



ACADEMIA MILITAR

Análise de risco ao sistema de gestão de receita da Guarda Nacional Republicana. Estudo de Caso: Comando Territorial de Lisboa

Autora: Aspirante de Administração da GNR Andreia Cristina Ramos Neves

Orientador: Tenente-Coronel (Doutor) AdMil David Miguel Pascoal Rosado

Coorientador: Capitão de Administração da GNR Diogo Alexandre Santos Regueira

Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2019



ACADEMIA MILITAR

Análise de risco ao sistema de gestão de receita da Guarda Nacional Republicana. Estudo de Caso: Comando Territorial de Lisboa

Autora: Aspirante de Administração da GNR Andreia Cristina Ramos
Neves

Orientador: Tenente-Coronel (Doutor) AdMil David Miguel Pascoal
Rosado

Coorientador: Capitão de Administração da GNR Diogo Alexandre
Santos Regueira

Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2019

ΕΠΪΓΡΑΦΕ

“Risk management is now part of mainstream corporate life that touches all aspects of all types of organizations.”

(Pickett, 2005, p. 30)

DEDICATÓRIA

Aos meus pais e irmão.

A ti.

AGRADECIMENTOS

O presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada representa o culminar do Curso de Formação de Oficiais da Academia Militar e, neste âmbito, muitos desafios exigiram total dedicação e trabalho com o apoio e colaboração de todas as pessoas que me acompanharam nesta etapa. Assim, de forma a expressar a minha profunda gratidão e reconhecimento, deixo uma simbólica referência.

Ao Tenente-Coronel (Doutor) AdMil David Miguel Pascoal Rosado, por todo o tempo disponibilizado, pela excelência, pelas constantes orientações e correções e pelo auxílio prestado nesta investigação.

Ao Capitão de Administração da GNR Diogo Alexandre Santos Regueira, pela disponibilidade, espírito crítico, empenho, profissionalismo e por ter contribuído de forma valiosa para esta investigação.

Ao Capitão de Administração da GNR Bruno Miguel Martins da Rosa, Chefe da Secção de Recursos Logísticos e Financeiros do Comando Territorial de Lisboa, pela pronta disponibilidade no desenvolvimento deste trabalho, pela forma como fui recebida e pela constante preocupação em alcançar o rigor no decorrer desta investigação.

A todos os entrevistados, pelas concretizações das entrevistas, conhecimentos transmitidos e pelo contributo inestimável para esta investigação, bem como, a todos os Oficiais, Sargentos e Guardas que disponibilizaram o seu tempo para a realização do inquérito por questionário, cujo valor é inapreciável.

Ao Capitão de Administração da GNR Pedro Anselmo Correia, pela disponibilidade, paciência e transmissão de conhecimentos no âmbito da gestão da receita própria da GNR.

Ao Jorge Miguel e Carlos Amaral, do Grupo das Águas de Portugal, pela forma profissional como transmitiram os seus conhecimentos, pela preocupação, pelo auxílio prestado e pelo tempo disponibilizado para o desenvolvimento desta investigação.

Ao Tenente-Coronel de Infantaria da GNR Nuno Miguel Casado Alberto, Diretor dos Cursos da GNR na Academia Militar, pela forma profissional como exerceu as suas funções e pela disponibilidade demonstrada nesta fase.

Aos restantes elementos da Direção de Cursos da GNR na Academia Militar, pela constante preocupação e auxílio ao longo desta etapa.

Aos meus camaradas do XXIV Curso de Formação de Oficiais da GNR, pelas experiências partilhadas e que muito me enriqueceram como pessoa e como futura Oficial

da Guarda Nacional Republicana.

Aos meus pais, pelo apoio constante ao longo deste curso, pela motivação e por acreditarem em mim, por me tornarem a pessoa que hoje sou, e ao meu irmão pela sua presença e de quem muito me orgulho.

A ti, pelo amor incondicional, por sempre me motivares, pelo companheirismo e pela amizade.

A todos vós o meu sincero Obrigado!

RESUMO

A complexidade e a descentralização da receita própria a par da necessidade de eficácia da alocação de recursos públicos na Guarda Nacional Republicana constituem o âmago desta investigação. Este contexto encerra a carência de um sistema de gestão de risco baseado nos princípios de responsabilização, transparência e prestação de contas.

A presente investigação tem como objetivo analisar os impactos de um sistema de gestão de risco no processo de tomada de decisão. Neste âmbito, pretende-se identificar e analisar as áreas mais críticas e os mecanismos de controlo implementados na monitorização dos riscos inerentes ao processo de certidões de acidente de viação. Desta forma, é objetivo analisar os impactos de um sistema de gestão de risco no processo alvo de estudo no Comando Territorial de Lisboa e, por conseguinte, as consequências do mesmo na administração dos recursos internos da Guarda Nacional Republicana.

A metodologia empregue segue o método dedutivo, que utiliza o raciocínio lógico com a finalidade de obter conclusões do geral para o particular. O quadro teórico e concetual que sustenta esta investigação resulta de pesquisa bibliográfica, de documentos institucionais, de dados estatísticos referentes à receita própria da Guarda Nacional Republicana e, por fim, a investigação empírica apoia-se na realização de entrevistas e de um inquérito por questionário.

Assim, constata-se que as áreas mais críticas no processo de gestão de receita própria encontram-se relacionadas com o recebimento e guarda de dinheiros públicos, pelo que os mecanismos de controlo implementados reduzem a margem de erro para um valor residual. Porém, verifica-se o registo da necessidade de melhoria contínua na administração dos recursos financeiros. Com efeito, conclui-se que uma metodologia adequada de gestão de risco revela uma otimização da aplicação dos recursos internos da Guarda Nacional Republicana, tendo como base o alinhamento dos objetivos estratégicos com a avaliação dos riscos da Instituição.

Em suma, um sistema de gestão de risco constitui uma ferramenta de apoio à decisão aliada à salvaguarda de ativos, à proteção da imagem institucional e ao cumprimento da missão.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de risco; Receita própria; Mecanismos de controlo; Guarda Nacional Republicana.

ABSTRACT

The complexity and decentralization of revenue, along with the need for effective allocation of public resources in the Republican National Guard are the core of this research. In this context, we conclude that there is a lack of a risk management system based on the principles of accountability, transparency and accountability.

The present research aims to analyze the impacts of a risk management system in the decision making process. In this context, we intend to identify and analyze the most critical areas and control mechanisms implemented in the monitoring of the inherent risks in the process of road accident certificates. Thus, the objective is to analyze the impacts of a risk management system in the process under study in the Territorial Command of Lisbon and, consequently, its consequences in the administration of the internal resources of the National Republican Guard.

The methodology used follows the deductive method, which uses logical reasoning in order to obtain conclusions from the general to the particular. The theoretical and conceptual framework that supports this research results from a bibliographical research, from institutional documents, from statistical data referring to the Republican National Guard's own revenue, and, finally, the empirical investigation is based on interviews and a questionnaire survey.

Thus, it is observed that the most critical areas in the process of own revenue management are related to the collection and saving of public funds, therefore, the control mechanisms implemented reduce the margin of error to a residual value. However, there is a record of the need for continuous improvement in the management of financial resources. Thus, it is concluded that an adequate risk management methodology reveals an optimization of the application of the internal resources of the Republican National Guard, based on the alignment of the strategic objectives with the institution's risk assessment.

In short, a risk management system is a tool meant to support decision making, allied to the safeguarding of assets, the protection of the institutional image and the fulfillment of the mission.

KEYWORDS: Risk management; Own revenue; Control mechanisms; Guarda Nacional Republicana.

