



A Fraude Ocupacional e a importância dos mecanismos de prevenção,
detecção e controlo na Hotelaria

Andrea Patrícia Lopes Cardoso

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para obtenção do Grau de
Mestre em Gestão Financeira

Orientador: Professor Doutor Miguel Varela

Lisboa

2020

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer ao Professor Doutor Miguel Varela pela disponibilidade e confiança, porque sem o seu apoio não me tinha sido possível terminar este trabalho.

São também dignos de uma nota de apreço os colegas e amigos que me acompanharam durante o Mestrado.

Aos meus queridos pais e irmãos agradeço do fundo do meu coração pelas palavras de motivação, pela força e pelo apoio incondicional.

Por ultimo, mas não menos importante quero deixar um agradecimento muito especial a todos que me ajudaram a divulgar o estudo e a todos que aceitaram participar através do preenchimento do questionário.

A todos aqui deixo o meu agradecimento sincero.

Resumo

Perante o crescimento de ocorrências de fraude no panorama empresarial português, torna-se necessário conhecer as possíveis situações de fraude, os riscos e as consequências que delas podem advir para a Hotelaria, quer em danos patrimoniais, quer reputacionais, bem como, a forma como devem ser mitigadas, incluindo os mecanismos e ferramentas de prevenção, da deteção e remediação fraude.

As próprias especificidades do negócio Hoteleiro potenciam o acesso a um conjunto de bens muito diversificado e de elevado valor, nem sempre de fácil controlo, ao que ainda acresce uma grande rotatividade de mão de obra, nem que seja pelos próprios turnos. Assim, e perante um clima propício à fraude ocupacional, revelou-se pertinente o desenvolvimento do presente estudo, o qual teve como suporte o inquérito por questionário adaptado do *S.C.O.R.E. Model (Stimulus, Capability, Opportunity, Rationalization e Ego)*.

O processo de recolha de informação foi realizado via internet, com questionário construído para o efeito, tendo sido recolhidas e validadas 77 respostas de funcionários da Hotelaria.

Dos resultados obtidos é possível aferir o potencial existente de fraude ocupacional em Hotelaria e a pertinência do desenvolvimento de uma política e procedimentos antifraude, a qual deve ser comunicada a todos os colaboradores.

Palavra-Chave: Risco de Fraude, Fraude Ocupacional, Controlo da Fraude, Deteção da Fraude e Prevenção da Fraude

Abstract

In view of the increase in the occurrence of fraud in the Portuguese business panorama, it is necessary to know the possible situations of fraud, the risks and the consequences that may arise for the Hotel Industry, both in property and reputation damage, as well as the route must be mitigated, including mechanisms and tools to prevent, detect and remedy fraud.

There are very specificities of the Hotel business enhance access to a very diverse and high-value set of goods, not always easy to control, to which there is still a large turnover of labor, even if it is by the shifts themselves. Thus, in the face of a favorable environment for occupational fraud, the development of the present study was relevant, which was supported by the questionnaire adapted from the S.C.O.R.E. Model (Stimulus, Capacity, Opportunity, Rationalization and Ego).

According to the information process was carried out through the internet, with a questionnaire built for the purpose, and 77 responses from Hospitality employees were collected and validated.

From the results obtained, it is possible to assess the existing potential for occupational fraud in Hospitality and the pertinence of the development of an anti-fraud policy and procedures, which must be communicated to all employees.

Keyword: Fraud Risk, Occupational Fraud, Fraud Control, Fraud Detection and Fraud Prevention

Abreviaturas

ACFE - *Association of Certified Fraud Examiners*

APH - Associação Portuguesa de Hotéis

CEO - *Chief Executive Officer*

CFO - *Chief Financial Officer*

CI - Controlo Interno

COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission*

GAA - Gabinete de Avaliação e Auditoria

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPAI - Instituto Português de Auditoria Interna

OBEGEF - Observatório de Economia e Gestão de Fraude

SCI - Sistema de Controlo Interno

Índice Geral

Resumo	iii
Índice de Figuras	viii
Índice de Quadros	viii
Índice de Tabelas	viii
Índice de Gráficos.....	ix
Introdução.....	1
Capítulo 1 – Fundamentação Teórica.....	3
1.2 Fatores que podem concorrer para a fraude.....	8
1.2.1 Teoria da Associação Diferencial de Edwin H. Sutherland	8
1.2.2 O Triângulo da Fraude.....	8
1.2.2 O Diamante da Fraude	12
1.2.3 A Escala da Fraude	13
Capítulo 2 – A Fraude Ocupacional em Hotelaria	19
2.1 Enquadramento	19
2.2 Gestão do Risco de Fraude Ocupacional.....	21
2.3 Pilares de uma estratégia antifraude ocupacional na Hotelaria	25
Capítulo 3 - Metodologia.....	28
3.1 Problemática da Investigação	28
3.2 Objetivos e opções metodológicas	29
3.3 Instrumentos de pesquisa.....	30
3.4 Procedimentos para a recolha da informação	32
Capítulo 4 - Análise e interpretação dos resultados	33
Conclusões.....	41

Bibliografia.....	43
Apêndice.....	52

Índice de Figuras

Figura 1 - Árvore de Fraude (Parcial)	5
Figura 2 - Triângulo da Fraude.....	9
Figura 3 - Conjugação de Forças do Triângulo da Fraude	11
Figura 4 - Diamante da Fraude	12
Figura 5 - Escala da Fraude	14
Figura 6 - S.C.O.R.E Model - <i>Stimulus, Capability, Opportunity, Rationalization, Ego</i> .	17
Figura 7 - Índice de Fraude e Crimes Económicos	19
Figura 8 - Tipos de Crimes sofridos pelas organizações em 2017 e 2018	20
Figura 9 - Duração média entre a deteção de Fraude e as perdas.....	22
Figura 10 - Gestão do Risco de Fraude	24

Índice de Quadros

Quadro 1 - Erros, irregularidades e fraudes contabilísticas.....	7
--	---

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Previsão de encerramento de Estabelecimentos Hoteleiros por região	29
Tabela 2 - Domínios e Escala utilizada na construção do Questionário	31
Tabela 3 - Caracterização dos Inquiridos	33
Tabela 4 - Análise Domínio Estimulo ou Pressão.....	34
Tabela 5 - Análise Domínio Capacidade.....	35
Tabela 6 - Análise Domínio Oportunidade	36

Tabela 7 - Domínio Racionalização	37
Tabela 8 - Domínio Ego	38
Tabela 9 - Áreas/departamentos mais suscetíveis de fraude ocupacional	39
Tabela 10 – Comparação dos motivos de justificação da apropriação indevida de bens e dinheiro ou alteração de registos contabilísticos	40
Tabela 11 - Média de Desvio-Padrão	41

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Domínio Estimulo ou Pressão.....	34
Gráfico 2 - Domínio Capacidade.....	35
Gráfico 3 - Domínio Oportunidade	36
Gráfico 4 - Domínio Racionalização	37
Gráfico 5 - Domínio Ego	38
Gráfico 6 – Os cinco Domínios	39
Gráfico 7 - Áreas/departamentos mais suscetíveis de fraude ocupacional.....	40
Gráfico 8 – Comportamento dos valores atribuídos como motivo de justificação de a apropriação indevida de bens e dinheiro, ou alteração de registos contabilísticos.....	41

Introdução

Para que uma cultura de prevenção e combate à fraude ocupacional vingue, não basta a elaboração de manuais e normas escritas, é essencial garantir que existe comunicação e um ambiente promovido pelas hierarquias de tolerância zero para com a prática de irregularidades. Só assim será possível garantir um adequado ambiente de mitigação de possíveis situações de fraude. No entanto, este ambiente deve ser construído num clima de justiça organizacional, de respeito e valorização do mérito. Uma cultura de conflito, de grande pressão emocional, conjugada com políticas de remuneração desadequadas cria um ambiente favorável ao não cumprimento de regras e à apropriação indevida de ativos e alteração propositada de registos contabilísticos.

Neste sentido, a investigação é essencial pelo seu contributo como ferramenta de reflexão e deve ter como efeito impulsionar as organizações a assumir como prioridade, prevenção, ao por um lado, a adotarem procedimentos que visam formalizar aquilo que são as normas de conduta profissional aceitáveis, e por outro, o combate pela monitorização e penalização de eventos de fraude ocupacional.

De acordo com o *S.C.O.R.E. Model (Stimulus, Capability, Opportunity, Rationalization e Ego)* os primeiros quatro elementos (estímulo, capacidade, oportunidade e racionalização) derivam do Diamante da Fraude (que é uma extensão do Triângulo da Fraude), enquanto o quinto é introduzido por Vousinas (2019) para melhorar a deteção e prevenção de fraudes, assim como, para ampliar a compreensão sobre os principais determinantes de atividades fraudulentas em ambiente organizacional.

Assim, e tendo como objetivo conhecer a perceção dos funcionários da Hotelaria Portuguesa sobre a Fraude Ocupacional, bem como, as formas mais utilizadas e os comportamentos mais característicos e que devem ser alvo de alerta, a presente dissertação visa averiguar a perceção dos funcionários sobre a existência de Fraude Ocupacional, identificar motivos (estímulos) que alicerçam a Fraude Ocupacional, identificar capacidades que alicerçam a Fraude Ocupacional, identificar oportunidades que alicerçam a Fraude Ocupacional, identificar a racionalização que alicerça a Fraude Ocupacional e identificar o ego que alicerça a Fraude Ocupacional.

O estudo está organizado por quatro capítulos a que antecedem os elementos pré-textuais e a introdução.

No primeiro capítulo, utiliza-se o enquadramento bibliográfico para evidenciar alguns conceitos e abordagens consideradas de referência para a compreensão da Fraude Ocupacional.

No segundo capítulo, descreve-se a Fraude Ocupacional em Hotelaria, explorando a abordagem da gestão do risco e os pilares de uma estratégia antifraude.

No terceiro capítulo, apresenta-se uma síntese da problemática em estudo, os objetivos de pesquisa, os procedimentos e o instrumento de recolha de informação. A opção metodológica recaiu num estudo com uma abordagem quantitativa alicerçada num inquérito por questionário, construído para o efeito com base na adaptação do modelo *S.C.O.R.E Model - Stimulus, Capability, Opportunity, Rationalization, Ego*.

No quarto capítulo, apresenta-se os resultados obtidos com a devida interpretação.

Posteriormente apresentam-se as conclusões.

Capítulo 1 – Enquadramento Teórico

1.1 A Fraude Ocupacional

A fraude ocupacional não é exclusiva de qualquer tipo de organização, pelo que potencialmente pode ocorrer em empresas públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, de pequena ou grande dimensão. Regra geral, aparece quando e onde menos se espera e o seu impacto pode não se esgotar na perda decorrente do ato fraudulento, dado que ao gerar um sentimento de desconfiança atinge a reputação e a credibilidade da própria organização com todas as consequências inerentes (IIA, 2019).

De acordo com o Instituto Português de Auditoria Interna e com base na tradução do Manual de Práticas Profissionais de Auditoria Interna elaborado pelo *Institute of Internal Auditors (IIA)* pode ser considerado como fraude:

“Quaisquer atos ilegais caracterizados pelo engano, encobrimento ou violação da confiança. Tais atos não dependem de ameaça de violência ou de força física. As fraudes são perpetradas por indivíduos e organizações para se apropriarem de dinheiros, bens ou serviços; para evitarem o pagamento ou perda de serviços; ou para obterem vantagens pessoais ou comerciais” (IPAI, 2013, p. 38).

Em termos conceptuais a fraude ocupacional pode ser classificada em múltiplos critérios. Segundo Pimenta (2009) pode ser classificada segundo o local, segundo o lesado, segundo quem a pratica e segundo a natureza das consequências imediatas.

Para Wells (2017) no sentido mais amplo, a fraude pode abranger qualquer crime com fins lucrativos que use engano como seu principal *modus operandi*, no entanto, destaca que a classificação da fraude deve ter em consideração a sua origem e os seus beneficiários. Relativamente à origem, esta pode ser interna ou externa. A fraude interna é aquela que é cometida por elementos da própria organização (funcionários ou órgãos sociais) e é frequentemente referenciada como fraude ocupacional. A fraude com origem externa pode ser cometida por clientes, fornecedores ou outro tipo de entidades terceiras agindo de forma individual ou em conluio com elementos da própria organização.

Em relação aos beneficiários Pickett (2004) alerta que a fraude pode ser cometida a favor ou contra a própria empresa. A primeira situação envolve práticas que visam normalmente entidades exógenas à empresa, tais como autoridade tributária, regimes de

contribuições sociais, seguradoras, credores, sócios ou acionistas e resulta, em geral, na falsificação de documentação. A manipulação de documentação contábilística, nomeadamente das demonstrações financeiras pode ser utilizada para aumentar ou diminuir a situação patrimonial. O primeiro caso, visa entre outras situações iludir um potencial investidor ou um regulador, tranquilizar credores ou influenciar a cotação das ações, no segundo caso, a situação mais frequente é para pagar menos impostos. A fraude contra a própria empresa é realizada através do recurso a mecanismos ilegítimos com o intuito de gerar ganhos, em benefício próprio ou de terceiros, através de subtração indevida de recursos da empresa (Almeida & Taborda, 2004).

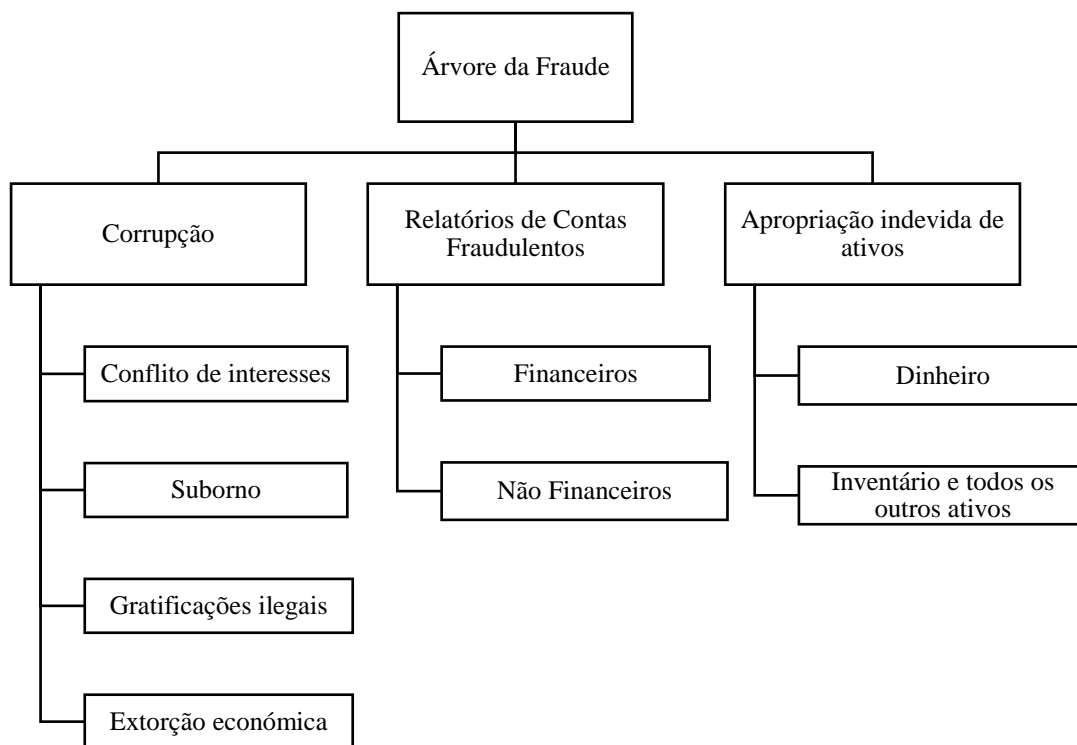
Martinez (2017) considera que a fraude de relato financeiro é um ato doloso que visa burlar perceções levando quem tem a responsabilidade de tomar decisões a incorrer em opções erradas que não tomaria se tivesse acesso a informação fidedigna, potencialmente causando-lhes prejuízo patrimonial.

