO E CONTROLO INTERNO

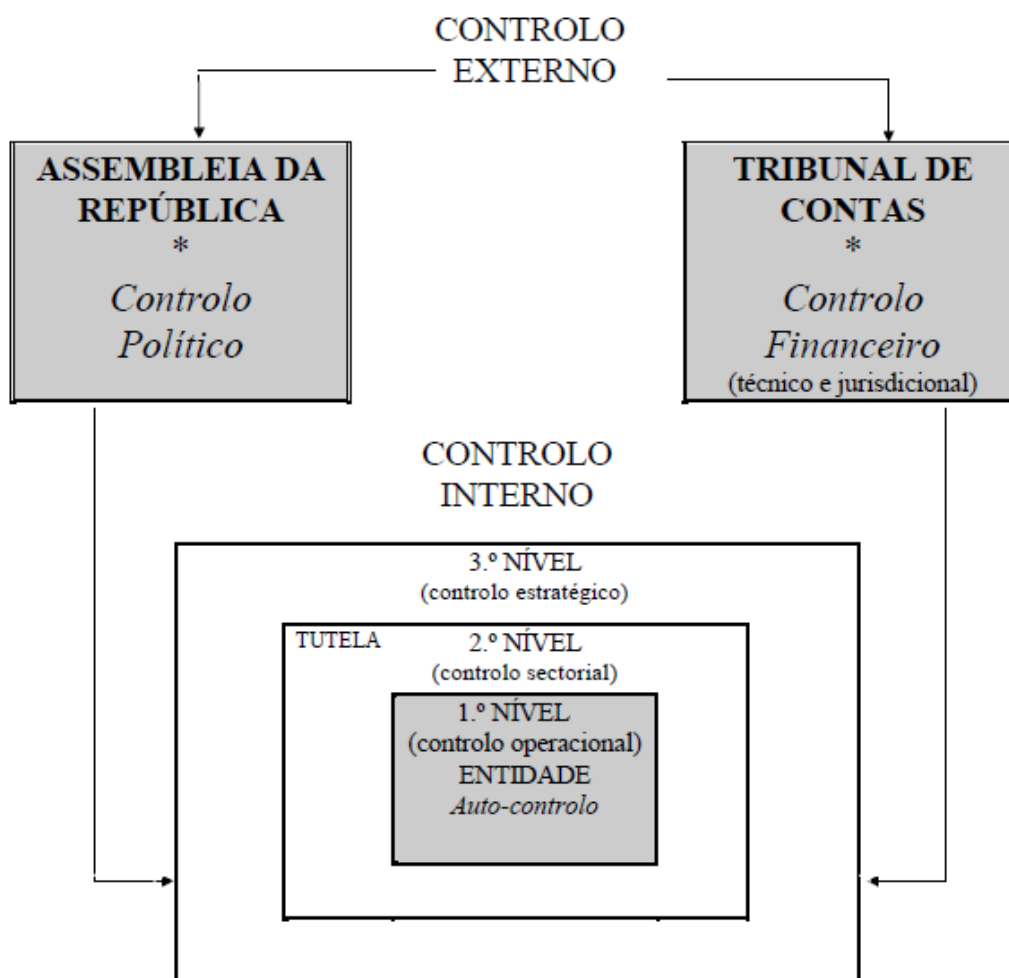


Figura R.1: Controlo Externo e Interno

Fonte: TC, 1999, p.25