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO.....	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE TABELAS	xii
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	xiv
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL.....	6
1.1. Quadro normativo.....	6
1.2. <i>Internal Control – Integrated Framework</i>	6
1.3. <i>Governance, risk e compliance</i>	9
CAPÍTULO 2 – A GESTÃO DE RISCO NA PERSPETIVA DO COSO.....	11
2.1. Gestão de risco	11
2.2. <i>Enterprise Risk Management – Integrating with strategy and performance</i>	11
2.2.1. Identificação dos riscos	13
2.2.2. Avaliação dos riscos	13
2.2.2.1. Probabilidade e impacto do risco	14
2.2.3. Resposta aos riscos	15
2.3. Quadro de Referência	15
CAPÍTULO 3 – A GESTÃO DE RISCO NA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA	16

3.1. Sistema de Controlo Interno	16
3.2. Sistema de gestão de receita	16
3.2.1. Enquadramento legal	16
3.2.2. Documento Contabilístico e de Cobrança	17
3.2.3. Receita própria da Guarda Nacional Republicana.....	18
3.2.3.1. Certidões de acidentes – Acidentes de viação	19
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS	20
4.1. Método e tipo de abordagem ao problema e justificação	20
4.2. Método de análise.....	20
4.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados.....	21
4.4. Entrevistas	22
4.5. Inquérito por questionário	22
4.6. Amostragem: composição e justificação	23
4.7. Local e data da pesquisa e recolha de dados	24
CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	25
5.1. Análise das entrevistas.....	25
5.1.1. Apresentação de resultados	25
5.1.1.1. Análise dos resultados das entrevistas às entidades externas à GNR.....	25
5.1.1.2. Análise dos resultados das entrevistas no CARI e no CTer Lisboa	26
5.1.1.3. Análise dos resultados das entrevistas às entidades responsáveis pela implementação do Projeto DCC	29
5.2. Análise do inquérito por questionário	30
5.2.2. Caracterização dos Inquiridos	30
5.2.3. Apresentação e análise dos resultados do inquérito	31
5.3. Discussão dos resultados das entrevistas e do inquérito por questionário	39
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	46

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
APÊNDICE A – GLOSSÁRIO.....	I
APÊNDICE B – INQUÉRITO POR ENTREVISTA.....	II
APÊNDICE C – GUIÃO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS A ENTIDADES EXTERNAS À GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.....	IV
APÊNDICE D – ENTREVISTAS REALIZADAS NO COMANDO DE ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS INTERNOS E NO COMANDO TERRITORIAL DE LISBOA	VII
APÊNDICE E – ENTREVISTAS REALIZADAS ÀS ENTIDADES RESPONSÁVEIS PELA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO DCC	XI
APÊNDICE F – ANÁLISE DAS RESPOSTAS ÀS ENTREVISTAS ÀS ENTIDADES EXTERNAS À GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.....	XIII
APÊNDICE G – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS NO COMANDO DE ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS INTERNOS E NO COMANDO TERRITORIAL DE LISBOA	XVIII
APÊNDICE H – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS ÀS ENTIDADES RESPONSÁVEIS PELA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO DCC	XXVIII
APÊNDICE I – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO REALIZADO A TODOS OS CENTROS FINANCEIROS EMISSORES DE RECEITA PROVENIENTE DE CERTIDÕES DE ACIDENTES DE VIAÇÃO.....	XXXI
APÊNDICE J – RESULTADOS DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO	XXXV
APÊNDICE K – IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS E DOS CONTROLOS....	XXXVII
APÊNDICE L – EVENTOS DE RISCO	XXXVIII
APÊNDICE M – ESCALA DO CÁLCULO DA PROBABILIDADE E DO IMPACTO	XXXIX
APÊNDICE N – MATRIZ DE RISCO.....	XL

APÊNDICE O – AVALIAÇÃO DOS RISCOS	XL I
APÊNDICE P – <i>RATING</i> DOS RISCOS.....	XLII
APÊNDICE Q – MEDIDAS DE CONTROLO	XLIII
ANEXO A – MODELO DE CONTROLO INTERNO	XLIV
ANEXO B – MODELO DE GESTÃO DE RISCO	XLV
ANEXO C – CIRCUITO DA RECEITA – PAGAMENTO POR NUMERÁRIO E CHEQUE.....	XLVI
ANEXO D – CIRCUITO DA RECEITA- PAGAMENTO POR TRANSFERÊNCIA BANCÁRIA.....	XLVII

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 – Receita arrecada por tipologia no ano de 2018.....	18
Figura n.º 2 – Matriz dos riscos identificados	41
Figura n.º 3 – Pagamentos por valor das certidões de acidente de viação no ano de 2018.	42
Figura n.º 4 - Hiato temporal entre o momento da cobrança e do reporte em 2018.....	43
Figura n.º 5 – Probabilidade e Impacto das categorias de riscos.....	44
Figura n.º 6 – Sexo dos inquiridos.....	XXXV
Figura n.º 7 – Categoria dos inquiridos	XXXV
Figura n.º 8 – Tempo de serviço dos inquiridos	XXXV
Figura n.º 9 – Unidade de colocação dos inquiridos	XXXV
Figura n.º 10 – Sexo dos inquiridos.....	XXXVI
Figura n.º 11 – Categoria dos inquiridos	XXXVI
Figura n.º 12 – Tempo de serviço na GNR.....	XXXVI
Figura n.º 13 – Unidade de colocação dos inquiridos	XXXVI
Figura n.º 14 – Escala de probabilidade e impacto.....	XXXIX
Figura n.º 15 – Matriz de risco	XL
Figura n.º 16 - <i>Internal Control: Integrated Framework</i>	XLIV
Figura n.º 17 - <i>Enterprise Risk Management</i>	XLV
Figura n.º 18 - Circuito da receita: Pagamento por numerário e cheque.....	XLVI
Figura n.º 19 - Circuito da receita: Pagamento por transferência bancária	XLVII

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1 – Fatores que influenciam o cálculo da probabilidade e do impacto	14
Tabela n.º 2 – Relação entre a categoria dos riscos e a escala criada.....	31
Tabela n.º 3 – Análise estatística dos riscos operacionais.....	32
Tabela n.º 4 – Modelo de regressão linear múltipla dos riscos operacionais	33
Tabela n.º 5 – Análise estatística dos riscos de reporte	34
Tabela n.º 6 – Modelo de regressão linear múltipla dos riscos de reporte	34
Tabela n.º 7 – Frequências absolutas da Q10	35
Tabela n.º 8 – Análise estatística dos riscos de conformidade legal	35
Tabela n.º 9 – Modelo de regressão linear múltipla dos riscos de conformidade legal.....	36
Tabela n.º 10 – Coeficiente de Spearman das categorias de risco.....	37
Tabela n.º 11 – Variáveis explicativas das categorias de risco.....	37
Tabela n.º 12 – Controlos exercidos pela SRLF.....	38
Tabela n.º 13 – Análise estatística dos controlos exercidos pela SRLF	38
Tabela n.º 14 – Modelo de regressão linear múltipla dos controlos exercidos pela SRLF .	39
Tabela n.º 15 - Glossário	I
Tabela n.º 16 – Entrevistas por blocos temáticos realizadas a entidades externas à GNR..	VI
Tabela n.º 17 – Entrevistas por blocos temáticos realizadas no CARI e no CTer Lisboa...IX	
Tabela n.º 18 – Entrevistas por blocos temáticos realizadas às entidades responsáveis pela implementação do Projeto DCC	XII
Tabela n.º 19 – Análise das entrevistas realizadas a entidades externas à GNR.....	XIII