Albrecht *et al.*, (2015) explica que a tipologia de fraude também pode ser definida em função de quem a realiza. Assim, no caso de ser um empregado, o mais normal é que retenha ou se aproprie indevidamente de um ativo, se a fraude for por parte da gestão, o mais frequente é que seja consumada pela distorção intencional ou omissão de valores no relato financeiro, pelo registo de falsas transações nos registos contábilísticos, pelo favorecimento ilícito incluindo suborno ou por fugas fiscais. Se a fraude for cometida por um angariador de investimento e o objetivo é fraudulento, a mesma é alicerçada no compromisso de elevado retorno financeiro, muito acima da média de mercado com pouco risco ou mesmo nenhum. Este autor refere ainda as falências fraudulentas e as fraudes que podem ser cometidos no âmbito do comércio eletrónico, quer por parte das organizações, quer por parte dos seus funcionários.

Tendo em consideração que a fraude pode abranger qualquer crime em que o principal modo de atuação seja a deturpação ou ocultação deliberada de fatos relevantes para a obtenção de ganhos injustificados, a *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) iniciou em 1996 um trabalho periódico de quantificação da fraude ocupacional nos EUA, tendo identificado cinquenta e um esquemas individuais de fraudes, os quais foram agrupados em três grandes categorias: Corrupção, relatórios de contas fraudulentos e apropriação indevida de ativos e que ainda hoje são utilizados nos seus relatórios (Moreira, 2010a). A esquematização foi denominada árvore de fraude (figura 1).

Os relatórios da ACFE incluem empresas cotadas e não cotadas em bolsa, instituições não lucrativas e governamentais, e têm como referência a legislação americana e a definição de fraude adotada pela ACFE (Pimenta, 2009).

Figura 1 - Árvore de Fraude (Parcial)



Fonte: Adaptado de Wells, 2017

No âmbito da corrupção o conflito de interesses envolve segundo a classificação da ACFE essencialmente os esquemas de compras e os esquemas de vendas. O suborno consiste num pagamento para garantir benefícios indevidos ou para obter ou manter negócios e é geralmente utilizado nas comissões de faturas e manipulação de concursos. Ainda sobre a forma de corrupção a ACFE considera as gratificações ilegais e a extorsão económica (Wells, 2017).

No que concerne aos relatórios de contas fraudulentos, os mesmos dividem-se em Financeiros e Não Financeiros. No caso dos relatórios de natureza financeira, existem realidades distintas consoante se pretende aumentar o valor patrimonial, ou diminuí-lo. Quando o propósito é aumentar o valor patrimonial frequentemente utiliza-se declarações

de ativos e receitas em excesso, podem ser realizadas pela alteração das datas dos documentos, receitas fictícias, despesas e responsabilidades ocultas, divulgação de informações incorretas e avaliação inapropriada de ativos. Analogamente, quando a finalidade é a diminuição do valor patrimonial as declarações apresentam valores inferiores de ativos e ou receitas. Relativamente às situações não financeiras, os relatórios fraudulentos podem ser documentos internos ou externos, ou credenciais fraudulentas de emprego (Wells, 2017).

A apropriação indevida de ativos é sem dúvida a categoria que engloba mais situações de fraude. Dividida em Dinheiro e Inventário e Todos os Outros Ativos, inclui o furto, a sonegação, a utilização indevida e os desembolsos fraudulentos. Os desembolsos fraudulentos incluem os esquemas de faturação que incluem as empresas fantasma, os esquemas de remuneração, cobrança e reembolso, a falsificação de cheques, as falsas anulações, os endossos forjados, a alteração de beneficiários, as despesas fictícias e as aquisições pessoais indevidas (Wells, 2017).

Hall (2011) considera que a fraude cometida pela gestão geralmente não envolve o furto de ativos, mas sim atividades enganosas com o propósito de elevar o valor da empresa, apresentar ganhos superiores, evitar o reconhecimento de insolvência, esconder a diminuição dos resultados ou enganar o erário público. Sendo uma fraude que incide no desempenho pode também ser utilizada para encobrir deliberadamente factos e números para obter uma promoção, evitar o despedimento ou o corte de regalias e recompensas.

Para Grinaker (1980) a fraude de desempenho tem três características especiais:

- (i) A fraude é realizada ou ordenada em níveis de gestão acima das estruturas de controle interno;
- (ii) A fraude frequentemente envolve o uso das demonstrações financeiras para criar a ilusão de que uma organização é mais saudável e próspera do que, realmente é;
- (iii) Se a fraude envolver a apropriação indevida de ativos, frequentemente estará envolta num labirinto de transações comerciais complexas, muitas vezes envolvendo terceiros

Na avaliação da fraude de desempenho é importante destacar que estamos perante um ato ilícito, que visa a obtenção de um ganho indevido e que não pode ser confundida com uma situação em que a gestão utiliza o conhecimento ou informação privilegiada sobre a realidade operacional e contabilística da organização para influenciar decisões de terceiros, mas de uma forma íntegra e honesta. Neste caso, a gestão apenas utiliza a

flexibilidade que os princípios contabilísticos permitem para realçar determinada vertente do desempenho. Por conseguinte, para que um ato possa ser considerado como fraudulento segundo Hall (2011) deve cumprir os seguintes requisitos: (i) Representação Falsa (ii) Caso relevante; (iii) Intenção de enganar (iv) Confiança justificável (a existência de confiança, afetou a decisão da vítima); e (v) Prejuízo ou perda.

Independentemente o carácter de crime e das consequências legais, a fraude em ambiente organizacional está associada ao engano, tem carácter de intencionalidade e provoca dano monetário, no entanto, reveste-se frequentemente de grande simplicidade o que permite que passe facilmente despercebida (Pimenta, 2009). Este aspeto é também destacado por Moura (2004) que descreve a fraude como uma ação premeditada para lesar alguém, e que o seu limite é a ingenuidade humana.

Das fraudes contabilísticas mais frequentes para adulterar as demonstrações financeiras, Martinez (2017) destaca: i) inventários com valores diferentes da realidade; ii) passivos fictícios e/ou dívidas inexistentes, mantidas para tentar encobrir entrada de recurso não regularmente registrada; iii) falsas integralizações de capital; e iv) despesas lançadas na contabilidade em que não houve efetivamente a prestação de um serviço ou aquisição de uma mercadoria/serviços.

Cumpre ainda mencionar que a fraude se diferencia do erro pelo seu carácter intencional. O erro, no contexto contabilístico, é considerado como um ato accidental, não intencional, provocado por descuido ou desconhecimento. Já a irregularidade apesar de ser um ato intencional, mas não doloso. A irregularidade, no contexto contabilístico, representa uma fraude sem a conotação de ilegalidade ou ilicitude (Lourenço & Sarmiento, 2008).

Quadro 1 - Erros, irregularidades e fraudes contabilísticas

Ocorrência	Designação do ato	Origem da ocorrência
Erro	Ato fortuito não intencional	Descuido ou falha técnica
Fraude	Ato intencional, ilegítimo e doloso	Obtenção de benefícios ilegais ou ilícitos
Irregularidade	Ato intencional não doloso	Desconhecimento técnico, sujeito a sanções

Fonte: Lourenço & Sarmiento, 2008

1.2 Fatores que podem concorrer para a fraude

1.2.1 Teoria da Associação Diferencial de Edwin H. Sutherland

Edwin Sutherland (1883-1950) é geralmente considerado como o pai do estudo científico da criminologia nos Estados Unidos. Em 1924, publicou o seu primeiro livro sobre Criminologia, e desenvolveu o princípio da associação diferencial, uma construção de aprendizagem social que procurava interpretar o comportamento criminoso em termos teóricos. Em 1939 no discurso proferido na *American Sociological Society* apresentou a expressão *White Collar Crimes* (crimes de colarinho Branco) a qual designou como o conjunto de crimes praticados por um nicho diferenciado da sociedade, pessoas com ótimas posições sociais e ainda com independência financeira, que se utilizam dos seus cargos em empresas para cometerem crimes. Esses crimes são cometidos por pessoas que possuem alguns conhecimentos apurados de determinadas funções e se aproveitam de tais conhecimentos para que possam praticar atividades ilícitas (Geis, 2007).

A Teoria da Associação Diferencial propõe que o comportamento criminoso tem a sua gênese na aprendizagem, ou seja, que o crime se aprende, e procura explicar a formação do comportamento criminoso apenas pelo âmbito social, não analisando o motivo pelo qual alguém se torna criminoso. Rejeita a concepção da criminalidade associada à pobreza e dedica especial atenção à temática da fraude praticada por executivos contra os acionistas ou contra o público (Sutherland, 1940).

1.2.2 O Triângulo da Fraude

Passados quase 70 anos da sua publicação original, o triângulo da fraude de Donald Cressey é um dos modelos de explicação da motivação da prática de fraude ocupacional mais utilizado (Hencsey, 2016).

Cressey (1919-1987) foi aluno de Sutherland e interessou-se especialmente sobre os fatores que são comuns num processo de fraude ocupacional, atribuído especial atenção à violação da confiança. Entre 1950 e 1953 este autor estudou e entrevistou 120 indivíduos que estavam detidos nos Estados Unidos por crimes considerados como de colarinho branco e com os resultados obtidos definiu três elementos como necessários para crimes de colarinho branco e apresentados na figura 2. Primeiro, a existência de um problema "não compartilhável" torna-se um estímulo. Esta pressão resulta

frequentemente de uma necessidade financeira; segundo a posição de confiança representa uma oportunidade para cometer um crime, terceiro a racionalização utilizada, serve de justificação para neutralizar a visão de que a conduta era criminosa ou mesmo imprópria (Schuchter & Levi, 2013; Wells, 2017).

Figura 2 - Triângulo da Fraude



Fonte: Adaptado de Cressey, 1953

O Triângulo da Fraude facilita a compreensão das razões que alicerçam a prática da fraude ocupacional, procedimento essencial para melhorar a capacidade da organização na prevenção, na detecção e na correção de ocorrências (Lou & Wang, 2009).

Neste sentido, Dellaportas (2013) salienta que um dos aspetos importantes é a pressão que consiste num incentivo para cometer um ato ilícito. A pressão normalmente recorre de um problema que não é partilhado e é fulcral para entender a motivação da fraude. Em contrapartida a racionalidade poderia contribuir para evitar o ato fraudulento, mas não é suficiente para o impedir face ao enquadramento da oportunidade. Este autor realça como principais fatores de pressão as dificuldades financeiras, os vícios, o desgaste relacionado com o trabalho e o desejo de possuir mais riqueza.

Albrecht *et al.*, (2015) destaca que de todos os tipos de pressão as dificuldades financeiras reais ou percebidas são as que mais contribuem para a ocorrência de fraudes. Sobre a oportunidade o sentimento de impunidade derivada, a falta de controlos e a ignorância de quem tem o dever de supervisionar podem desencadear ocasiões à prática de fraudes. A justificação da fraude como um ato aceitável, cruza a avaliação de

ganhos e perdas numa lógica racional, em que o resultado desculpa os meios. Perante o exposto é plausível afirmar que os elementos do Triângulo da Fraude podem ser modificados pela empresa, minimizando assim a ocorrência de fraudes (Schuchter & Levi, 2013).

Para Fountain (2017) uma das questões importantes ao analisar o Triângulo de Fraude é que as lacunas de controlo de risco relacionam-se com o volume de oportunidades. O facto de não ter ainda ocorrido um problema de fraude não significa que não venha a ocorrer e por isso existe uma lacuna. Para este autor a avaliação sobre as oportunidades é de crucial importância para a prevenção.

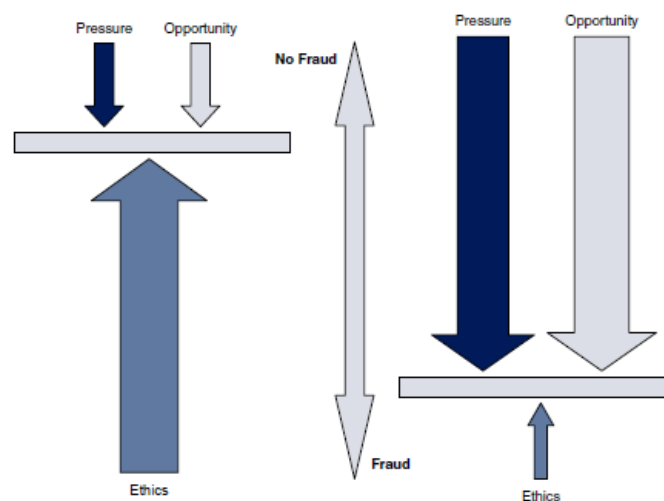
Hall (2011) estudou as três forças do Triângulo da Fraude e conclui que um indivíduo com elevado nível de ética pessoal, que é confrontado com baixa pressão e oportunidades limitadas de cometer fraude, é mais provável que se comporte honestamente do que um indivíduo que possui uma ética pessoal mais fraca, que está sob alta pressão e num ambiente de maiores oportunidades de fraude.

Hollinger e Clark (1982) concordaram com os argumentos de Cressey sobre a racionalização, mas destacaram que os funcionários racionalizam a fraude, convencendo-se de que a “empresa também me deve isto”. Explicam que o nível de rendimento não se evidencia como um indicador de fraude, mas que existe uma correlação positiva entre a insatisfação no trabalho e a apropriação indevida de ativos e uma correlação negativa entre o um maior controlo e as ocorrências de fraude.

A pesquisa por especialistas forenses e académicos mostrou que a avaliação do auditor de fraude é aprimorada quando os fatores do Triângulo de Fraude são considerados. Obviamente, questões de ética e stress pessoal nem sempre são fáceis de observar e analisar. Para fornecer uma visão sobre esses fatores, os auditores muitas vezes, utilizam segundo Hall (2011) como linha de orientação as respostas a uma lista de questões (*Checklist*) das quais se destacam: Os principais executivos têm dívidas pessoais excecionalmente altas? Os principais executivos parecem estar a viver muito acima dos seus rendimentos? Os principais executivos são frequentadores de espaços de jogo? Os principais executivos parecem abusar de álcool ou drogas? Algum dos principais executivos parecem não ter códigos pessoais de ética? As condições económicas são desfavoráveis na indústria ou sector de atividade da empresa? A empresa usa vários

bancos diferentes, nenhum dos quais conhece a realidade financeiro da empresa? Algum executivo-chave tem associações próximas com fornecedores? A empresa está a passar por uma rápida rotatividade de funcionários importantes, seja por meio de demissão ou não renovação de contratos? Um ou dois indivíduos dominam a empresa? Para Hall (2011) procurar saber responder a estas e outras questões similares consiste numa reflexão de suporte à avaliação do risco de fraude e, por conseguinte, pode ser utilizada como ferramenta de antecipação (figura 3).

Figura 3 - Conjugação de Forças do Triângulo da Fraude



Fonte: Hall, 2011

Para Dennis (2017) a existência de uma, duas ou mesmo as três condições do Triângulo de Fraude, não permite concluir que existe risco de fraude, pelo que os riscos de fraude devem ser identificados também com base noutros critérios, em particular o tamanho da empresa, o desempenho face a anos anteriores, a honestidade e integridade da administração ou gerência, e a existência ou não de antecedentes.

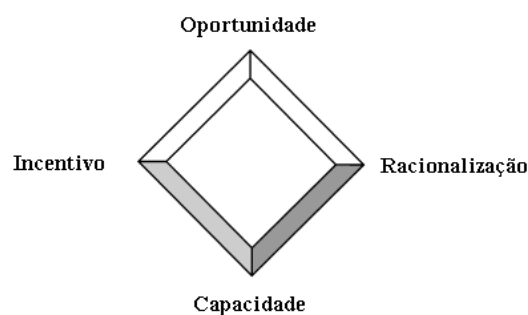
O Triângulo da Fraude, foi elogiado por muitos e adotado até por organismos internacionais, mas também alvo de críticas, fomentando o aparecimento de novas abordagens, de que é exemplo o Diamante da Fraude.