Tabela n.º 20 – Análise das entrevistas realizadas no CARI e no CTer Lisboa.....	XVIII
Tabela n.º 21 – Análise das entrevistas realizadas às entidades responsáveis pela implementação do Projeto DCC.....	XXVIII
Tabela n.º 22 – Identificação dos riscos e dos controlos associados ao processo de certidões de acidente de viação.....	XXXVII
Tabela n.º 23 – Identificação dos eventos de risco.....	XXXVIII
Tabela n.º 24 – Ponderação dos fatores de probabilidade e impacto.....	XXXIX
Tabela n.º 25 – Avaliação da probabilidade e do impacto dos riscos identificados.....	XLI
Tabela n.º 26 – <i>Rating</i> dos riscos identificados.....	XLII
Tabela n.º 27 – Medidas de controlo	XLIII

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AAA	<i>American Accounting Association</i>
AdMil	Administração Militar
AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accountants</i>
AMA	Agência para a Modernização Administrativa
ANOVA	<i>Analysis of variance</i>
AP	Administração Pública
APA	<i>American Psychological Association</i>
Art.º	Artigo
CARI	Comando de Administração dos Recursos Internos
COSO	<i>Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway</i>
CTer	Comando Territorial
DC	Divisão de Contabilidade
DCC	Documento Contabilístico e de Cobrança
DCI	Divisão de Controlo Interno
DGO	Direção-Geral do Orçamento
DL	Decreto-lei
DRF	Direção de Recursos Financeiros
DT	Destacamento de Trânsito
E	Entrevistado
eSPap	Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública
FEI	<i>Financial Executives International</i>
FIV	Fator de Inflação da Variância
GeRFiP	Gestão de Recursos Financeiros Partilhada na Administração Pública
GNR	Guarda Nacional Republicana
IG	Inspeção da Guarda
IGAI	Inspeção-Geral da Administração Interna
IGCP	Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública
IGF	Inspeção-Geral das Finanças
IIA	<i>Institute of Internal Auditors</i>

IMA	<i>Institute of Management Accountants</i>
IPAI	Instituto Português de Auditoria Interna
LEO	Lei de Enquadramento Orçamental
LOGNR	Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana
MAI	Ministério da Administração Interna
MF	Ministério das Finanças
N.º	Número
NCP	Norma de Contabilidade Pública
NEP	Norma de Execução Permanente
NIB	Número de Identificação Bancária
OE	Objetivos específicos
PD	Pergunta Derivada
PP	Pergunta de Partida
PQ	Pergunta do Questionário
PwC	<i>PricewaterhouseCoopers</i>
RCFTIA	Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
RGIT	Regime Geral das Infrações Tributárias
SCI	Sistema de Controlo Interno
SGRe/GNR	Sistema de Gestão de Receita da Guarda Nacional Republicana
SIIOP-P	Sistema de Informações Operações Policiais - Principal
SNC-AP	Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas
SPSS	<i>Statiscal Package for the Social Sciences</i>
SRLF	Secção de Recursos Logísticos e Financeiros
UEO	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos
UniLEO	Unidade de Implementação da Lei de Enquadramento Orçamental

INTRODUÇÃO

O presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA) enquadra-se no ciclo de estudos do Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana (GNR) com o intuito de obter o grau académico de mestre. Esta investigação está subordinada ao tema “Análise de risco ao sistema de gestão de receita da Guarda Nacional Republicana. Estudo de Caso: Comando Territorial de Lisboa”.

Face às exigências de natureza académica, esta investigação visa contribuir para a consolidação dos conhecimentos na área do investigador. Nesta senda, o presente RCFTIA tem como objetivo a aplicação de competências adquiridas, assim como lidar com questões complexas em situações novas e estudo de assuntos com relevância para a GNR (Academia Militar, 2015).

Neste âmbito, a presente investigação tem por base o sistema de gestão de receita da GNR. Nesta ótica, importa salientar que, o objeto de estudo não se prende com o sistema informático¹ orientado para o registo e cobrança da receita. Assim, este é utilizado nos locais onde é possível aos utentes efetuarem pagamentos pela venda de bens, prestação de serviços e cobrança de taxas. Posto isto, executa todo o fluxo documental até ao registo centralizado das receitas na plataforma de Gestão de Recursos Financeiros Partilhada na Administração Pública (GeRFiP). Deste modo, o objeto de estudo desta investigação centra-se na análise de riscos inerentes à gestão da receita própria da GNR, tendo como estudo de caso o Comando Territorial (CTer) de Lisboa.

A administração e gestão de valores públicos deve pautar-se pelos princípios da responsabilização, transparência e prestação de contas tendo como finalidade a alocação adequada dos recursos públicos. Portanto, a qualidade e tempestividade das decisões tomadas no âmbito da gestão dos recursos financeiros possuem um impacto decisivo no desempenho de um organismo.

Todas as organizações enfrentam a responsabilidade de tomar importantes decisões a fim de garantir a sustentabilidade e estabilidade financeira em condições de incerteza e risco (Jankelová, Jankurová, Beňová, & Skorková, 2018). Com efeito, todas as organizações estão expostas a inúmeros riscos (Braun, 2015), pelo que a gestão de risco representa uma significativa contribuição no incremento da *performance* através de uma análise integrada

¹ Sistema de Gestão de Receita da GNR (SGRe/GNR).

da estrutura organizacional (Niemann, Kotzé & Jacobs, 2018). Acresce referir que investir na prevenção diminuirá consideravelmente os custos financeiros comparativamente com os custos de reagir a eventos com impactos negativos na organização (Bialas, 2016).

Neste sentido, a gestão de risco integra o processo de tomada de decisão sobre todos os riscos que podem afetar a organização e, conseqüentemente, permite uma compreensão global dos mesmos em todas as atividades e processos (Niemann et al., 2018).

Em virtude do estado atual da economia envolvendo pressões orçamentais e redução de recursos, é essencial a análise fundamentada e integrada no risco (Kline & Hutchins, 2017).

Face aos recursos finitos de uma organização, acresce a relevância de priorizar tarefas através da otimização dos processos administrativos. Por conseguinte, importa dar ênfase às verdadeiras prioridades de uma organização, tendo em conta a salvaguarda de recursos materiais, financeiros e humanos, assim como a promoção da imagem institucional. Destarte, a gestão de risco representa uma ferramenta essencial na estruturação de atividades e funções na organização.

O contexto fragmentado atual do Setor Público desencadeou o início de uma reforma materializada pela publicação da nova Lei de Enquadramento Orçamental (LEO)². Deste modo, um dos eixos³ basilares da implementação do referido diploma legal assenta na reforma da gestão da receita pública⁴. Neste sentido, decorrem do atual sistema “algumas limitações que podem afetar uma eficiente gestão de tesouraria e a ocorrência de riscos orçamentais, a um nível macro, como por exemplo, o Estado suportar encargos financeiros superiores devido àquela gestão não eficiente”. Conseqüentemente, “esta situação impede que se faça uma correta gestão da receita, nomeadamente as verificações que são necessárias fazer ao nível dos montantes financeiros entregues” (UniLEO, 2017a, pp. 5–6).

De facto, urge a necessidade da reforma do regime de gestão financeira assente na “responsabilidade pelos resultados e assunção das conseqüências desses resultados (*accountability*) [e na] aderência a um modelo de controlo interno de acordo com as boas práticas internacionais” (UniLEO, 2017a, p. 7).

Por imperativo lógico, as “necessidades de mudança pressupõem uma nova atitude cultural que conflitue com a rotina e o conservadorismo subjacente à atividade” (Almeida, 2017, p. 155). Posto isto, a gestão de risco exige o alinhamento dos riscos com o processo

² Aprovada pela Lei n.º 151/2015, de 11 de setembro.