1.2.2 O Diamante da Fraude

De acordo com Wolfe e Hermanson (2004) os traços de personalidade e capacidade de um indivíduo também contribuem para a probabilidade de fraude. Neste sentido, e tendo em consideração o aumento de apropriação indevida de ativos e de apresentação de relatórios financeiros fraudulentos Wolfe e Hermanson (2004) argumentaram que o Triângulo da Fraude poderia ser aprimorado para melhorar a prevenção e a detecção da fraude, considerando um quarto elemento - a capacidade de um indivíduo reconhecer uma oportunidade e aproveitá-la. Para estes autores muitas fraudes, não teriam ocorrido sem a pessoa certa, com os recursos certos, no local certo e explicam que a oportunidade abre a porta para a fraude, e o incentivo e a racionalização podem atrair a pessoa a executá-la.

Ao considerar estes quatro elementos: o incentivo, a oportunidade, a racionalização e a capacidade é possível construir uma visão muito mais abrangente da problemática de prática de fraude e, por conseguinte, criar mecanismos de antecipação e prevenção. Na figura 4 apresenta-se o Diagrama de Fraude.

Figura 4 - Diamante da Fraude



Fonte: Adaptação de Wolfe e Hermanson, 2004

A lógica dos quatro elementos deu origem ao Diamante de Fraude, como meio de ilustrar o processo de pensamento de um indivíduo. Neste contexto, o incentivo existe porque o indivíduo quer ou precisa de cometer a fraude, a oportunidade é evidenciada porque existe uma fraqueza no sistema que é possível explorar, ou seja, a fraude é possível de realizar, a racionalização existe porque o indivíduo está convencido de que esse

comportamento fraudulento vale os riscos incorridos, a capacidade existe porque o indivíduo detém características e habilidades necessárias para ser a pessoa certa para cometer a fraude. Embora estes quatro elementos certamente se possam sobrepor, a principal contribuição do Diamante de Fraude é que as capacidades de cometer fraude são consideradas separadamente na avaliação do risco de fraude, o que permite obter uma visão ampla da oportunidade de práticas fraudulentas em termos de fatores ambientais ou situacionais (Wolfe & Hermanson, 2004). Por exemplo, uma empresa onde os controles internos permitem a possibilidade de que as receitas possam ser registadas prematuramente, alterando as datas de venda no sistema, existe uma oportunidade para a fraude, se a pessoa certa estiver disponível para entendê-la e explorá-la. Esta oportunidade de fraude torna-se um problema muito mais sério se o *Chief Executive Officer* (CEO) da empresa, que está sob intensa pressão para aumentar as vendas, tiver as habilidades técnicas para entender que a fraqueza de controle existe, podendo coagir o *Chief Financial Officer* (CFO) e o gerente de vendas a manipular as datas dos contratos de vendas e pode mentir consistentemente aos analistas e membros do conselho sobre o crescimento da empresa. Para Wolfe e Hermanson (2004) mesmo estando presentes os três elementos do Triângulo da Fraude, se não existisse capacidade do CEO não seria possível concretizar a fraude. Na situação anteriormente descrita, a capacidade modificou a construção da oportunidade, limitando a oportunidade apenas aos indivíduos que se pensa terem a capacidade necessária. Esta e outras evidências justificam que ao longo dos anos um conceito que continua praticamente inalterado continue a ser abordado de formas diferentes. Como explicam Maragno e Borba (2017) o que evoluiu foram os elementos que foram sendo considerados como pertinentes e acrescentados ao Triângulo da Fraude e não o conceito em si.

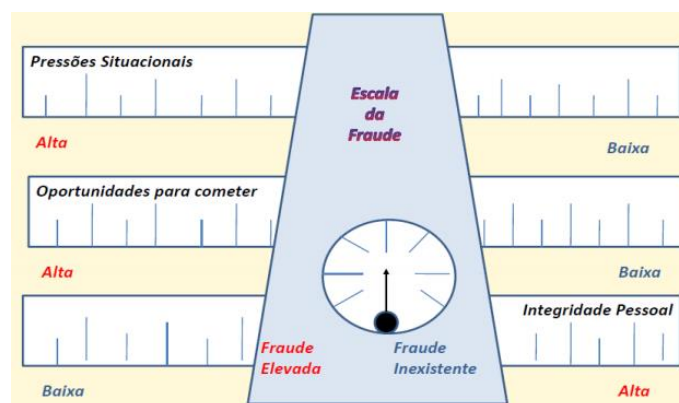
1.2.3 A Escala da Fraude

À semelhança do processo de construção do Triângulo da Fraude, Albrecht, Howe e Romney, na década de 80 analisaram duzentas e doze fraudes e concluíram que quando as pressões e as oportunidades são elevadas e a integridade pessoal é baixa, é muito mais provável que ocorra fraude do que quando se verifica o contrário (Mayper, 1985).

Fruto do estudo desenvolvido elaboraram uma ferramenta para avaliar a probabilidade de existência de um ato fraudulento, através da avaliação das forças relativas

de pressão, oportunidade e integridade pessoal. A pressão e a oportunidade são componentes do Triângulo da Fraude, mas a Escala de Fraude substitui a racionalização por integridade pessoal (Maragno & Borba, 2017). Para estes autores o risco de fraude é uma questão complexa e difícil de prever, no entanto, existem indícios de comportamento que se enquadram nas pressões situacionais e que devem ser tidos em consideração, em particular quando estamos perante um indivíduo que transmite sinais de que vive acima das suas possibilidades, quando estamos perante um indivíduo que manifesta um desejo irresistível de lucro pessoal, quando estamos perante um indivíduo com uma elevada dívida pessoal, quando estamos perante um indivíduo com um forte relacionamento com um cliente ou fornecedor, quando um indivíduo dá sinais de insatisfação porque sente que o ser ordenado não é proporcional à responsabilidade, quando estamos perante um indivíduo que tem o desafio de vencer ou ludibriar um sistema por paixão, quando estamos perante um indivíduo com vícios dispendiosos ou quando estamos perante um indivíduo que sofre de elevada pressão indevida de família ou de pares para melhorar os seus rendimentos. Todos estes indícios representam sinais de alerta, vulgarmente denominados em auditoria como *Red Flags* (Moreira, 2010a). No caso das oportunidades de concretização estas dependem frequentemente de controlos internos deficientes ou inexistentes, sejam da responsabilidade da empresa, sejam pela negligencia de um outro funcionário. A integridade pessoal diz respeito aos comportamentos éticos que cada indivíduo adota (Albrecht *et al.*, 2015).

Figura 5 - Escala da Fraude



Fonte: Moreira, 2010b

1.2.3 Abordagem MICE

Dorminey, Fleming, Kranacher e Riley (2012) sugerem que as motivações dos funcionários que cometem fraude podem ser explicadas tendo em consideração quatro questões ou realidades: dinheiro, ideologia, coerção e ego (*MICE - Money, Ideology, Coersion e Ego*). O dinheiro sendo um dos fatores mais elementares, reveste-se de diferentes motivações consoante o destino. Tanto pode ser pela pressão de pagamento de uma dívida como apenas pelo desejo de ostentação e ganância. O motivo ideológico serve para o funcionário se convencer de que o que está a fazer ou a planear fazer justifica o ato em virtude de alcançar algum bem maior consistente com suas crenças, ou seja, os fins justificam os meios. A coerção ocorre quando os funcionários podem ser involuntariamente atraídos para um esquema de fraude, alguns acabam por ser também os denunciadores.

O ego tem nesta abordagem uma importância decisiva na motivação, dado que muitas vezes as pessoas não gostam de perder sua reputação ou poder perante a sociedade ou a família. Essa pressão social pode ser um forte motivo para cometer atos fraudulentos apenas para manter seu ego. Apesar da abordagem MICE nalguns casos ser demasiado abrangente e a fronteira entre cada um por vezes ser ténue numa perspectiva de motivações consiste num instrumento de reflexão interessante para avaliar a probabilidade de fraude.

Kassem e Higson (2012) defendem que quem tiver a responsabilidade de avaliar a probabilidade de fraude e o desenvolvimento de mecanismos de deteção, controlo e prevenção, independentemente de ser auditor interno ou externo deve considerar todos os modelos de fraude, como forma de entender melhor, como e porque ocorre.

Estes autores recomendam a criação de um "Novo Modelo do Triângulo de Fraude" e explicam que por exemplo a pressão ou incentivo tanto pode ter origem financeira como não financeira. Uma pressão financeira pode ser do vício do jogo ou de uma repentina necessidade financeira, enquanto uma necessidade pessoal não financeira pode ter origem na falta de disciplina de consumo ou na ganância. A fraude tem uma natureza muito diversa, é difícil de detetar e ainda mais difícil de provar. Este facto tem contribuído para o desenvolvimento de novos modelos, os quais são na sua maioria uma extensão das abordagens anteriores.

1.2.4 S.C.O.R.E. Model

Vousinas (2019) com base no quadro conceptual sobre os modelos de avaliação do risco ou probabilidade de fraude apresentou o *S.C.O.R.E. Model* (*Stimulus, Capability, Opportunity, Rationalization e Ego*). Os primeiros quatro elementos do modelo (estímulo, capacidade, oportunidade e racionalização) derivam do Diamante da Fraude (que é uma extensão do Triângulo da Fraude), enquanto o quinto é introduzido pelo autor para melhorar a deteção e prevenção de fraudes, bem como, para ampliar a compreensão sobre os principais determinantes de atividades fraudulentas.

À semelhança das abordagens anteriores o *Estímulo* é a pressão ou o incentivo para cometer fraude e tem natureza financeira e não financeira. A pressão assume diferentes formas, por ex. graves necessidades financeiras, necessidade de relatar melhores resultados devido à pressão para cumprir as metas, frustrações relacionadas com o ambiente de trabalho, aspiração profissional e desejo de alcançá-lo o mais rápido possível, entre outras. Em anos de crise, o potencial de atos fraudulentos é substancialmente maior como resultado da recessão económica e da pressão registada para cumprir objetivos de negócios.

A *Capacidade* refere-se às características e habilidades pessoais sem as quais a fraude não pode ser concretizada.

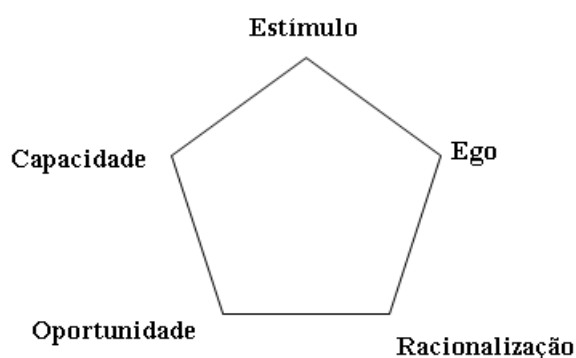
A *Oportunidade* representa a possibilidade de concretização da fraude e inclui o acesso a dinheiro e outros bens, a pessoas, a informações, a passwords de sistemas informáticos. A facilidade de acesso também pode existir fruto de determinada posição, ou função, do grau atribuído de responsabilidade e da margem de manobra em termos de autorizações para executar determinadas tarefas.

A *Racionalização* consiste na justificação que o funcionário utiliza para se convencer a si próprio de que é uma pessoa honesta e não um criminoso. Visa de certa forma branquear a situação e libertar-se de sentimento de culpa, ao atribuir razões válidas para uma ação ilícita. É um mecanismo psicológico que contribui para aumentar a probabilidade de fraude.

Relativamente ao *Ego* o autor recorre à literatura no âmbito da psicologia para o descrever e aborda a problemática dos sentimentos de superioridade, do poder sobre os outros, do egoísmo, da arrogância e de alguns traços de personalidade, como o narcisismo. Utiliza entre outros trabalhos, a obra *Forensic Accounting and Fraud*

Investigation for Non-Experts de Pedneault *et al.* (2012) para salientar que geralmente quem comete fraude em contexto empresarial tem um ego forte e grande confiança de que não será detetado. O Ego superdimensionado pode ser considerado como o fio condutor que une as fraudes mais flagrantes da história recente do crime de colarinho branco (Vousinas, 2019). A figura 6 apresenta a esquematização do modelo.

Figura 6 - S.C.O.R.E Model - Stimulus, Capability, Opportunity, Rationalization e Ego



Fonte: Vousinas, 2019

Koomson, Owusu, Bekoe e Oquaye (2020) aplicaram o *S.C.O.R.E Model* a uma amostra de 1300 funcionários de diferentes sectores e com base nos 883 questionários validados concluíram que os indivíduos apropriam indevidamente de ativos por causa de pressões que enfrentam no trabalho ou na família e amigos e que podem ser financeiras ou não financeiras. O estudo verificou ainda que a motivação para se envolver na apropriação indevida de ativos no local de trabalho pode, de alguma forma, ser afetada pela perceção sobre os sistemas de controle interno. Os resultados evidenciam que perante fortes controles internos, a apropriação indevida de ativos no local de trabalho é praticamente inexistente. No entanto, quando os indivíduos ocupam cargos importantes nas empresas o facto de existirem controlos internos não é um aspeto inibidor porque estes geralmente têm a capacidade de contornar tais mecanismos e encobrir as ações erradas. Uma compreensão dos fatores de impulso identificados neste estudo (pressão, racionalização, capacidade e ego) é muito importante para apoiar a tomada de decisão da gestão no âmbito da criação de políticas e ferramentas que visem reduzir a ocorrência de

fraudes no ambiente de trabalho. O estudo também estabeleceu que mecanismos de controle interno adequados e robustos no local de trabalho representam uma das formas potentes de reduzir a ocorrência de apropriação indébita de ativos em o local de trabalho (Koomson, Owusu, Bekoe e Oquaye, 2020).

Capítulo 2 – A Fraude Ocupacional em Hotelaria

2.1 Enquadramento

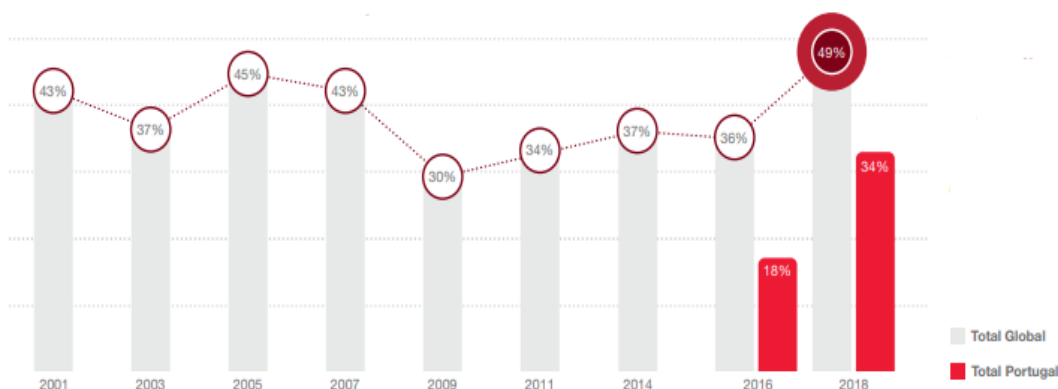
O sector da Hotelaria é cada vez mais competitivo e, conseqüentemente, muito exigente para os funcionários, os quais são expostos frequentemente a situações de grande stress. Com a existência de problemas pessoais, de sentimentos associados à sensação de não reconhecimento do trabalho e de falhas existentes no controlo interno, a motivação para a prática de atos fraudulentos, pode ser potenciada.

De acordo com Goh e Sandra (2016) de um modo geral a fraude ocupacional é um problema grave para a maioria das empresas, mas no caso da Hotelaria, pelo tipo de operações que a caracteriza, e por ser um ambiente em permanente mudança é particularmente complexa, o que obriga a um esforço acrescido de identificação de riscos e desenvolvimento de mecanismos de prevenção, controlo e combate.