³ Possui seis eixos de implementação.

⁴ Eixo II – Documento Contabilístico e de Cobrança e Conta Única no Tesouro Expandida.

de *governance* e, conseqüentemente, na definição da estratégia organizacional (Bromiley, McShane, Nair, & Rustambekov, 2015).

Neste contexto, uma gestão eficiente da receita é um elemento indispensável na administração financeira da GNR. Dessarte, a escolha de um tema revestido de tamanha complexidade abarcando matérias sensíveis, contudo, com um impacto determinante na gestão, transparência e prestação de contas do organismo, enfatizam a relevância e pertinência desta investigação. Assim sendo, tem por base o princípio da boa gestão, racionalização de meios e eficiência na afetação de recursos públicos.

A linha orientadora desta investigação materializa-se na Pergunta de Partida (PP), a qual “constitui a abordagem ou a perspectiva teórica que se decide adotar” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 89). Pretende-se, então, dar resposta à seguinte questão: De que forma a gestão de risco influencia o processo de tomada de decisão?

A PP reflete o objetivo geral da investigação, que consiste na análise das conseqüências da implementação de um sistema de gestão de risco no processo de tomada de decisão.

Por forma a obter uma abordagem lógica e sequencial, evitando desvios da mesma, delinearão-se objetivos específicos (OE) com carácter mais concreto. De referir que estes possuem uma função intermediária e, como tal, possibilitam o “acesso gradual e progressivo aos resultados finais” (Baptista & Sousa, 2011, p. 22). Assim, os OE são os seguintes:

OE₁ - Identificar e analisar as áreas consideradas mais críticas e, como tal, as que carecem de maior controlo, no processo de certidões de acidente de viação;

OE₂ - Identificar os mecanismos de controlo implementados pela Divisão de Controlo Interno (DCI) e pela Secção de Recursos Logísticos e Financeiros (SRLF) do CTer Lisboa na monitorização dos riscos;

OE₃ - Analisar as conseqüências da implementação de um sistema de gestão de risco no processo de certidões de acidente de viação no CTer Lisboa;

OE₄ - Identificar os impactos da utilização de uma metodologia de risco na administração dos recursos internos da GNR.

A presente investigação baseou-se no método científico de Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt que considera que o procedimento científico deve respeitar os três atos científicos – a Rutura, a Construção e a Verificação – que encontram base sólida nas sete etapas do mesmo, que compreendem a PP, Exploração, Problemática, Construção do Modelo de Análise, Observação, Análise de Informações e Conclusões.

No que diz respeito à Rutura, que consiste “precisamente em romper com os

preconceitos e as falsas evidências, que somente nos dão a ilusão de compreendermos as coisas” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 26), é importante salientar as entrevistas exploratórias realizadas. Assim, assumem um especial relevo na delimitação da abordagem e, conseqüentemente, na condução da investigação. Por conseguinte, esta fase complementou a formulação e justificação do problema de investigação.

O ato construtivo do procedimento científico respeitante à Construção “só pode ser efetuada a partir de um sistema concetual organizado, suscetível de exprimir a lógica que o investigador supõe estar na base do fenómeno” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 26). Assim, este teve início no levantamento do estado atual do conhecimento acerca das matérias abordadas nesta investigação através de obras literárias e artigos científicos. Posteriormente, recorrendo a diplomas legais e documentos institucionais, enquadrou-se o sistema de gestão de receita própria da GNR. Tendo como base a revisão de literatura, realizou-se o trabalho de campo com o propósito de verificar os pressupostos referidos no estado da arte e recolher dados empíricos focados na correlação entre as temáticas estudadas, num quadro de análise integrada. Para o efeito, utilizou-se técnicas qualitativas e quantitativas, materializadas nas entrevistas realizadas e no inquérito por questionário aplicado, respetivamente.

Por fim, a Verificação constata que “uma proposição só tem direito ao estatuto científico na medida em que pode ser verificada pelos factos” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 28). Destarte, são ostentadas as conclusões com principal enfoque nos resultados obtidos e analisados, contributos da investigação e aplicações e recomendações deste estudo.

A estrutura do presente RCFTIA é constituído por três partes - a parte pré-textual, a parte textual e a parte pós-textual.

A primeira parte precede o texto e compreende a capa até à lista de abreviaturas, siglas e acrónimos.

A parte textual é constituída pela Introdução, por cinco capítulos que abarcam matérias relativas ao objeto de estudo, pelas Conclusões e Recomendações e pelas Referências Bibliográficas.

A Introdução tem como objetivo expor uma apresentação geral do trabalho através da escolha, formulação e justificação da problemática de investigação, objetivos do estudo e metodologia empregue.

No que se refere aos cinco capítulos que constituem o corpo do trabalho, é importante ressaltar que enquadram-se em duas partes. Assim, a primeira parte, que integra os primeiros três capítulos, apresenta os principais conceitos e perspetivas teóricas relevantes para a problemática da investigação.

O Capítulo 1 expõe o estado da arte relativo ao Sistema de Controlo Interno (SCI) com o propósito de facilitar a perceção da evolução do conhecimento nesta área. Deste modo, explana a estrutura de um modelo de controlo interno de referência associada a conceitos essenciais para uma compreensão global dos seus impactos no desempenho de uma organização.

O Capítulo 2 tem como finalidade patentear um enquadramento teórico da gestão de risco abarcando, de igual modo, um modelo acerca desta temática. Assim, escrutina os seus elementos, através de uma integração com o modelo abordado no capítulo anterior, com o propósito de apresentar as bases teóricas relevantes para o desenvolvimento da investigação empírica.

O Capítulo 3 consubstancia-se na exposição do SCI da GNR aliada à análise do seu sistema de gestão de receita. Com efeito, abrange um enquadramento legal nesta matéria e aborda o objeto de estudo – certidões de acidente de viação.

A segunda parte, composta por dois capítulos, caracteriza o contexto de observação e analisa os resultados extraídos do trabalho de campo.

O Capítulo 4 replica a metodologia e os procedimentos de análise e recolha de dados, assim como a descrição dos materiais e instrumentos empregues nesta investigação.

O Capítulo 5 efetua uma apresentação dos resultados obtidos e as implicações e relações de causa e efeito verificadas. Desta forma, abrange a discussão dos dados obtidos através das entrevistas e do inquérito por questionário. Por último, analisa os resultados da implementação de gestão de risco no contexto do CTer Lisboa.

As Conclusões e Recomendações são fundamentadas na discussão dos resultados empíricos obtidos no trabalho de campo. Assim, destacam aspetos dando resposta às perguntas levantadas pela investigação, realçam os contributos deste trabalho e a comparação dos resultados com os conceitos teóricos. Como término, referem as limitações e recomendações relativas a propostas de investigação subsequentes.

Por fim, a parte pós-textual abarca o glossário, os apêndices e anexos, que pretendem esclarecer e complementar conteúdos do texto com maior pormenor.

O presente RCFTIA segue a Norma de Execução Permanente (NEP) 522/1ª, de 20 de janeiro de 2016 que estabelece as normas para a redação de trabalhos de investigação.

CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

1.1. Quadro normativo

A “gestão eficiente das finanças públicas exige [...] uma melhor e mais eficiente alocação dos recursos públicos [e] transparência na afetação dos dinheiros à concretização das políticas públicas”. Acresce ainda que, devido às “exigências advindas da nova LEO [...] é necessário criar as condições técnicas e institucionais necessárias à sua efetiva implementação”. Posto isto, “e para dar resposta a tais exigências, a par da nova LEO foi publicado o Decreto-Lei (DL) que introduz o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP⁵)” (Nunes, Rodrigues, & Viana, 2016, p. 3).