A fraude é um problema que afeta todas as organizações do mundo e estima-se que tenha sido responsável por cerca de 4.5 triliões de dólares em 2019, dos quais 3.6 biliões no âmbito ocupacional (ACFE, 2020).

Dado o seu carácter de secretismo, a caracterização por tipo de fraudes é muito difícil no entanto e de acordo com o relatório da PwC Portugal (2018) 34% das organizações portuguesas afirmaram ter sido vítima de fraude ou crime económico, o que contrasta com os 49% a nível global. É importante destacar que em 2016 o índice de fraude e crimes económicos em Portugal totalizava 18% (figura 7).

Figura 7 - Índice de Fraude e Crimes Económicos



Fonte: PwC Portugal, 2018

No entanto, estima-se que o número de empresas que são de facto vítimas de fraude seja significativamente superior. Esta afirmação tem por base a convicção de que na realidade são ainda poucas as empresas que estão plenamente conscientes dos tipos de fraudes que podem ser alvo e dos riscos correm (PwC Portugal, 2018). Não sendo possível quantificar apenas as fraudes empresariais realizadas em Portugal, optou-se por apresentar a figura 8, como ilustrativa da tipologia de crimes sofridos pelas organizações. Assim e em termos globais a apropriação indevida de ativos foi o crime mais reportado (45%) seguido do Cibercrime (31%) e da fraude cometida pelo consumidor (PWC Portugal, 2018). A fraude cometida pelo consumidor não sendo a sua análise o propósito do presente estudo, representa um problema muito serio na Hotelaria.

Figura 8 - Tipos de Crimes sofridos pelas organizações em 2017 e 2018



Fonte: PWC Portugal, 2018

Hayes (2008) refere que 40% a 50% de todas as perdas de negócios podem ser atribuídas a fraudes cometidas por funcionários. Para este autor os empregadores não podem ignorar este problema que tem vindo num crescendo e devem fazer tudo o que estiver ao seu alcance para criar um ambiente de trabalho que promove a honestidade, e incentive comportamentos éticos, mas também, que permita através de mecanismos de

controlo detetar qualquer tipo de fraude ocupacional e que a mesma seja severamente punida.

Tendo como alicerce que nenhum sistema de controle interno é totalmente perfeito é, no entanto, crucial que o mesmo seja projetado para lidar com os riscos inerentes ao funcionamento do negócio. Assim, os riscos do negócio deverão ser identificados no protocolo de avaliação de riscos da empresa, e os controles associados a cada risco deverão ser anotados. Contudo, estabelecer controlos internos pode não ser suficiente para mitigar todos os riscos de fraude de uma organização. Alguns riscos necessitam de controlos específicos para serem mitigados, o que torna o processo de avaliação de risco de fraude essencial para a prevenção e combate. Além da implementação de controlos preventivos de fraude, é importante para a organização, avaliar e monitorizar continuamente a sua eficácia operacional, para prevenir que outros tipos de fraude ocorram (COSO, 2017).

Em suma, a eficácia de uma organização depende de muitas variáveis, umas mais controláveis do que outras, sendo um adequado Sistema de Controlo Interno (SCI) uma delas. O Sistema de Controlo Interno é implementado pela gestão, independentemente da dimensão da organização, com o propósito de possuir mecanismos e ferramentas que lhe garantam salvaguardar os ativos, prevenir, detetar e combater a fraude e os erros, verificar a adequação e fiabilidade dos registos contabilísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às estratégias definidas (Costa, 2018; OROC, 2010).

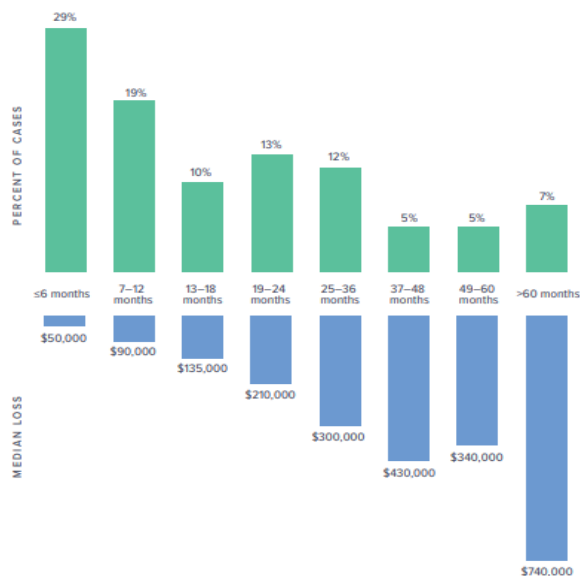
2.2 Gestão do Risco de Fraude Ocupacional

Nem todas as fraudes podem ser evitadas. Mesmo nas organizações mais seguras, é provável que algum tipo de fraude ocupacional possa ocorrer. Consequentemente, a deteção rápida da fraude é vital para proteger uma organização de danos potenciais. Por conseguinte a gestão do risco de fraude visa a compreensão da natureza de tais eventos, bem como, que tipo de ameaças representam e qual a melhor forma de mitigá-los.

Segundo o último relatório da *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE, 2020) sobre a fraude ocupacional 40% dos casos foram descobertas por denuncia e a duração média entre quando é concretizada a fraude e a mesma é detetada é de 14 meses. Quanto maior é o período de duração da fraude, maiores são as percas para as organizações (figura 9). É importante referir que 7% das informações sobre a existência

de fraude foram feitos diretamente junto dos reguladores ou entidades oficiais para aplicação da lei, em vez de serem apresentadas internamente, com todos os inconvenientes inerentes para as organizações.

Figura 9 - Duração média entre a detecção de Fraude e as perdas



Fonte: ACFE, 2020

A fraude é um fenômeno complexo, que envolve os indivíduos, as instituições e a sociedade, e só uma leitura interdisciplinar da fraude permite uma intervenção adequada em termos de ambiente organizacional. Assim, a gestão de risco de fraude pode ser considerada como um processo que visa conhecer, compreender, avaliar e atuar sobre os riscos, de modo a aumentar a probabilidade de prevenção e de sucesso na sua minimização ou eliminação (Goldmann, 2009).

Segundo Hayes (2008) a gestão de risco de fraude ocupacional não é um conceito de definição estática e tem sofrido alterações decorrentes da evolução dos negócios, do avanço tecnológico, do tipo de profissões, da experiência vivenciada pelo acréscimo de fraudes, mas também, pela divulgação do seu combate.

Para o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) a gestão de risco de fraude deve obedecer a cinco princípios: (1) Deve estar disponível um programa de gestão do risco de fraude, incluindo uma política escrita, para transmitir as expectativas da administração e da gestão de topo quanto ao risco de fraude; (2) O risco de exposição à fraude deve ser avaliado, periodicamente, pela organização

para identificar os potenciais esquemas e eventos que a organização precisa de mitigar; (3) Sempre que possível, devem ser estabelecidas técnicas de prevenção para evitar situações de risco de fraude, e minimizar os possíveis impactos; (4) Devem ser estabelecidas técnicas de detecção para a descoberta de fraudes, quando as medidas preventivas falham ou se efetivam riscos não mitigados; (5) Deve estar disponível um processo de relato, que incorpore informação sobre qualquer possível fraude, e deve ser utilizado um processo de investigação coordenado, com objetivos claros, bem como, ações corretivas adequadas, para assegurar que potenciais fraudes sejam comunicadas pelos canais próprios e de forma apropriada (COSO, 2004).

Samociuk e Iyer (2010) defendem que a gestão do risco de fraude não depende apenas da implementação de boas práticas de controlo, pelo que é essencial a construção de um clima organizacional de justiça favorável à prevenção. Compete à organização dar o exemplo protegendo os funcionários honestos e cumprindo com as suas obrigações legais. Um ambiente hostil e de insatisfação com a organização potencia o risco de fraude ocupacional. De mesmo modo, a incompreensão por parte da organização dos motivos de fraude, ou do tipo de fraude com maior probabilidade de ocorrência, dificulta ou mesmo impede a sua detecção e combate. Para estes autores uma grande parte do problema da existência de fraude ocupacional centra-se na forma como os riscos foram detetados, analisados, avaliados e reportados.

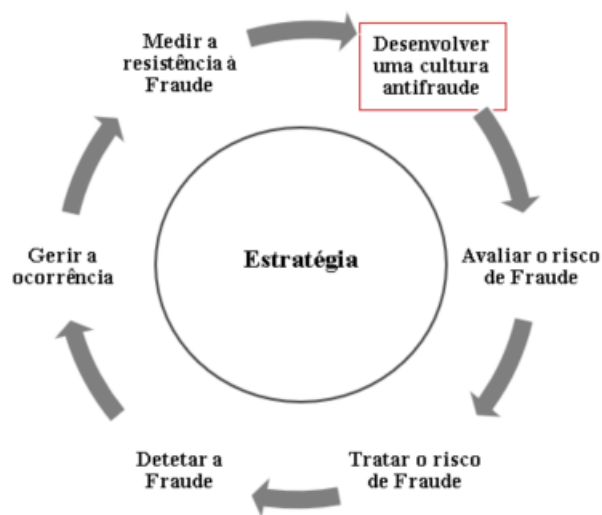
Samociuk e Iyer (2010) consideram que a finalidade de prevenir a fraude tem de ser enquadrada numa visão estratégica, pelo que a implementação de controlos e procedimentos despropositados pode comprometer o desenvolvimento e continuidade do próprio negócio, e não é isso que se pretende. Assim, o propósito da prevenção é a redução de elevados custos e impactos.

Nesta perspetiva existem organizações que optam por tolerar algum grau de risco de baixo impacto e as conseqüentes perdas, porque a sua eliminação na totalidade ou não é viável ou acarreta custos superiores. Uma estratégia de gestão de risco de fraude ocupacional é um processo interativo projetado para capacitar uma organização com ferramentas, mas também, comportamentos que permitam identificar riscos, avaliar o seu impacto, priorizar ações, atribuir responsabilidades e monitorizar resultados. De um modo geral o desenvolvimento de uma cultura antifraude (figura 10) é um ciclo de prevenção, de detecção, de correção e de repressão que visa a construção de uma cultura

ética, honesta e justa. Os funcionários devem sentir que suas organizações são éticas e que são tratados com justiça, como alicerce de um ambiente de trabalho adequado. A justiça organizacional representa no contexto de fraude ocupacional um papel crucial, uma vez que a forma como cada indivíduo considera que é tratado influencia o seu comportamento para com a empresa, através de uma maior lealdade e por conseguinte menor probabilidade de concretização de crime.

À semelhança de outros processos de planeamento, é essencial que quem tem responsabilidade pelo seu desenvolvimento saiba equacionar as motivações, as vulnerabilidades, perspetivar custos e soluções (Samociuk & Iyer, 2010).

Figura 10 - Gestão do Risco de Fraude



Fonte: Adaptado de Samociuk & Iyer, 2010, p.8

Fountain (2017) vai mais longe e atribui a cada letra da palavra Ética (*Ethics*) uma palavra para ajudar as organizações a entender como devem proceder para construir uma cultura mais ética. E - *Everyone is responsible* (todos são responsáveis); T - *Tone at the top is essential* (o exemplo das hierarquias é essencial); H - *Honesty is the best policy* (a honestidade é a melhor política); I - *Integrity is a measure of ethics* (integridade é uma medida de ética); C - *Corporate social responsibility is expected* (A responsabilidade social corporativa e algo que é esperado) e o S - *Silence is not acceptable* (o silêncio não é aceitável). Para a maioria dos autores a ética, a justiça organizacional e responsabilidade

continuarão a ser dos instrumentos de gestão que mais contribuem para a melhoria do ambiente organizacional, mas a dificuldade não está em reconhecê-lo, mas sim em implementá-lo. Na verdade, o envolvimento dos funcionários na prossecução dos objetivos da organização é impossível sem uma ética de responsabilidade individual e coletiva, apoiada na moral e nos valores defendidos pelas regras universais (Fountain, 2017). Por conseguinte, não basta a existência de um conjunto teórico de normativos e manuais, porque a ética e a responsabilidade definem-se por decreto, mas constroem-se no dia a dia, com atitudes e comportamentos. Sem um ambiente de dissuasão, prevenção, deteção e correção não é possível garantir a mitigação de possíveis situações de fraude. A dissuasão deve ser construída pela restrição da oportunidade, pela monitorização e pela redução das justificações no âmbito da dita “racionalização”. A prevenção deve ser construída através do fortalecimento do sistema de gestão de risco, por uma política adequada de recursos humanos e pela cultura de ética e de responsabilidade. A deteção deve ser desenvolvida com base em ferramentas desenvolvidas para o efeito e mecanismos de controlo, pela monitorização e por auditorias internas e externas. A correção deve ser alicerçada em medidas sancionatórias e na comunicação (reporte) das irregularidades e suspeitas de fraudes às entidades internas e externas competentes (Fountain, 2017, Yuniart, 2017).

2.3 Pilares de uma estratégia antifraude ocupacional na Hotelaria

A Hotelaria sempre foi um sector habituado a enfrentar novos desafios e presentemente vivencia um dos períodos mais duros e incertos da sua história recente com a pandemia (Covid-19). Ao longo dos anos, a Hotelaria aprendeu a lidar com a maioria das ameaças vindas da sua envolvente externa, mas este foco no exterior, na satisfação das exigências dos clientes, e em superar expectativas, por vezes, foi utilizada como justificação para algum alheamento sobre a envolvente interna, em particular sobre os sinais de alerta sobre a possibilidade de fraude ocupacional. Na verdade, para a grande parte dos gestores a problemática da fraude externa é conectada como um risco inerente ao próprio negócio e a fraude ocupacional continua a ser uma falha que não deveria acontecer e que por ser demasiado incomoda, por vezes não é considerada (Goldmann, 2009).

Em termos de pilares de uma estratégia antifraude, o primeiro deve ser o da prevenção, o qual deve traduzir-se num Código de Ética e Conduta em sintonia com um Plano de Gestão de Risco de Fraude Ocupacional e Infrações Conexas.

O segundo pilar é o da deteção de irregularidades e casos de suspeita de fraude. Faz parte do sistema de gestão e controlo e visa identificar situações suscetíveis de risco de fraude ou ponderar a sua possibilidade em conformidade com as áreas de maior risco (Macailao, 2020). Para definir os procedimentos a adotar é pertinente ter em consideração que a Hotelaria tem especificidades muito próprias e que se organiza por áreas que podem ser agrupadas em: *Food & Beverage* (F & B), Alojamento - *Front Office* (Receção) e Alojamento – *Housekeeping*, a que acrescem os departamentos de recursos humanos, o administrativo e financeiro, o comercial, o de manutenção, entre outros (Costa, 2015).

O departamento de *Food & Beverage*, tal como o nome indica, refere-se ao departamento de restauração (comidas e bebidas) e inclui Economato; Cozinha; Restaurante; *Room Service*; Bar e Copa. O departamento de Alojamento na vertente *Front-office* (receção) é o departamento que acompanha presencialmente ou com recurso a meios tecnológicos, toda a estadia dos clientes e é responsável pela realização/receção das reservas, pelo acolhimento dos clientes, pelo apoio e disponibilização de informações e pelos recebimentos. O departamento de *Housekeeping* é responsável pela limpeza, desinfeção, arrumação dos quartos e áreas comuns do hotel e pelos serviços de lavandaria. Para exercerem as funções que lhes estão destinadas cada departamento desenvolve um conjunto muito alargado de operações, as quais podem ser utilizadas para concretização de crimes tais como, apropriação indevida de ativos e falsificação de registos em proveito próprio.

Apesar da fraude ocupacional ser em geral motivada por algum tipo de pressão financeira ou insatisfação, frequentemente, para alguns funcionários a fronteira entre o que lícito e o que é apropriação indevida em contexto de trabalho é difícil de estabelecer, pelo que todos os dias uma organização pode estar a ser confrontada com este tipo de crimes. Neste contexto, a formação é essencial como instrumento de aprendizagem de boas práticas, mas não é suficiente.