O SNC-AP “assenta num processo de gestão do risco das organizações, o qual requer uma adequada identificação, avaliação e gestão dos riscos relevantes” (Treadway Commission, 2019, p. 1). Com efeito, o SCI a “adotar pelas entidades públicas deve ter por base sistemas adequados de gestão de risco, de informação e de comunicação” com o intuito de “garantir uma adequada gestão de riscos” (art.º 9.º n.º 2 e 3 al. j) DL n.º 192/2015, de 11 de setembro, respetivamente).

Destarte, em conformidade com *Treadway Commission* (2019, p. 1), uma “eficaz gestão de risco deve ser concebida e monitorizada de acordo com uma metodologia adequada, baseada nas metodologias preconizadas pelo COSO” (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*).

1.2. Internal Control – Integrated Framework

Devido à queda de grandes organizações⁶ nos Estados Unidos da América, no final dos anos 70 e início dos anos 80, foi formado, no ano de 1985, o *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* apoiado por cinco organizações⁷ especializadas em matérias de cariz financeiro e auditoria: *American Accounting Association* (AAA), *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), *Financial Executives International* (FEI), *Institute of Internal Auditors* (IIA)⁸, *Institute of Management Accountants* (IMA)

⁵ Aprovado pelo DL n.º 192/2015, de 11 de setembro.

⁶ Em virtude da inflação de preços e taxas de juro e relatórios financeiros fraudulentos (Moeller, 2007).

⁷ Estas entidades contrataram uma empresa de contabilidade pública utilizando um elevado número de voluntários a fim de desenvolver o modelo referido (Moeller, 2009).

⁸ Entidade bastante reconhecida no âmbito da auditoria interna e emissora de normas, orientações e certificações (Dawson & Perez, 2016), representada em Portugal pelo Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI).

(Rahman & Al-Dhaimesh, 2018). Posteriormente, a referida entidade toma a designação de COSO (Moeller, 2007).

O modelo final de controlo de interno⁹ publicado em 1992 e atualizado¹⁰ em 2013 intitulado de *Internal Control – Integrated Framework*, propõe uma estrutura comum para a definição de controlo interno, enfoca os componentes integrantes de um SCI eficaz (Moeller, 2007) e os procedimentos para a avaliação dos controlos implementados (Moeller, 2009). Neste sentido, a referida atualização tem como objetivo a adaptação às mudanças do meio desde 1992 (Dickins & Fay, 2017), fornecendo uma melhor interpretação dos seus componentes (IIA, 2018).

Desta forma, COSO (2018) define controlo interno como um processo efetuado pelo órgão de gestão a fim de garantir uma segurança razoável relativamente à concretização dos objetivos, devido ao facto da impossibilidade de eliminar o risco, uma vez que, apenas pode ser mitigado (Ríos, Duque & Gómez, 2019).

Neste âmbito, COSO utiliza um modelo tridimensional¹¹ constituído por cinco componentes, na face frontal, por três categorias de objetivos, no topo do cubo, e evidencia que os controlos internos devem ser executados e avaliados em todas as dimensões da entidade (face lateral).

O ambiente de controlo compõe a estrutura para a concretização dos objetivos do SCI (IIA, 2018), representando a base para os restantes componentes (Moeller, 2009). Assim, está “relacionado com todas as áreas da organização” (Almeida, 2017, p. 336), exercendo uma influência generalizada sobre cada objetivo e sobre todas as atividades da entidade (Moeller, 2009). Além disso, envolve fatores como a integridade e os valores éticos (Almeida, 2017; Braun, 2015; Moeller, 2009), a competência (Moeller, 2009), o órgão de gestão, a estrutura interna da organização, os recursos humanos (Almeida, 2017; Moeller, 2009), o estilo de gestão e a autoridade e responsabilidade. Posto isto, o foco deve manter-se na adequação dos fatores do ambiente de controlo em todo o organismo (Moeller, 2009).

A avaliação do risco é um “processo desencadeado pelo órgão de gestão que permite identificar, analisar e responder [aos] riscos” (Almeida, 2017, p. 337). Esta componente concentra-se nos controlos internos e possui um foco muito mais restrito¹² do que a estrutura de gestão de risco apresentada pelo COSO discutida no Capítulo 2. Assim, os riscos devem

⁹ O seu primeiro trabalho foi publicado em 1987 (Moeller, 2007).

¹⁰ COSO “tornou mais abrangente os objetivos de relato, deixando cair a expressão ‘financeiro’, para abarcar qualquer tipo de informação relatada” (Inácio, 2014, p. 25).

¹¹ Vide Anexo I.

¹² Abrange uma entidade individualmente.

ser considerados em três perspectivas: riscos devidos aos fatores externos¹³, aos fatores internos¹⁴ e riscos de atividades específicas¹⁵. Com efeito, deve ser realizada em todas as atividades e níveis da entidade, compreendendo três etapas:

1. Estimativa da significância do risco;
2. Cálculo da probabilidade ou frequência da ocorrência do risco;
3. Consideração de como o risco deve ser gerido e avaliação das medidas que devem ser tomadas (Moeller, 2009).

As atividades de controlo são “todas as políticas e procedimentos encetados pelo órgão de gestão com o objetivo de mitigar os riscos internos e externos e aumentar a probabilidade dos objetivos da organização serem atingidos” (Almeida, 2017, p. 340). Consequentemente, suportam a implementação das respostas ao risco (COSO, 2017a) respeitando, desta forma, a “revisão da execução, processamento da informação e segregação de funções” (Costa, 2017, p. 258).

O sistema de informação e comunicação enaltece a importância da comunicação na identificação e mitigação dos riscos (Braun, 2015) devendo ser “eficaz e a necessidade de controlo deve fazer-se sentir desde o topo até à base” (Almeida, 2017, p. 340). De salientar que, a informação e a comunicação são elementos distintos, contudo relacionados. Desta forma, informações úteis e adequadas devem ser comunicadas para toda a organização tempestivamente, assegurando o cumprimento das atividades (Moeller, 2009).

A monitorização dos controlos consiste na “supervisão regular dos mesmos, ou seja, é um processo que avalia o desempenho dos componentes do controlo interno ao longo do tempo”. Por conseguinte, a “monitorização do ambiente de controlo, da avaliação do risco, da atividade de controlo e da informação e comunicação fornece *feedback* sobre a eficiência dos controlos, agindo como um estímulo à sua renovação ou à implementação de melhorias” (Almeida, 2017, p. 341).

Assim, o modelo de controlo interno provido pelo COSO abrange três categorias de objetivos: “eficiência e eficácia das operações da entidade, incluindo os fins operacionais e financeiros e a salvaguarda de ativos contra perdas” (*operations*); “[relato da] informação financeira e não financeira interna e externa e podem abranger confiabilidade, tempestividade, transparência, ou outros conforme estabelecido pelos reguladores,

¹³ Tecnologia, alteração de leis e regulamentos, catástrofes naturais e outros eventos que poderão afetar o planeamento.

¹⁴ Sistemas informáticos, competência e efetivo dos recursos humanos.

¹⁵ O risco deve ser considerado em cada atividade relevante da entidade (Moeller, 2009).

organismos de regulação reconhecidos ou as políticas da entidade” (*reporting*) e a “aderência às leis e regulamentos a que a entidade está sujeita” (*compliance*) (Inácio, 2014, p. 25).

Desta forma, a estrutura apresentada deve estar integrada nos processos de *governance*, a fim de estabelecer a responsabilidade pelo controlo interno e pela gestão de risco. Além disso, estes são essenciais para a aplicação efetiva nas organizações (COSO, 2017a).