Neste sentido, e mesmo tendo em consideração, que o facto de existir oportunidade e até algum tipo de insatisfação ou pressão financeira, não é condição

obrigatória para que um funcionário cometa qualquer tipo de fraude, e que as fraudes ocupacionais são difíceis de identificar e de prever, Albrecht *et al*, (2015) apresentou um conjunto de oitenta e dois sinais de alerta com potencial para motivar a concretização de crime de fraude.

De acordo com a *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE, 2011) são considerados como sinais de alerta: Comportamentos desviantes; Desconfiança ou atitude defensiva; Divórcio ou separação; Excesso de irritabilidade; Falta de segregação adequada de funções; Forte ligação com fornecedores e clientes; Graves dificuldades financeiras; Hábitos de consumo acima das suas possibilidades; Instabilidade circunstancial da vida; Pressão do grupo para o sucesso; Pressão excessiva dentro da organização; Problemas de controlo; Problemas de dependência; Problemas familiares; Problemas judiciais passados; Problemas relacionados com empregos anteriores; Reclamação sobre falta de autoridade; Recusa de pedido de aumento salarial e Recusa intransigente em ir de férias.

É importante destacar que os sinais de alerta ao serem interpretados como avisos, numa perspetiva de antecipação e prevenção permitem o desenvolvimento de ferramentas e técnicas de avaliação indispensáveis ao bom funcionamento do controlo operacional, administrativo e financeiro da organização. Um adequado planeamento do controlo interno reduz a possibilidade de erros, desperdícios, abusos ou tentativas de fraude, e assegura a veracidade, fiabilidade, integridade dos registos contabilísticos e da respetiva informação financeira com todos os benefícios inerentes em termos de resultados.

De uma forma geral, o controlo interno é um processo integrado, dotado de um plano e de um conjunto de sistemas coordenados entre si, que se destina a prevenir a ocorrência do risco, erros e irregularidades e a minimizar os seus impactos. Procura igualmente garantir, de forma razoável, que os objetivos da organização estão a ser alcançados, que as operações estão a ser realizadas de forma ética, económica e eficaz, que as obrigações contabilísticas estão a ser cumpridas, que existe conformidade com as leis e regulamentos e que existe a salvaguarda dos recursos (GAA, 2013).

Capítulo 3 - Metodologia

3.1 Problemática da Investigação

A pesquisa é um processo de descoberta intelectual, que tem potencial para gerar novos conhecimentos, corroborar ou refutar algum pré-existente. Por conseguinte, a metodologia de investigação depende das características do fenómeno sobre o qual incide o estudo e deve permitir gerar contribuições teóricas (Ryan, Scapens & Theobald, 2002).

Em 2019, Portugal voltou a bater um número recorde de turistas perto de 27 milhões. Desde de 2012, que o mercado revelava um dinamismo com taxas de crescimento muito interessantes a rondar em 2017 8% do PIB, 50% das exportações de serviços, 20% das exportações totais, 9% do emprego, tornando-se numa atividade essencial à economia portuguesa. Segundo o estudo realizado em 2019 pela consultora Deloitte os principais riscos da indústria hoteleira portuguesa à época residiam na retenção de recursos humanos qualificados e na dificuldade em contratar mão de obra qualificada (Deloitte, 2019). No entanto, se para os investidores a falta de pessoal qualificado e a ausência de apoios fiscais à contratação estão na base do problema, para os empregados, os baixos salários, os contratos precários, os horários extensos e a difícil progressão na carreira eram as queixas mais recorrentes (Simão, 2019).

Em 2020, só nos primeiros dois meses segundo dados do INE, o turismo cresceu 14% face a 2019. No entanto, com a declaração de Pandemia em março, tudo mudou (Martins, 2020). Muitos hotéis por falta de hóspedes e pela imposição de novas regras de distanciamento social e limpeza, optaram pelo encerramento, algumas retomaram a sua atividade no verão, mas a segunda vaga e a adoção de novas medidas mais restritivas forçou novos encerramentos. No inquérito realizado entre 13 de novembro e 30 de novembro, pelo Gabinete de Estudos e Estatística da AHP – Associação da Hotelaria de Portugal, 45% dos estabelecimentos hoteleiros inquiridos pretendiam encerrar ou já estavam encerrados, sendo o Algarve, Lisboa e Madeira as regiões mais afetadas e onde os níveis de encerramento foram superiores a 50%. Em Lisboa, dos estabelecimentos hoteleiros que responderam que pretendiam encerrar, 93% já se encontram encerrados. Os estabelecimentos hoteleiros que pertencem a grupos são os que mais encerram. Em média, os grupos irão encerrar cerca de 56% dos seus estabelecimentos, em especial no Algarve (78%) e em Lisboa (62%). O tempo de encerramento não é uniforme geograficamente e varia de região para região (tabela 1).

Tabela 1 - Previsão de encerramento de Estabelecimentos Hoteleiros por região

Região	Previsão encerramento (meses)
Alentejo	4,7
Algarve	5,0
Centro	3,1
Lisboa	4,3
Norte	3,2
R. A. Açores	7,1
R.A. Madeira	2,2

Fonte: Bentes, 2020

Face a este enquadramento vai demorar algum tempo até que a Hotelaria volte a ter as taxas de ocupação e os lucros da era pré-COVID. Assim, e tendo como premissa a revisão da literatura, em particular que a insatisfação laboral e a pressão de dificuldades financeiras constituem fatores potenciadores de Fraude Ocupacional, o presente estudo visa conhecer e evidenciar motivos e sinais de alerta que permitam desenvolver instrumentos no âmbito do controlo interno numa visão pró-ativa.

Tendo em consideração a problemática anteriormente mencionada, o presente estudo pretende responder à seguinte questão de partida:

“Os sinais de alerta são indicadores úteis na prevenção e deteção da Fraude Ocupacional em Hotelaria?”

Na construção da questão de partida foi tido em consideração a necessidade de clareza, de exequibilidade e de pertinência como recomenda Quivy e Campenhoudt (2018).

3.2 Objetivos e opções metodológicas

Em termos metodológicos, a decisão recaiu no desenvolvimento de um estudo descritivo, com uma componente quantitativa, baseada na realização de inquérito por questionário, construído especialmente para o efeito.

De um modo geral as unidades hoteleiras são cada vez mais confrontadas com dinâmicas muito exigentes de prestação de serviços e com ambientes de grande complexidade e rotatividade, o que obriga os funcionários a um esforço por vezes

excessivo e gerador de stress. Esta realidade se nalguns casos não afeta o desempenho dos funcionários, noutros provoca insatisfação e potencia conflitos.

Assim, e tendo como referência a revisão de literatura efetuada com especial relevo para o Triângulo de Fraude, o Diamante de Fraude e o *S.C.O.R.E. Model*, a presente investigação foi desenvolvida com o objetivo geral de conhecer a perceção dos funcionários da Hotelaria Portuguesa sobre a Fraude Ocupacional, bem como, as formas mais utilizadas e os comportamentos mais característicos e que devem ser alvo de alerta.

Os objetivos específicos apresentam um carácter mais concreto sendo a sua função apoiar a concretização do objetivo geral. Por conseguinte, foram definidos como objetivos específicos:

- Averiguar a perceção dos funcionários sobre a existência de Fraude Ocupacional.
- Identificar motivos (estímulos) que alicerçam a Fraude Ocupacional.
- Identificar capacidades que alicerçam a Fraude Ocupacional
- Identificar oportunidades que alicerçam a Fraude Ocupacional
- Identificar a racionalização que alicerça a Fraude Ocupacional
- Identificar o ego que alicerça a Fraude Ocupacional

3.3 Instrumentos de pesquisa

Tendo em consideração que uma pesquisa é um processo sistemático de recolha de informação que tem como propósito gerar novos conhecimentos e/ou corroborar ou refutar algum conhecimento pré-existente, o presente estudo teve como base duas fontes principais, a revisão bibliográfica e o inquérito por questionário. Enquanto técnica de recolha de dados o inquérito por questionário foi construído especificamente para o efeito, com perguntas fechadas e sempre que pertinente com escala de Likert de 1 a 5 sendo 1- Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não Discordo, Nem Concordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo Totalmente. O questionário foi construído na plataforma do Google Forms. por domínios e com aplicação da escala do modelo *S.C.O.R.E. Model - Stimulus, Capability, Opportunity, Rationalization e Ego*, adaptada por Koomson, *et al.*, 2020). Para cada um dos domínios foram consideradas oito perguntas (tabela 2).

Tabela 2 - Domínios e Escala utilizada na construção do Questionário

Domínios	Perguntas	Escala
Estímulo ou Pressão	P 5.1 O meu trabalho exerce muita pressão sobre mim; P 5.2 São muitas tarefas em simultâneo; P 5.3 Não é fácil cumprir todas as tarefas; P 5.4 Sinto frustração devido à constante pressão; P 5.5 O meu ordenado não chega para as minhas despesas; P 5.6 As despesas familiares são extremamente caras; P 5.7 Tenho que sustentar toda a minha família; P 5.8 O aumento do custo de vida deixa-me stressado.	Discordo Totalmente; Discordo; Não Concordo; Nem Concordo; Concordo; Concordo Totalmente
Capacidade	P 6.1 Consigo convencer os outros a concordar comigo; P 6.2 Sou polivalente o que me torna superior; P 6.3 Minha capacidade de resolver os problemas faz-me confiável; P 6.4 Tenho influência porque sou bom no que faço; P 6.5 Pela minha posição tenho acesso a diferentes ativos; P 6.6 Lido muito bem com o stresse; P 6.7 Sou muito discreto na execução do meu trabalho; P 6.8 Conheço muito bem todos os procedimentos da empresa.	Discordo Totalmente; Discordo; Não Concordo; Nem Concordo; Concordo; Concordo Totalmente
Oportunidade	P 7.1 Quando utilizo ativos da empresa peço e depois devolvo; P 7.2 Se não for controlado não trabalho; P 7.3 Os controles físicos de uso dos ativos são suficientes; P 7.4 Existe controlo de segurança à entrada e saída de cada turno; P 7.5 A separação de funções e responsabilidades não é clara; P 7.6 A supervisão e monitorização do desempenho é ineficiente; P 7.7 Existem registos e documentação adequada para todos os recursos; P 7.8 Todas as transações são registadas e conferidas.	Discordo Totalmente; Discordo; Não Concordo; Nem Concordo; Concordo; Concordo Totalmente
Racionalidade	P 8.1 Sou mal pago para a responsabilidade que tenho; P 8.2 Deveria receber mais pela quantidade de trabalho; P 8.3 Gosto de ajudar financeiramente familiares e amigos; P 8.4 A empresa tem muito dinheiro e eu tenho muitas dificuldades; P 8.5 Olhando para o que eu faço devem-me dinheiro; P 8.6 Utilizar ativos da empresa é uma forma de me recompensar; P 8.7 Se faço um bom serviço gosto de receber presentes dos clientes; P 8.8 Usar ativos da empresa para fins pessoais não faz mal a ninguém.	Discordo Totalmente; Discordo; Não Concordo; Nem Concordo; Concordo; Concordo Totalmente
Ego	P 9.1 O meu trabalho é indispensável para a empresa; P 9.2 Importo-me com o que as outras pessoas pensam de mim; P 9.3 Minha autoestima sofreria se eu fizesse algo antiético; P 9.4 Fazer algo que sei que é errado é contra os meus princípios; P 9.5 A minha ação ética depende da situação em que me encontro; P 9.6 Muito dificilmente aceito que erre; P 9.7 Importo se as outras pessoas têm uma opinião negativa sobre mim; P 9.8 Prefiro mentir a evidenciar uma fraqueza.	Discordo Totalmente; Discordo; Não Concordo; Nem Concordo; Concordo; Concordo Totalmente

Devido à natureza sensível das informações a recolher no estudo, evitou-se sempre que possível estar a utilizar a palavra fraude, ou qualquer cariz depreciativo, para evitar que os inquiridos fornecessem respostas socialmente desejáveis.

Na definição dos procedimentos da sua aplicação foram salvaguardados o anonimato e a confidencialidade dos dados, dada a sensibilidade dos mesmos (Freixo, 2013). Como recomenda Lakatos e Marconi (2017) antes da disponibilização online do questionário o mesmo foi submetido a um pré-teste para aferir a coerência e clareza das questões.

3.4 Procedimentos para a recolha da informação

Não tendo sido possível obter o número de funcionários a exercer atividade apenas na hotelaria portuguesa, dado que os valores do emprego são apresentados agregados em Alojamento, Restauração e Similares, em entidades como o Instituto Nacional de Estatística (INE), a Associação de Hotéis de Portugal (AHP), ou o Travel BI do Turismo de Portugal, e face à impossibilidade operacional de obter uma amostra representativa, considerou-se como critério para participar no estudo o exercício de funções, na qualidade de funcionário em Unidade Hoteleira Portuguesa. Neste sentido, optou-se por uma amostra aleatória, com base na colaboração das unidades hoteleiras e da divulgação do estudo nas redes sociais, em particular aos grupos específicos do Facebook de apoio e divulgação de questionários académicos.

Capítulo 4 - Análise e interpretação dos resultados

Conforme delineado na metodologia a recolha da informação da abordagem quantitativa, foi realizada por inquérito por questionário construído para o efeito e disponibilizado em plataforma online. O questionário esteve online de 17 de Novembro a 7 de Dezembro de 2020, tendo sido rececionados 77 respostas maioritariamente do género Feminino (58,4%). A faixa etária mais frequente situa-se nos 25-35 anos com 51,9% dos inquiridos. O estado civil maioritário é solteiro com 72,7%, e o grau académico mais frequente é a licenciatura com 45,5%.

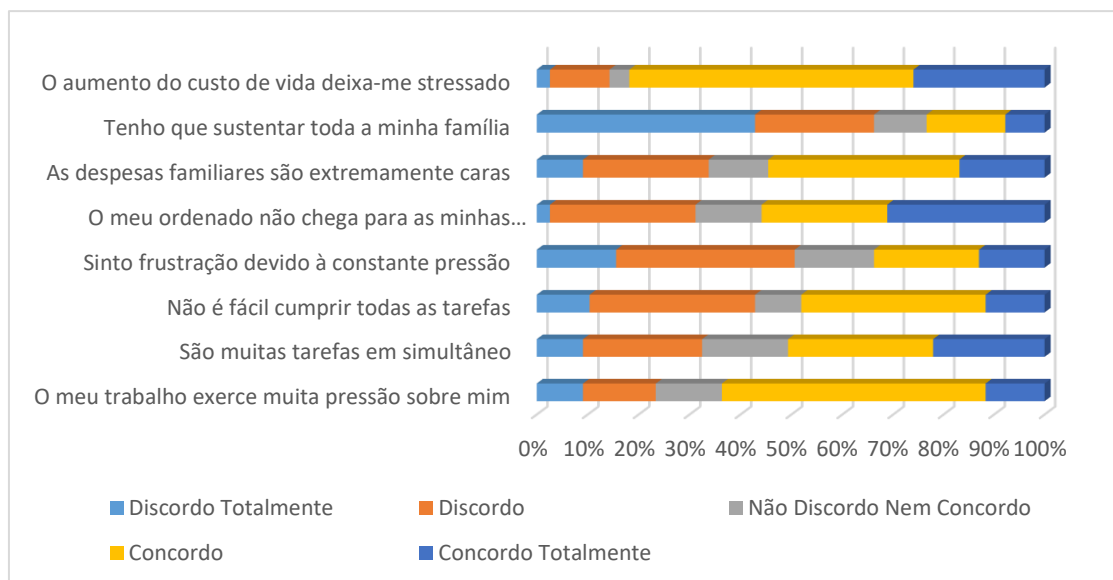
Tabela 3 - Caracterização dos Inquiridos

Variáveis	Categorias	N	%
Género	Feminino	45	58,4
	Masculino	32	41,6
	Total	77	100
Idade	Menos de 25 anos	15	19,5
	25 - 35 anos	40	51,9
	36 – 45 anos	14	18,2
	46 – 55 anos	6	7,8
	Mais de 55 anos	2	2,6
	Total	77	100
Habilitações	Ensino Básico	-	-
	Ensino Secundário	24	31,2
	Licenciatura	35	45,5
	Mestrado	18	23,4
	Doutoramento	-	-
Total	77	100	
Estado Civil	Solteiro	56	72,7
	Casado/União de Facto	15	19,5
	Divorciado/Separado	5	6,5
	Viúvo	1	1,3
	Total	77	100

O Domínio *Estímulo* caracteriza-se pela *Pressão* para cometer fraude e tem natureza financeira e não financeira (Vousinas, 2019). Numa breve análise por questão verifica-se que 63,6% dos inquiridos concordam e concordam totalmente que o seu trabalho exerce muita pressão, 50,1% concordam e concordam totalmente que exercem muitas tarefas em simultâneo e 48,1% que não é fácil cumprir todas as tarefas, no entanto, isso é só motivo de frustração para 33,8% dos inquiridos. Em relação à pressão por

motivos financeiros 55,9% considera que o ordenado não chega para cobrir as despesas e 54,6% que as despesas familiares são extremamente caras, sendo a maioria solteira é natural que só 23,4% afirmem que têm de sustentar a família. Contudo, 81,8% revela que se sente stressado pelo aumento do custo de vida (gráfico 1).

Gráfico 1 - Domínio Estimulo ou Pressão



Tendo como base os graus de concordância 1- Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não Discordo, Nem Concordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo Totalmente, os resultados da tabela 4, revelam que 51,46% manifestam condições de *Estimulo ou Pressão*.

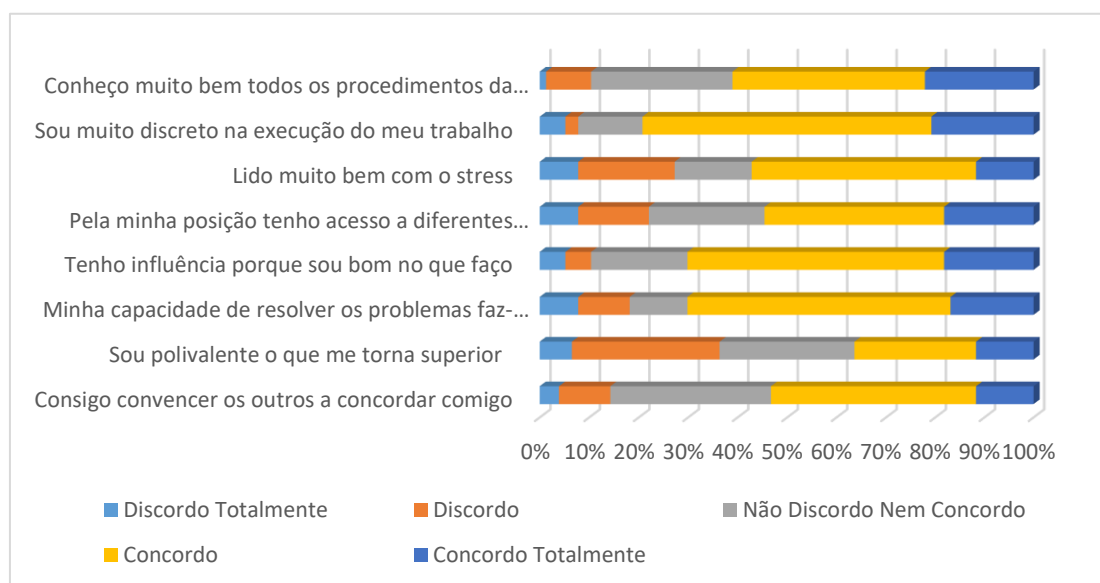
Tabela 4 - Análise Domínio Estimulo ou Pressão

Perguntas – Grupo 5	1	2	3	4	5
O meu trabalho exerce muita pressão sobre mim	7	11	10	40	9
São muitas tarefas em simultâneo	7	18	13	22	17
Não é fácil cumprir todas as tarefas	8	25	7	28	9
Sinto frustração devido à constante pressão	12	27	12	16	10
O meu ordenado não chega para as minhas despesas	2	22	10	19	24
As despesas familiares são extremamente caras	7	19	9	29	13
Tenho que sustentar toda a minha família	33	18	8	12	6
O aumento do custo de vida deixa-me stressado	2	9	3	43	20
Total	78	149	72	209	108

A *Capacidade* refere-se às características e habilidades pessoais sem as quais a fraude não pode ser concretizada (Vousinas, 2019). Para o Domínio *Capacidade* 53,3% dos inquiridos considera que tem capacidade para convencer os outros a concordarem

consigo, 36,4%, que o facto de serem polyvalentes os torna superiores, 70,1%, que a capacidade de resolver problemas lhes confere confiabilidade, bem como, têm influencia sobre os outros, porque são bons no que fazem, 54,6% têm acesso a diferentes ativos da empresa, 57,2% consideram que lidam bem com o stress, 79,2% considera-se discreto na execução das suas tarefas e 61,1% que conhece muito bem todos os procedimentos da empresa (gráfico 2).

Gráfico 2 - Domínio Capacidade



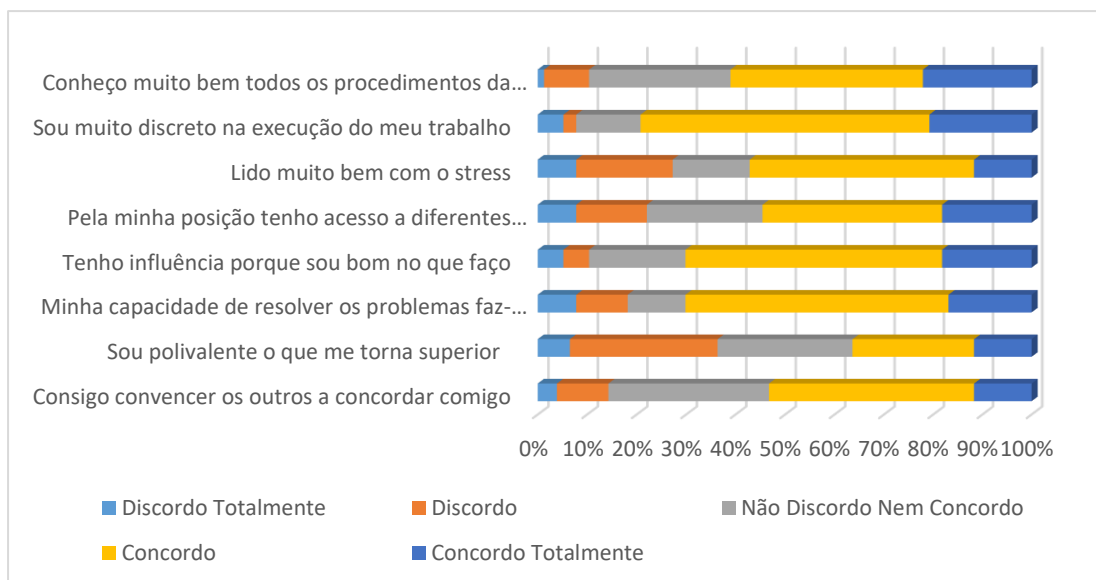
A tabela 5 evidencia que com base nas respostas de concordo e concordo totalmente que 60,23% revelam existência de *Capacidade*.

Tabela 5 - Análise Domínio Capacidade

Perguntas – Grupo 6	1	2	3	4	5
Consigo convencer os outros a concordar comigo	3	8	25	32	9
Sou polivalente o que me torna superior	5	23	21	19	9
Minha capacidade de resolver os problemas faz-me confiável	6	8	9	41	13
Tenho influência porque sou bom no que faço	4	4	15	40	14
Pela minha posição tenho acesso a diferentes ativos	6	11	18	28	14
Lido muito bem com o stress	6	15	12	35	9
Sou muito discreto na execução do meu trabalho	4	2	10	45	16
Conheço muito bem todos os procedimentos da empresa	1	7	22	30	17
Total	35	78	132	270	101

A *Oportunidade* representa a possibilidade de concretização da fraude e inclui o acesso bens e informações.

Gráfico 3 - Domínio Oportunidade



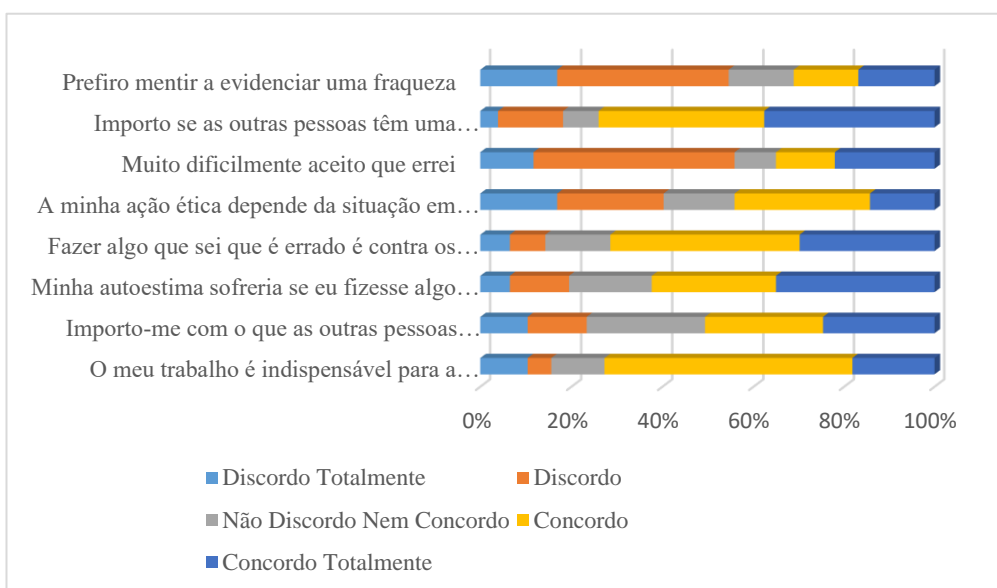
A tabela 6 evidencia que com base nas respostas de concordo e concordo totalmente que 53,89% revelam existência de *Oportunidade*.

Tabela 6 - Análise Domínio Oportunidade

Perguntas – Grupo 7	1	2	3	4	5
Quando utilizo ativos da empresa peço e depois devolvo	9	7	21	19	21
Se não for controlado não trabalho	28	23	6	11	9
Os controles físicos de uso dos ativos são suficientes	1	5	23	39	9
Existe controlo de segurança à entrada e saída de cada turno	4	11	25	29	8
A separação de funções e responsabilidades não é clara	14	24	10	25	4
A supervisão e monitorização do desempenho é ineficiente	5	7	24	29	12
Existem registos e documentação adequada para todos os recursos	0	4	17	40	16
Todas as transações são registadas e conferidas	0	1	15	50	11
Total	61	82	141	242	90

A *Racionalização* consiste na justificação que o funcionário utiliza para se convencer a si próprio de que é uma pessoa honesta e não um criminoso. Visa de certa forma branquear a situação e libertar-se de sentimento de culpa.

Gráfico 4 - Domínio Racionalização



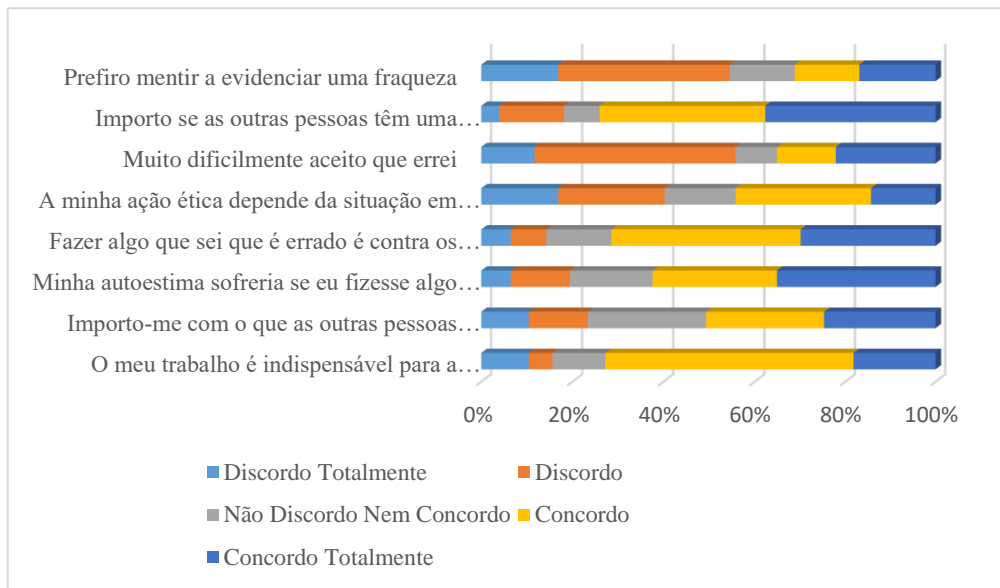
A tabela 7 evidencia que com base nas respostas de concordo e concordo totalmente que 54,55% revelam existência de *Racionalização*.

Tabela 7 - Domínio Racionalização

Perguntas – Grupo 8	1	2	3	4	5
Sou mal pago para a responsabilidade que tenho	8	16	9	37	7
Deveria receber mais pela quantidade de trabalho	5	10	10	37	15
Gosto de ajudar financeiramente familiares e amigos	27	16	6	18	10
A empresa tem muito dinheiro e eu tenho muitas dificuldades	13	11	17	24	12
Olhando para o que eu faço devem-me dinheiro	3	15	9	40	10
Utilizar ativos da empresa é uma forma de me recompensar	10	14	8	37	8
Se faço um bom serviço gosto de receber presentes dos clientes	9	11	6	30	21
Usar ativos da empresa para fins pessoais não faz mal a ninguém	18	18	11	19	11
Total	93	111	76	242	94

O Domínio do *Ego* visa identificar sentimentos de superioridade, de poder sobre os outros, de egoísmo, de arrogância e alguns traços de personalidade, como o narcisismo.

Gráfico 5 - Domínio Ego



A tabela 7 evidencia que com base nas respostas de concordo e concordo totalmente que 55,19% revelam existência de *Ego*.

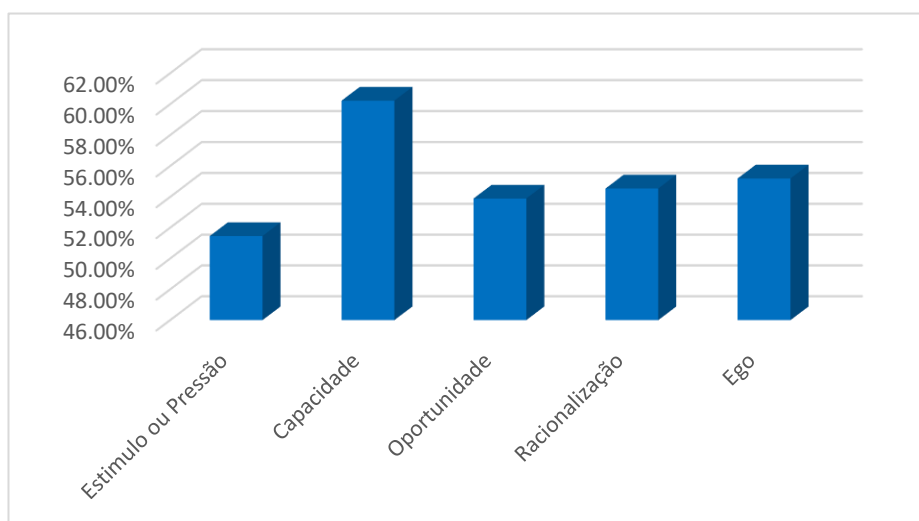
Tabela 8 - Domínio Ego

Perguntas – Grupo 9	1	2	3	4	5
O meu trabalho é indispensável para a empresa	8	4	9	42	14
Importo-me com o que as outras pessoas pensam de mim	8	10	20	20	19
Minha autoestima sofreria se eu fizesse algo antiético	5	10	14	21	27
Fazer algo que sei que é errado é contra os meus princípios	5	6	11	32	23
A minha ação ética depende da situação em que me encontro	13	18	12	23	11
Muito dificilmente aceito que errei	9	34	7	10	17
Importo se as outras pessoas têm uma opinião negativa sobre mim	3	11	6	28	29
Prefiro mentir a evidenciar uma fraqueza	13	29	11	11	13
Total	64	122	90	187	153

O Domínio com se revela maior probabilidade de que sejam cometidas, fraudes ocupacionais é a *Capacidade* com 66,23%. Segundo Wolfe e Hermanson (2004) é a capacidade que permite reconhecer uma oportunidade e aproveitá-la. Para estes autores muitas fraudes, não teriam ocorrido sem a pessoa certa, com os recursos certos, no local certo e explicam que a *Oportunidade* abre a porta para a fraude e o *Estimulo* e a *Racionalização* podem atrair a pessoa a executá-la. Neste caso a *Oportunidade* tem uma probabilidade de 53,90%, o *Estimulo*, *Incentivo* ou *Pressão* de 51,46% e a

Racionalização de 54,55% como ilustra o gráfico. Vousinas (2019) introduz o Ego, criando o *S.C.O.R.E. Model* e argumenta que quem comete fraude em contexto empresarial tem um ego forte e uma grande confiança de que não será detetado. O Ego superdimensionado pode ser considerado como o fio condutor que une as fraudes mais flagrantes da história recente do crime de colarinho branco. O *Ego* apresenta uma probabilidade de 55,19% (gráfico 6).