1.3. Governance, risk e compliance

A importância de bons processos de *governance* e a necessidade de programas de *compliance* eficazes em toda a organização são duas temáticas que afetam instituições em todo o mundo (Moeller, 2011). Além disso, o risco é um conceito que é inerente a todas as atividades e funções de uma entidade (Manson, 2018). Embora os três conceitos referidos sejam muitas vezes geridos como áreas separadas, devem ser encarados como uma inter-relação, atendendo ao facto de que os conceitos não se sobrepõem (Moeller, 2011).

Em conformidade com IIA (2018), *governance* consiste na combinação de processos e estruturas implementadas pelo órgão de gestão a fim de informar, dirigir e monitorizar as atividades da organização de modo a atingir os seus objetivos. Com efeito, o processo de *governance* refere-se à implementação de regras e procedimentos em todos os níveis da entidade, baseada na cimentação da *accountability* (Moeller, 2011), edificando uma cultura organizacional fulcral no cumprimento da estratégia instituída (IIA, 2018).

Os princípios de uma *governance*¹⁶ eficaz são traduzidos num “aumento de responsabilidade, numa mais adequada segregação de funções, observância das normas internacionais¹⁷, na construção da informação [e na] clarificação das funções operacionais” (Pinheiro, 2014, p. 31).

Assim, a cultura organizacional¹⁸ tem impacto nas atividades de informação e comunicação do SCI, na forma como os controlos são desenvolvidos e, por conseguinte, na qualidade da gestão de risco (Kline & Hutchins, 2017). De facto, a Norma Internacional para a Prática Profissional de Auditoria Interna do IIA 2100, *The Nature of Work*, aponta o papel

¹⁶ Contribui para controlos internos eficazes, maximização de processos e incremento da *accountability* (Bird & Park, 2018).

¹⁷ A “conformidade com as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna do IIA é essencial para fazer face às responsabilidades dos auditores internos e da atividade de auditoria interna”(IIA, 2009, p. 14).

¹⁸ Corresponde ao ambiente da organização que compreende as políticas e procedimentos adotados bem como os valores éticos e normas que permeiam as interações e as comunicações. É de salientar que cada cultura é diferente face à história e experiência de cada entidade (Hayes, 2018).

dos valores éticos no processo de *governance* e realça a relação inextricável entre este, os procedimentos de controlo e a gestão de risco.

Segundo COSO (2004), o risco representa a possibilidade de ocorrência de um evento que terá impacto na concretização dos objetivos da organização¹⁹. Como tal, é ponderado na formulação da estratégia e estabelecimento dos objetivos (Dias, 2017), assegurando que estes suportem e integrem a primeira.

Consoante IIA (2018), *compliance* patenteia a conformidade e a adesão das organizações com as políticas, planos, procedimentos, leis e regulamentos implementados. Consequentemente, adota uma posição de relevo, uma vez que, os documentos referidos determinam a missão e estrutura das organizações (D'Aquila & Houmes, 2014). Assim, a entidade deve garantir que os seus processos estão em conformidade com as leis e regulamentos. Porém, este procedimento contém alguns desafios: a frequente introdução de novas leis; regulamentos vagamente escritos que exigem interpretação; não existe consenso para as melhores práticas de *compliance* e alterações constantes na legislação (Moeller, 2011).

Portanto, a conformidade com as leis e regulamentos torna-se num processo contínuo integrado na estrutura da entidade²⁰. Desta forma, uma abordagem assente na utilização dos recursos orientada pelo processo de *compliance* potencia os seguintes benefícios: redução de custos; maior capacidade e flexibilidade de adaptação às novas leis e regulamentos e vantagem competitiva (Moeller, 2011).

Em suma, é fundamental ressaltar que a sustentabilidade da organização está intimamente relacionada com o processo de *governance*, *risk* e *compliance*, dado que, confere uma visão holística de todas as operações através da análise dos processos e políticas da organização (Widhoyoko, 2017).

¹⁹ Gestão de risco é discutida no Capítulo 2.

²⁰ O processo de formulação da estratégia deve determinar quais são os regulamentos fulcrais; as atividades devem cumprir o que está legalmente instituído e as instalações devem cumprir os requisitos legais (Moeller, 2011).

CAPÍTULO 2 – A GESTÃO DE RISCO NA PERSPETIVA DO COSO

2.1. Gestão de risco

É fundamental destacar que a “continuidade, sobrevivência, crescimento e desenvolvimento reside na capacidade [da organização] interagir com o ambiente” (Reis, 2018, p. 40). No “processo de tomada de decisão a qualidade da decisão é um fator fundamental, porque afeta o futuro das organizações” (Reis, 2018, p. 262). Dado que “existe sempre um risco potencial das instituições não atingirem os seus objetivos” (Alves, 2015, p. 124), é essencial uma gestão de riscos eficiente (Oulasvirta & Anttiroiko, 2017).

De acordo com COSO (2004), gestão de risco consiste num processo desenhado pelo órgão de gestão aplicado na definição da estratégia e em todas as atividades e funções, projetado para identificar possíveis eventos que podem afetar o desempenho da entidade. Acresce referir que, provém uma segurança razoável relativamente à concretização dos objetivos. Posto isto, constitui uma ferramenta que permite mitigar os riscos e, conseqüentemente, adquirir vantagem competitiva (Aziz & Yazid, 2015). Em virtude do facto da impossibilidade de antecipar todos os riscos, urge a necessidade do desenvolvimento da capacidade de gestão dos mesmos (Siegel, 2018).

Com efeito, os eventos suscetíveis de afetar a estratégia e os objetivos da organização constitui o âmago deste método (Anderson, 2017) e, por isso, compreende uma análise holística de todos os riscos (Banham, 2016). Deste modo, a implementação do mesmo torna-se pertinente (Yap Kiew Heong & Teng, 2018) visando a sustentabilidade das organizações (Kline & Hutchins, 2017) e, inerentemente, o alinhamento deste com o processo de *governance* e com a estratégia (Bromiley et al., 2015).

Portanto, o processo de gestão de risco é um catalisador das potencialidades e um redutor das fraquezas da entidade (Griffiths, 2009), devendo envolver todas as pessoas em todos os níveis e funções da mesma (Moeller, 2007).

2.2. *Enterprise Risk Management – Integrating with strategy and performance*

Apesar da elevada adesão e reconhecimento do modelo de controlo interno desenvolvido pelo COSO, verifica-se que o processo de gestão de risco não é contemplado e, por isso, é dado como uma lacuna. Desta forma, no ano de 2001, COSO contratou a *PricewaterhouseCoopers* (PwC) com o intuito de atribuir consistência e confiança numa definição comum de gestão de risco (Moeller, 2007).

Com efeito, é publicado um modelo de gestão de risco em 2004 e atualizado²¹ em 2017 intitulado de *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*, cujo objetivo primordial concentra-se em fornecer às entidades uma compreensão integral de todas as atividades relacionadas com o risco e o seu potencial impacto na concretização dos objetivos organizacionais (Moeller, 2007).

Este modelo é amplamente aceite²², sendo aplicável a todas as organizações e a todos os tipos de risco, dado que possui ferramentas mais adequadas à adaptabilidade das organizações ao seu meio envolvente (Dias, 2017). Além disso, introduz os conceitos chave acerca do processo de gestão de risco estruturando as bases para uma orientação fundamentada em princípios. Consequentemente, auxilia no processo de identificação e análise do risco e na elaboração de medidas antifraude (IIA, 2018).