Gráfico 6 – Os cinco Domínios

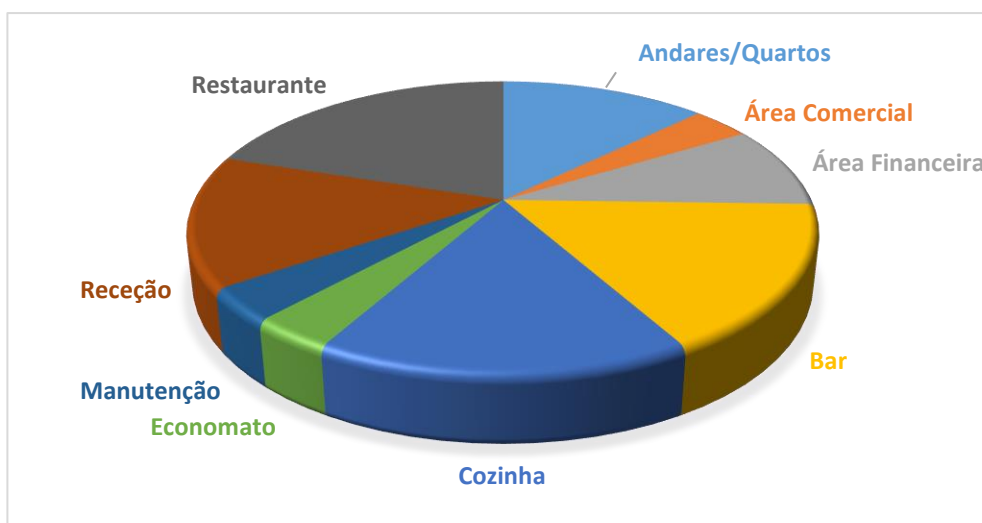


Ao considerar estes cinco domínios é possível construir uma visão mais abrangente da problemática de prática de fraude ocupacional e, por conseguinte, criar e prevenir mecanismos de antecipação. Sobre as áreas/departamentos consideradas mais suscetíveis de serem alvo de apropriação indevida de dinheiro ou bens, destaca-se o Restaurante, seguido da Cozinha e do Bar (tabela 9 e gráfico 9).

Tabela 9 - Áreas/departamentos mais suscetíveis de fraude ocupacional

Áreas/Departamentos	%
Andares/Quartos	12,73
Área Comercial	3,64
Área Financeira	9,09
Bar	16,36
Cozinha	16,36
Economato	3,64
Manutenção	3,64
Receção	14,55
Restaurante	20,00

Gráfico 7 - Áreas/departamentos mais suscetíveis de fraude ocupacional



Sobre as questões que podem justificar a apropriação indevida de bens e dinheiro, ou alteração de registos contabilísticos numa escala de *1 – Nunca Justifica a 10 – Justifica Muito*, foram apresentados três motivos – Dificuldades Financeiras, Insatisfação com o Trabalho e Injustiça Organizacional sendo interessante verificar a importância atribuída à Injustiça Social com 57,2% a atribuir um valor igual ou maior que 6 (tabela 10).

Tabela 10 – Comparação dos motivos de justificação da apropriação indevida de bens e dinheiro ou alteração de registos contabilísticos

Escala	Dificuldades Financeiras %	Insatisfação com o Trabalho %	Injustiça Organizacional %
1	15,6	16,9	15,6
2	3,9	6,5	6,5
3	9,1	6,5	7,8
4	7,8	11,7	9,1
5	13,0	19,5	3,9
6	13,0	6,5	14,3
7	14,3	13,0	9,1
8	9,1	7,8	14,3
9	7,8	6,5	11,7
10	6,5	5,2	7,8

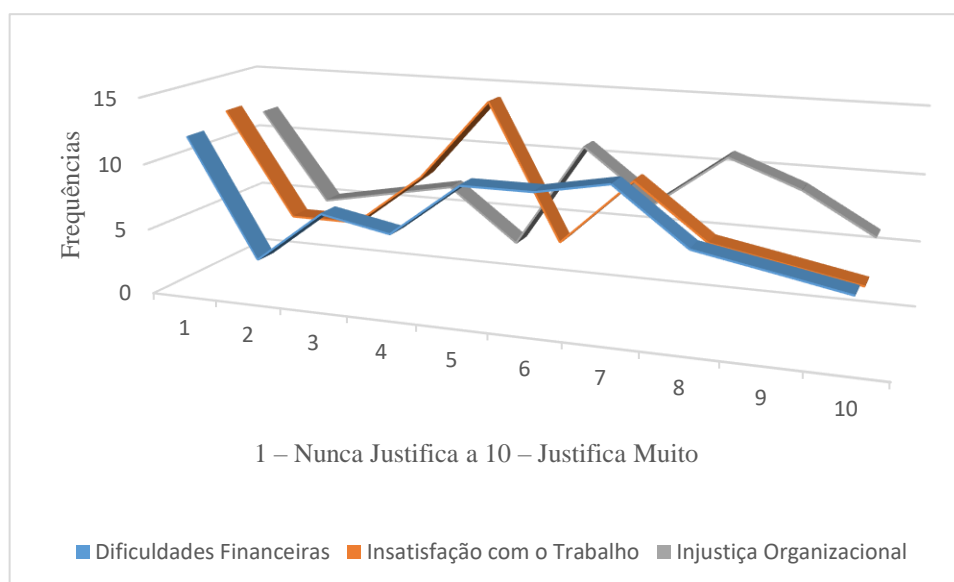
Dos inquiridos que atribuíram um valor igual ou superior a 6 para a Injustiça Organizacional 47,7% são do género Feminino, 54,5% estão na faixa etária de 25 a 35 anos, 45,4% tem Licenciatura, e 68,1% são solteiras.

A tabela 11 apresenta a média e o desvio-padrão sobre as questões dos motivos que poderiam ou não justificar a apropriação indevida de bens e dinheiro, ou alteração de registos contabilísticos. Para uma melhor visualização apresenta-se também o gráfico

Tabela 11 - Média de Desvio-Padrão

	Média	Desvio-Padrão
Dificuldades Financeiras	5,32	0,316
Insatisfação com o Trabalho	4,96	0,310
Injustiça Organizacional	5,55	0,340

Gráfico 8 – Comportamento dos valores atribuídos como motivo de justificação de a apropriação indevida de bens e dinheiro, ou alteração de registos contabilísticos



Os furtos identificados como os mais frequentes são alimentos, bebidas, pequenos equipamentos, atalhados, produtos de limpeza e bens deixados pelos hóspedes após saída. Também foram mencionados problemas de não faturação e desvio de dinheiro. De um modo geral, os planos de segurança patrimonial existem, mas nem sempre são adequados às especificidades de cada área/departamento.

Conclusões

A hotelaria está a atravessar um período de grande mudança. O futuro mostra-se incerto e com grandes desafios, tendo como tendência um maior recurso à tecnologia, uma gestão mais cuidada e uma maior agressividade comercial.

Neste contexto a prevenção e combate da fraude ocupacional emerge como uma estratégia essencial não só pela salvaguarda dos valores patrimoniais, de imagem e reputação, mas também como meio de promover a satisfação de hóspedes e funcionários. Para o efeito, é essencial o desenvolvimento de uma política baseada no mérito, em sintonia, com a criação de um ambiente laboral impregnado numa cultura de justiça e de valorização do desempenho.

De acordo com o *Deloitte Fraud Survey Portugal*, as principais causas que contribuem para a ocorrência de fraudes nas empresas nacionais são os ineficientes sistemas de controlo (42%) e a falta de valores éticos (39%). Mais de um terço das empresas declararam ter enfrentando pelo menos uma situação de fraude nos últimos 2 anos, sendo as formas de fraude mais comuns o desvio de dinheiro (25%) e o incumprimento regulatório (22%) (Deloitte, 2020).

Os resultados obtidos evidenciam que existe *Capacidade* para cometer fraude com uma probabilidade de 66,23%, que a *Oportunidade* tem uma probabilidade de 53,90%, o *Estímulo, Incentivo* ou *Pressão* de 51,46%, a *Racionalização* de 54,55%, e o *Ego* de 55,19% o que indica que são fatores importantes quando se discute a apropriação indevida de ativos, ou alteração de registos contabilísticos. No entanto, e perante o conhecimento adquirido pela literatura, nem sempre existe uma separação correta do que é apropriação indevida e o que não é. Como referem Koomson et al. (2020) muitos dos funcionários estão tão familiarizados com a utilização de ativos da empresa, que nem se apercebem da fronteira do que é lícito e ilícito, pelo que é fundamental a definição de planos adequados de prevenção e de formação. A apropriação indevida de ativos, bem como, o puro esbanjamento, são muitas vezes a causa de lapidação de ativos, diminuição de margens, aumento de custos, com resultados que podem originar em última instância falências. A esta realidade, acresce que a hotelaria é um dos sectores pelo seu enquadramento de negócio, extremamente apetecível, não de fraudes que fiquem na história como os sectores financeiros, mas sim pela erosão continuada de desperdício e apropriação indevida.

Outro aspeto muito importante é que a informação também é um ativo, tem valor e é vendável. Como é um crime não tão evidente, é sem dúvida uma das grandes ameaças que a hotelaria vai ter de acautelar e criar todos os mecanismos possíveis de segurança.

Em termos de contributo é interessante destacar que ao longo da investigação, foi notório que a grande preocupação sobre a temática da fraude ocupacional está concentrada na documentação contabilística, o que se compreende pela grande pressão exercida pelas autoridades fiscais e de auditoria, mas na verdade em hotelaria urge repensar procedimentos, atitudes, conceitos, ou seja, tudo o que permita contrariar a promiscuidade que de certa forma está instalada e que não separa utilização de ativos de uma unidade para benefício da organização, ou para benefício pessoal. Obviamente que muitos dos ativos existentes numa unidade podem ser utilizados para benefício pessoal dos funcionários, mas tem de estar autorizado e inserido numa política de recursos humanos, com reflexos na produtividade, no empenho, na assiduidade, na lealdade, e, por conseguinte, é também um problema de gestão financeira.

Como corolário, a hotelaria foi e continuará a ser um dos pilares da economia portuguesa, fruto da dinâmica do turismo, mas precisa de encarar a fraude ocupacional com a mesma relevância que atribui a outras questões essenciais na criação de valor.

Bibliografia

- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). (2020). *The 2020 Report to the Nations. 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse*. USA: Association of Certified Fraud Examiners (ACFE).
- Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). (2009). *Fraud risk management. A guide to good practice*. United Kingdom: Chartered Institute of Management Accountants (CIMA).
- Albrecht, W. S., Albrecht, C., Albrecht, C., & Zimbelman, M. (2015). *Fraud Examination* (5th ed.). Boston, USA: Cengage Learning.
- Almeida, B. J., & Taborda, D. (2004). A Fraude como problemática central nas diferenças de expectativas em Auditoria. Relato Financeiro e Responsabilidade Social. X Congresso de Contabilidade (pp. 1-15). Centro de Congressos do Estoril : Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL) .
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). (2011). *Fraud Examiners Manual*. Texas, USA: Association of Certified Fraud Examiners, Inc.
- Bentes, A. R. (2020). *Inquérito Flash AHP: Encerramento na Hotelaria 2020/2021*. Lisboa: Associação Portuguesa de Hotéis (APH).
- Brealey, R. A., Myers, S., & Allen, F. (2013). *Princípios de Finanças Corporativas* (10 ed.). (C. R. Paschoa, Trad.) Porto Alegre: AMGH Editora Ltda.
- Buckhof, T., Higgins, L., & Sinclair, D. (2010). A Fraud Audit: Do You Need One? *The Journal of Applied Business Research*, 26(5), pp. 29 - 33. doi:10.19030/jabr.v26i5.316
- Bumgarner, N., & Vasarhelyi, M. (2015). Continuous Auditing- A New View. *Continuous Auditing: Theory and Application*, pp. 7-15. doi:10.1108/978-1-78743-413-420181002
- Chong, H. G. (s.d.). Detection and Deterrent of Fraud Risk. *Conference Proceeding Allied Academy Conference, 16*, pp. 5-10. New Orleans.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004). *Enterprise Risk Management — Integrated Framework*. USA: National Commission on Fraudulent Financial Reporting.

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance*. USA: National Commission on Fraudulent Financial Reporting.
- Costa, C. B. (2018). *Auditoria Financeira: Teoria & Prática* (12ª ed.). Lisboa: Rei dos Livros.
- Costa, R. (2015). *Introdução à Gestão Hoteleira* (4ª ed.). Lisboa: Lidel - Edições Técnicas.
- Day, G. S., & Schoemaker, P. (2006). *Visão Periférica. Identificação dos sinais que podem criar ou destruir o bvalor da sua empresa*. Lisboa: Actual Editora.
- Dellaportas, S. (2013). Conversations with inmate accountants: Motivation, opportunity and the fraud triangle. *Accounting Forum*, 37(1), pp. 29 -39. doi:10.1016/j.accfor.2012.09.003
- Deloitte. (2019a). *Atlas da Hotelaria 2019 - 14ª edição*. Lisboa: Deloitte Consultores, S.A.
- Deloitte. (2020). *Deloitte Fraud Survey Portugal 2020*. Lisboa: Deloitte Consultores, S.A.
- Dennis, L. (2017). The Auditor's Consideration of Fraude in a Financial Statement Audit. Em A. I. (AICPA), *Fraud Risk in Governmental and Not-for-Profit Organizations* (pp. 3-1, 3-17). American Institute of Certified Public Accountants, Inc. doi:10.1002_9781119509035.ch3
- Dinev, D. P. (2009). Modeling a Fraud Examination. *Fraud Magazine*, pp. 1-7.
- Dorminey, J., Fleming, A., Kranacher, M.-J., & Riley, R. (2012). The Evolution of Fraud Theory. *American Accounting Association*, 27(2), pp. 555-579. doi:10.2308/iace-50131
- Ehrhardt, M. C., & Brigham, E. (2011). *Financial Management: Theory and Practice*. USA: South-Western.
- Fonseca, L. (2015). A prevenção de fraude e a afirmação da auditoria forense. *Congresso dos TOC – 20 Anos- Uma Ambição, um Compromisso, um Rumo*. Lisboa.