É importante realçar que o referido documento não substitui o modelo de 2013 designado *Internal Control – Integrated Framework*²³. Embora existam semelhanças nas estruturas, o modelo de gestão de risco possui objetivos distintos e, portanto, não deve ser considerado como uma versão atualizada da estrutura de controlo interno²⁴ (Moeller, 2007). Posto isto, o processo de gestão de risco é aplicado no processo de definição da estratégia enquanto que o controlo interno é usado na abordagem aos riscos identificados na definição da mesma. Assim, a gestão de risco, o controlo interno e a concretização dos objetivos organizacionais²⁵ são mutuamente dependentes (COSO, 2017b).

COSO utiliza um modelo tridimensional²⁶ constituído por quatro colunas que representam os objetivos estratégicos²⁷ na face superior, oito linhas que materializam os componentes²⁸ na face frontal e quatro níveis da organização na face lateral variando consoante a entidade.

O ambiente interno é o contexto no qual todos os restantes componentes são aplicados representando, desta forma, uma oportunidade de alinhar e impulsionar proativamente a organização (COSO, 2017a). Importa ainda atentar que, neste modelo esta componente é designada de *Internal Environment* enquanto que no modelo de controlo interno é nomeado

²¹ Evidencia a importância do controlo interno, formando uma ferramenta mais robusta (COSO, 2004).

²² Aceite e aplicado pelas grandes organizações nacionais e internacionais.

²³ Base para as regras, lei e regulamentos existentes, permanecendo em vigor como definição e estrutura para o controlo interno (COSO, 2004).

²⁴ Além disso, representa a justificação do SCI como processo de identificação e mitigação dos riscos (Braun, 2015).

²⁵ A concretização dos objetivos é influenciada por eventos exógenos à organização (COSO, 2017b).

²⁶ Vide Anexo II.

²⁷ A categorização dos objetivos permite o foco em aspetos diferenciados da gestão de risco, bem como, a abordagem às necessidades da entidade (COSO, 2004).

²⁸ Todos os componentes têm influência uns sobre os outros (COSO, 2004).

de *Control Environment*. Assim, o segundo elemento concentra-se na definição do nível de risco aceitável²⁹ e nas práticas atuais³⁰, em oposição ao primeiro, que analisa as mesmas áreas orientada para a forma de gestão dos riscos (Moeller, 2007).

A componente relativa à definição de objetivos estabelece as condições necessárias a fim de implementar um ambiente de gestão de risco eficaz. Além do ambiente interno descrito, a organização deve instituir objetivos estratégicos orientados para a eficiência e eficácia das operações (*operations*), fiabilidade das demonstrações financeiras (*reporting*) e cumprimentos das leis e regulamentos (*compliance*) (Inácio, 2014).

2.2.1. Identificação dos riscos

Os eventos de origem externa³¹ e interna³² que podem afetar a realização dos objetivos de uma entidade devem ser identificados e categorizados em riscos e oportunidades³³ (COSO, 2004). Como tal, o processo de identificação dos riscos requer uma abordagem metódica e organizada a fim de analisar os potenciais riscos em cada atividade da entidade e, posteriormente, identificar os mais significativos e, portanto, os que têm um impacto negativo na organização num período de tempo razoável (Moeller, 2007).

Para que o referido processo seja eficaz, é necessário identificar pessoas em todos os níveis da organização, com a finalidade de listar todos os riscos em cada atividade e função (Emmons, Mazzuchi, Sankani & Larsen, 2018).

2.2.2. Avaliação dos riscos

Após o processo de identificação dos riscos em todas as atividades e funções da organização³⁴, a tarefa subsequente é avaliá-los.

Com efeito, são considerados o risco inerente, definido como o risco na ausência de quaisquer controlos que o órgão de gestão possa implementar, e o risco residual materializado pelo risco após as respostas desenvolvidas. (COSO, 2004).

Desta forma, o risco é medido em termos da sua probabilidade de ocorrência³⁵ e

²⁹ Quantidade de risco que uma organização está disposta a aceitar (Moeller, 2007).

³⁰ Discutido no Capítulo 1.

³¹ Economia, meio ambiente e social, política e novas tecnologias no mercado (COSO, 2004).

³² Infraestruturas, recursos humanos, processos e segurança dos sistemas (COSO, 2004).

³³ Possibilidade de ocorrência de um evento que pode afetar positivamente a concretização dos objetivos de uma entidade (COSO, 2004).

³⁴ As interdependências dos riscos devem ser consideradas e avaliadas em toda a estrutura organizacional (Moeller, 2007).

³⁵ Aquando do processo de estimativa da probabilidade de ocorrência dos riscos, deve ser garantido que as estimativas ocorram em igual período de tempo que os objetivos estabelecidos (COSO, 2004).

impacto, definido como o potencial resultado, efeito ou consequência do evento (COSO, 2004).

2.2.2.1. Probabilidade e impacto do risco

Em conformidade com o IIA (2018), avaliar a probabilidade é relativamente simples dado os fatores a serem considerados. Contudo, acresce a dificuldade em estimar o impacto do risco, uma vez que envolve fatores qualitativos e quantitativos (*vide* tabela infra).

Tabela n.º 1 – Fatores que influenciam o cálculo da probabilidade e do impacto

Probabilidade	Impacto
Probabilidade estimada na frequência da ocorrência	Materialidade (<i>e.g.</i> desvalorização da moeda)
Complexidade das atividades	Reputação da organização
Mudança ou estabilidade (<i>e.g.</i> rotatividade dos empregados ou publicação de novas leis)	Relação entre a preponderância dos objetivos e a missão
Ambiente de controlo (<i>e.g.</i> integridade e ética)	Velocidade de ocorrência, duração e prevalência do evento
Eficácia dos procedimentos de controlos	Custos de recuperação

Fonte: Adaptado de IIA (2018, p. 133)

Um mecanismo eficaz de realizar e documentar a avaliação do risco consiste na criação de uma matriz de riscos. Porém, a avaliação desta matriz pode transmitir a ideia de que a probabilidade e o impacto são igualmente importantes (IIA, 2018). Por exemplo, um risco classificado com alto impacto e baixa probabilidade deve ser priorizado sobre um risco com baixo impacto e elevada probabilidade (COSO, 2004).

A elaboração desta matriz suporta as decisões sobre as respostas ao risco e auxilia no cálculo do *rating* dos riscos³⁶ e, consequentemente, na determinação dos riscos mais significativos (Steinberg, Everson, Martens & Nottingham, 2004). A informação extraída da referida matriz é, então, incorporada na avaliação preliminar dos riscos usada para o estabelecimento de objetivos (IIA, 2018).

A metodologia de avaliação dos riscos compreende a combinação de técnicas qualitativas e quantitativas. Neste sentido, as técnicas qualitativas são utilizadas quando os

³⁶ Devem ser organizados por atividades da organização (Moeller, 2007).

dados necessários para a avaliação não estão disponíveis. Por outro lado, as técnicas quantitativas exigem mais rigor e qualidade dos dados, permitindo uma maior precisão apoiada no uso de modelos matemáticos (COSO, 2004). Neste contexto, é recomendável o cálculo através de uma análise quantitativa (Ríos et al., 2019).

2.2.3. Resposta aos riscos

As respostas aos riscos têm por base a análise do risco inerente, tendo como intuito atingir um nível de risco residual alinhado com o risco tolerável³⁷ da entidade (IIA, 2018). Neste contexto, é imperativo que os riscos que a entidade enfrenta não se situem no nível de risco não aceitável³⁸.

Neste âmbito, a determinação das respostas deve ter em consideração o seguinte: efeitos potenciais sobre a probabilidade e impacto dos riscos, relação custo-benefício e possíveis oportunidades para a organização. Assim, estas seguem as seguintes categorias:

- Evitar: Avaliação das atividades que elevem o risco e, por conseguinte, pode levar ao término das mesmas;
- Reduzir: Ações tomadas para reduzir a probabilidade e o impacto do risco;
- Partilhar: Reduzir o risco através da transferência do mesmo para outra entidade;
- Aceitar: Nenhuma medida é implementada para reduzir a probabilidade nem o impacto do risco (COSO, 2004).