- Fountain, L. (2017). *Ethics and the Internal Auditor's Political Dilemma. Tools and Techniques to Evaluate a Company's Ethical Culture*. New York: Taylor & Francis Group.
- Freitas, E. C., Perera, L., Imoniana, J., & Arima, C. (2013). Avaliação do Sistema de Combate às Fraudes Empresariais no Brasil. *XXXVII Encontro Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD)*. Rio de Janeiro.
- Freixo, M. J. (2013). *Fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Freixo, M. J. (2013). *Metodologia Científica. Fundamentos, métodos e técnicas* (4ª ed.). Almada: Instituto Piaget.
- Gabinete de Avaliação e Auditoria (GAA). (2013). *Glossário da Auditoria* . Lisboa: Camões, Instituto da Cooperação e da Língua. Ministério dos Negócios Estrangeiros.
- Geis, G. (2007). Edwin H. Sutherland (1883-1950). *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, pp. 1-3. doi:10.1002/9781405165518.wbeoss306
- Goh, E., & Kong, S. (2016). Theft in the hotel workplace: Exploring frontline employees' perceptions towards hotel employee theft. *Tourism and Hospitality Research*, pp. 1-14. doi:I: 10.1177/1467358416683770
- Golden, T. W., Skalak , S., & Clayton, M. (2006). *A Guide to Forensic Accounting Investigation*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Goldmann, P. (2009). *Anti-Fraud Risk and Control Workbook*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Gottschalk, P. (2018). *Investigating White-Collar Crime*. USA: Springer International Publishing, AG. doi:10.1007/978-3-319-68916-6_3
- Grinaker, R. L. (1980). Discussant's Response to A Look at the Record on Auditor Detection of Management Fraud. *Proceedings of the University of Kansas. Symposium on Auditing Problema* (pp. 93-99). Mississippi: University of Mississippi .

- Hall, J. A. (2011). *Accounting Information Systems* (7th ed.). Ohio, USA: Cengage Learning.
- Hayes, R. (2008). *Strategies to Detect and Prevent Workplace Dishonesty*. Alexandria, Virginia: ASIS International Foundation. Research Council CRISP Report.
- Hencsey, A. C. (2016). A definição, o processo de racionalização no triângulo da fraude e a complexidade de sua construção psicológica. Working Paper nº 53. *Observatório de Economia e Gestão de Fraude*, pp. 1-14.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Sílabo.
- Hollinger, R., & Clark, J. (1982). Employee Deviance. A Response to the Perceived Quality of the Work Experience. *Work and Occupations*, 9(1), pp. 97-114. doi:10.1177/0730888482009001006
- Institute of Internal Auditors (IIA). (2019). *Declaração de Posicionamento do IIA. Fraude e a Auditoria Interna. A avaliação dos Controles de Fraude é fundamental para o sucesso*. USA: Institute of Internal Auditors, Inc.
- Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI). (2013). *Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna*. Lisboa: Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI).
- Kapellas, K., & Siougle, G. (2018). The Effect of IFRS Adoption on Investment Management: A Review of the Literature. *Technology and Investment*(9), pp. 1-23. doi:10.4236/ti.2018.91001
- Kassem, R., & Higson, A. (2012). The New Fraud Triangle Model. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3(3), pp. 191-195.
- Kenyon, W., & Tilton, P. (2011). Potential Red Flags and Fraud Detection Techniques. Em T. W. Golden, S. Skalak, M. Clayton, & J. Pill, *A Guide to Forensic Accounting Investigation* (2nd ed., pp. 231-269). PricewaterhouseCoopers.
- Koomson, T. A., Owusu, G., Bekoe, R., & Oquaye, M. (2020). Determinants of asset misappropriation at the workplace: the moderating role of perceived strength of internal controls. *Journal of Financial Crime*, pp. 1-21. doi:10.1108/jfc-04-2020-0067

- Lakatos, E. M., & Marconi, M. (2017). *Fundamentos de Metodologia Científica* (7 ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Lou, N. H.-I., & Wang, M.-L. (2009). Fraud Risk Factor Of The Fraud Triangle Assessing The Likelihood Of Fraudulent Financial Reporting. *Journal of Business & Economics Research*, 7(2), pp. 61 - 78.
- Lourenço, M., & Sarmiento, M. (2008). A Fraude Contabilística e o Ambiente Empresarial. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, 103, pp. 34-37.
- Macailao, M. C. (2020). Raising the Red Flags: The Concept and Indicators of Occupational Fraud. *Journal of Critical Reviews*, 7(11), pp. 26-29. doi: 10.31838/jcr.07.11.06
- Maragno, L. M., & Borba, J. (2017). Mapa conceitual da fraude: configuração teórica e empírica dos estudos internacionais e oportunidades de pesquisas futuras. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11, pp. 41-68. doi:10.17524/repec.v11i0.1665
- Martinez, A. L. (2017). Fraudes de relato financeiro e a tutela jurídico-penal. *Julgare Online*, 33, pp. 1- 42.
- Martins, R. (2020). *Opinião | A Retoma da Hotelaria*. Obtido em 2020 de Outubro de 23, de Associação Portuguesa de Hotéis. Notícias: <https://www.hoteis-portugal.pt/news/2120/23>
- Mayper, A. G. (1985). Deterring Fraud: The Internal Auditor's Perspective by W. Steve Albrecht; Keith R. Howe; Marshall B. Romney. *The Accounting Review*, 60(4), pp. 774-775. doi:10.2307/247492
- McFarland, A. (2013). Case studies of Fraud in the Hospitality Industry. A retrospective of how real frauds could have been prevented. *Journal of Hospitality Financial and Technology*, 28(4), pp. 30-33.
- Metrejean, E., Orchard, L., & Sneathen, L. (2007). The Consideration Of Fraud In A Financial Statement Audit: Some Study Questions. *Journal of Business Case Studies*, 3(1), pp. 37-44. doi:10.19030/jbcs.v3i1.4832

- Mohamed, N., & Handley-Schachler, M. (2015). Roots of Responsibilities to Financial Statement Fraud Control. *Procedia Economics and Finance*, 28, pp. 46-52. doi:10.1016/S2212-5671(15)01080-1
- Moreira, N. (2010b). A Fraude Ocupacional, a Auditoria e a Forensic Accounting. *XVII Confeência Anual do IPAI* (pp. 1-51). Porto: Observatório de Economia e Gestão de Fraude (OBEGEF).
- Moreira, N. R. (2010a). *Forensic Accounting em Portugal*. (E. Húmus, Ed.) Lisboa: OBEGEF – Observatório de Economia e Gestão de Fraude.
- Moura, H. d. (2004). Auditoria de Fraude: Instrumentos na prevenção de fraudes contra empresas. *X Congresso de Contabilidade. Relato Financeiro e Responsabilidade Social*, (pp. 1-17). Centro de Congressos do Estoril.
- Ordem dos Revisores Oficiais de Contas - OROC. (2010). *Diretriz de Revisão/Auditoria 410 - Controlo Interno*. Lisboa: Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC).
- Pickett, K. S. (2004). *The Internal Auditor at Work. A practical Guide to Everyday Challenges*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Pimenta, C. (2009). Esboço de Quantificação da Fraude em Portugal. *Working Papers*(3), pp. 1-48. Obtido em 11 de Junho de 2020, de <https://www.fep.up.pt/docentes/cpimenta/textos/pdf/wp003.pdf>
- PricewaterhouseCoopers Portugal (PWC Portugal). (2018). *A fraude vista à lupa. Global Economic Crime and Fraud. Survey 2018 - Perspetiva sobre Portugal*. Lisboa: PWC - PricewaterhouseCoopers /AG - Assessoria de Gestão, Lda.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2018). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Roque, P. N. (2013). Auditor Forense - Contributo para a definição de uma nova profissão em Portugal. *XIV Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria*. Lisboa.
- Ryan, B., Scapens, R., & Theobald, M. (2002). *Research Method and Methodology in Finance and Accounting* (2nd ed.). London: Cengage Learning EMEA.

- Samociuk, M., & Iyer, N. K. (2010). *A Short Guide to Fraud Risk: Fraud Resistance and Detection*. (H. Doody, Ed.) USA: Gower Publishing Company. doi:10.4324/9781315263656
- Santos, L. L., Gomes, C., & Arroiteia, N. (2010). *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 1(1), pp. 110-125.
- Schuchter, A., & Levi, M. (2013). The Fraud Triangle revisited. *Security Journal*, pp. 1-15.
- Simão, R. (2019). *Olhar para dentro de casa: porque faltam trabalhadores na Hotelaria?* Obtido em 23 de Outubro de 2020, de Publituris Hotelaria: <https://www.publiturishotelaria.pt/2019/10/01/olhar-para-dentro-de-casa-porque-faltam-trabalhadores-na-hotelaria/>
- Sutherland, E. H. (1940). *White-collar criminality* (Vol. 5). (L. Minorelli, Trad.) Indiana, EUA: American Sociological Review.
- The Institute of Internal Auditors (IIA), The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). (2008). *Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide*. USA: IIA, AICPA, ACFE.
- Vilelas, J. (2017). *Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Vousinas, G. L. (2019). Advancing theory of fraud: the S.C.O.R.E. model. *Journal of Financial Crime*, 26(1), pp. 372-381. doi:10.1108/JFC-12-2017-0128
- Wells, J. T. (2009). *Manual da fraude na empresa : prevenção e detecção* (2ª ed.). Coimbra: Almedina.
- Wells, J. T. (2017). *Corporate Fraud Handbook. Prevention and Detection* (5th ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Wolfe, D. T., & Hermanson, D. (2004). The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud. *The CPA Journal*, pp. 38-42.

Wolfe, D. T., & Hermanson, D. (2004). The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud. *CPA Journal*, 74(12), pp. 38-42.

Yuniarti, R. D. (2017). The effect of internal control and anti-fraud awareness on fraud prevention (A survey on inter-governmental organizations). *Journal of Economics Business and Accountancy Ventura*, 20(1), pp. 113-124. doi:10.14414/jebav.v20i1.626

Zack, G. M. (2013). *Financial Statement Fraud. Strategies for Detection and Investigation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Apêndices

Apêndice 1 – Questionário

O presente inquérito foi concebido no âmbito da elaboração de uma dissertação de Mestrado em Gestão Financeira do Instituto Superior de Gestão da qual faz parte a

aplicação de uma escala de avaliação de comportamentos e atitudes a funcionários da indústria hoteleira. Toda a informação prestada é de carácter confidencial e anónima. Para esclarecimento de dúvidas relativamente ao preenchimento deste questionário, estas podem ser encaminhadas para o endereço eletrónico patriciacardosoandrea@gmail.com. Muito obrigada desde já pela sua colaboração!

1. Género

- 1.1 Feminino
- 1.2 Masculino

2. Idade

- 2.1 Menos de 25 anos
- 2.2 25 - 35 anos
- 2.3 36 - 45 anos
- 2.4 46 - 55 anos
- 2.5 Mais de 55 anos

3. Habilitações

- 3.1 Ensino Básico
- 3.2 Ensino Secundário
- 3.3 Licenciatura
- 3.4 Mestrado
- 3.5 Doutoramento

4. Estado Civil

- 4.1 Solteiro
- 4.2 Casado/União de Facto
- 4.3 Divorciado/Separado
- 4.4 Viúvo

5. Para cada uma das afirmações identifique o grau de concordância que melhor descreve o que sente face ao seu trabalho. (Discordo totalmente, Discordo, Não discordo nem concordo, Concordo e Concordo Totalmente)

- 5.1 O meu trabalho exerce muita pressão sobre mim
- 5.2 São muitas tarefas em simultâneo
- 5.3 Não é fácil cumprir todas as tarefas
- 5.4 Sinto frustração devido à constante pressão
- 5.5 O meu ordenado não chega para as minhas despesas
- 5.6 As despesas familiares são extremamente caras
- 5.7 Tenho que sustentar toda a minha família
- 5.8 O aumento do custo de vida deixa-me stressado

6. Para cada uma das afirmações identifique o grau de concordância que melhor descreve as suas capacidades. (Discordo totalmente, Discordo, Não discordo nem concordo, Concordo e Concordo Totalmente)

- 6.1 Consigo convencer os outros a concordar comigo
- 6.2 Sou polivalente o que me torna superior
- 6.3 Minha capacidade de resolver os problemas faz-me confiável
- 6.4 Tenho influência porque sou bom no que faço
- 6.5 Pela minha posição tenho acesso a diferentes ativos
- 6.6 Lido muito bem com o stresse
- 6.7 Sou muito discreto na execução do meu trabalho
- 6.8 Conheço muito bem todos os procedimentos da empresa

7. Para cada uma das afirmações identifique o grau de concordância que melhor descreve o seu contexto de trabalho. (Discordo totalmente, Discordo, Não discordo nem concordo, Concordo e Concordo Totalmente)

- 7.1 Quando utilizo ativos da empresa peço e depois devolvo
- 7.2 Se não for controlado não trabalho
- 7.3 Os controles físicos de uso dos ativos são suficientes
- 7.4 Existe controlo de segurança à entrada e saída de cada turno
- 7.5 A separação de funções e responsabilidades não é clara
- 7.6 A supervisão e monitorização do desempenho é ineficiente
- 7.7 Existem registos e documentação adequada para todos os recursos
- 7.8 Todas as transações são registadas e conferidas

8. Para cada uma das afirmações identifique o grau de concordância que melhor descreve a forma como encara o seu contexto de trabalho. (Discordo totalmente, Discordo, Não discordo nem concordo, Concordo e Concordo Totalmente)

- 8.1 Sou mal pago para a responsabilidade que tenho
- 8.2 Deveria receber mais pela quantidade de trabalho
- 8.3 Gosto de ajudar financeiramente familiares e amigos
- 8.4 A empresa tem muito dinheiro e eu tenho muitas dificuldades
- 8.5 Olhando para o que eu faço devem-me dinheiro
- 8.6 Utilizar ativos da empresa é uma forma de me recompensar
- 8.7 Se faço um bom serviço gosto de receber presentes dos clientes
- 8.8 Usar ativos da empresa para fins pessoais não faz mal a ninguém

9. As seguintes afirmações são utilizadas para avaliar a valorização individual. Identifique o grau de concordância que melhor descreve o seu pensamento e comportamento. (Discordo totalmente, Discordo, Não discordo nem concordo, Concordo e Concordo Totalmente)

- 9.1 O meu trabalho é indispensável para a empresa
- 9.2 Importo-me com o que as outras pessoas pensam de mim

- 9.3 Minha autoestima sofreria se eu fizesse algo antiético
- 9.4 Fazer algo que sei que é errado é contra os meus princípios
- 9.5 A minha ação ética depende da situação em que me encontro
- 9.6 Muito dificilmente aceito que errei
- 9.7 Importo-me se as outras pessoas têm uma opinião negativa sobre mim
- 9.8 Prefiro mentir a evidenciar uma fraqueza

10. Das seguintes áreas/departamentos qual ou quais considera mais suscetíveis de serem alvo de apropriação indevida de dinheiro ou bens por parte de funcionários.

- Andares/Quartos
- Bar
- Restaurante
- Cozinha
- Economato
- Manutenção
- Receção
- Área Financeira
- Área Comercial

11. Considera que as dificuldades financeiras justificam a apropriação indevida de bens e dinheiro, ou alteração de registos contabilísticos. Atribua um valor na escala de 1 - Nunca Justifica a 10 Justifica Muito

12. Considera que a insatisfação com o trabalho justifica a apropriação indevida de bens e dinheiro, ou alteração de registos contabilísticos. Atribua um valor na escala de 1 - Nunca Justifica a 10 Justifica Muito

13. Considera que a falta de reconhecimento e a injustiça organizacional justificam a apropriação indevida de bens e dinheiro, ou alteração de registos contabilísticos. Atribua um valor na escala de 1 - Nunca Justifica a 10 Justifica Muito

14. Quais os furtos e as falsificações de registos e documentos contabilísticos mais frequentes?

15. Tendo em consideração a sua experiência como classifica os planos de segurança patrimonial da maioria das unidades hoteleiras?

Muito obrigada pela sua participação.