2.3. Quadro de Referência

O quadro de referência “representa as bases teóricas ou conceituais da investigação” (Fortin, 2009, p. 89), o qual permite unir “o tema de estudo ao estado atual dos conhecimentos” (Fortin, 2009, p. 114).

Desta forma, os modelos publicados pelo COSO – *Internal Control – Integrated Framework* e *Enterprise Risk Management – Integrated with Strategy and Performance* – representam o pilar deste trabalho. Posto isto, apresentam conceitos cruciais, métodos e procedimentos relevantes para a compreensão do desenvolvimento do trabalho de campo.

³⁷ Variações aceitáveis relativamente à concretização dos objetivos organizacionais (COSO, 2018).

³⁸ Nível de risco prejudicial a curto prazo.

CAPÍTULO 3 – A GESTÃO DE RISCO NA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

3.1. Sistema de Controlo Interno

Consoante o art.º 4.º n.º 1 do DL n.º 166/98, de 25 de junho, o SCI “considera-se estruturado em três níveis de controlo, designados de operacional, setorial e estratégico, definidos em razão da natureza e âmbito de intervenção dos serviços que integram”.

O controlo estratégico é exercido pela Inspeção-Geral das Finanças (IGF), que “[executa funções de] auditoria e controlo nos domínios orçamental, económico, financeiro e patrimonial” [art.º 2.º n.º 2 al. a) DL n.º 96/2012, de 23 abril³⁹]. É de ressaltar que “todos os órgãos de controlo interno devem cooperar estritamente com a Direção-Geral do Orçamento” (DGO) (art.º 10º n.º 1 DL n.º 191/2012, de 23 de agosto)⁴⁰.

O controlo setorial é da responsabilidade da Inspeção-Geral da Administração (IGAI), que tem por missão “assegurar as funções de auditoria, inspeção e fiscalização de alto nível, relativamente a todas as entidades, serviços e organismos, dependentes ou cuja atividade é legalmente tutelada ou regulada pelo membro do Governo responsável pela área da Administração Interna” (art.º 2.º DL n.º 58/2012, de 14 de março⁴¹).

O controlo operacional inclui a Inspeção da Guarda (IG) a par da DCI⁴². A IG é o “órgão responsável pelo desenvolvimento de ações inspetivas e de auditoria ao nível superior da Guarda” [art.º 27.º Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana (LOGNR⁴³)]. Segundo o art.º 29.º alíneas b) e g) do Despacho n.º 11132/2018, de 28 de novembro, compete à DCI, no âmbito do art.º 12.º do Decreto Regulamentar n.º 19/2008, de 27 de novembro, “realizar auditorias no âmbito financeiro da Guarda e avaliar o funcionamento e a fiabilidade dos processos de controlo interno”, respetivamente.

3.2. Sistema de gestão de receita

3.2.1. Enquadramento legal

Constitui “receita própria das entidades que integram o subsetor da administração

³⁹ Aprova a orgânica da IGF.

⁴⁰ Aprova a orgânica da DGO.

⁴¹ Aprova a orgânica da IGAI.

⁴² Na dependência da Direção de Recursos Financeiros (DRF) do Comando da Administração dos Recursos Internos (CARI) (*Vide* Subsecção II da Secção II do Despacho 11132/2018, de 28 de novembro).

⁴³ Aprovada pelo DL n.º 63/2007, de 6 de novembro.

central⁴⁴ o produto das transações provenientes do exercício da atividade mercantil em regime de concorrência, bem como os montantes que correspondam à contraprestação do serviço prestado”. Acresce referir que “constituem ainda receitas de gestão das referidas entidades as provenientes de doações, heranças ou legados de particulares que, por vontade destes, sejam especificamente destinados a estas entidades e, bem assim, quaisquer outras receitas que por lei ou contrato lhes devam pertencer” (art.º 57.º n.º 1 e 2 LEO). Obedecendo aos princípios da receita e da despesa, segundo o art.º 52.º LEO, nenhuma receita pode ser liquidada ou cobrada sem que, cumulativamente: seja legal, tenha sido objeto de correta inscrição orçamental e esteja classificada.

Neste sentido, os “serviços e organismos deverão assegurar um registo de todas as receitas por si cobradas e das receitas que lhes estiverem consignadas” (art.º 14.º DL n.º 155/92, de 28 de julho⁴⁵). Além disso, as operações de execução do orçamento das receitas “obedecem ao princípio da segregação de funções de liquidação e de cobrança” (art.º 52.º n.º 6 LEO).

Em conformidade com o princípio da não compensação, “todas as receitas são previstas pela importância integral em que foram avaliadas, sem dedução alguma para encargos de cobrança ou de qualquer outra natureza” (art.º 15.º LEO). Além disso, de acordo com o art.º 52.º n.º 2 LEO, a liquidação e a cobrança de receita podem ser efetuadas para além dos valores previstos na respetiva inscrição orçamental, sendo que só poderão ser liquidadas as receitas previstas em orçamento.

A Norma de Contabilidade Pública (NCP) 26 – Contabilidade e Relato Orçamental⁴⁶ dita que o ciclo orçamental da receita deverá obedecer às seguintes fases executadas de forma sequencial: “inscrição de previsão de receita, liquidação e recebimento, sem prejuízo de eventuais anulações de receita emitida que corrijam a liquidação ou de eventuais reembolsos e restituições que corrijam o recebimento e, eventualmente, a liquidação”.

3.2.2. Documento Contabilístico e de Cobrança

Os circuitos atuais de arrecadação de receita própria dos organismos da Administração Pública (AP) “expõem um conjunto de limitações atuais observadas no âmbito da gestão da receita do Estado, sobretudo da receita não fiscal”. Neste contexto, o

⁴⁴ A GNR integra a administração central (*vide* art.º 1.º n.º 1 LOGNR conjugado com o art.º 2.º n.º 1 Lei 8/90, de 20 de fevereiro).

⁴⁵ Estabelece o regime da administração financeira do Estado.

⁴⁶ *Vide* DL n.º 192/2015, de 11 de setembro.

Documento Contabilístico e de Cobrança (DCC)⁴⁷ tem como objetivo apresentar uma “proposta de metodologia de inventariação dos diferentes tipos de receita não fiscal, e das respetivas bases legais, entidades emitentes e distribuições contabilística e de tesouraria” (UniLEO, 2017b, p. 2).

Em suma, permite a “otimização da gestão da receita⁴⁸ através da melhoria dos processos de tratamento, de mensuração contabilística e de controlo da tesouraria” (UniLEO, 2017b, p. 8).

3.2.3. Receita própria da Guarda Nacional Republicana

Em conformidade com o art.º 48.º n.º 2 LOGNR, constituem receitas da Guarda as

“dotações atribuídas pelo Orçamento do Estado, o produto da venda de publicações e as quantias cobradas por atividades ou serviços prestados, os juros dos depósitos bancários, as receitas próprias consignadas à Guarda, os saldos anuais das receitas consignadas, o valor das coimas a que tenha direito por força do cumprimento da sua missão, quaisquer outras receitas que lhe sejam atribuídas por lei, contrato ou outro título”.

A Portaria n.º 19/2007, de 11 de janeiro estabelece os valores a cobrar pelas forças de segurança como contrapartida da prestação de serviços e das atividades especialmente desenvolvidas em benefício das entidades requisitantes.

A figura seguinte foca uma análise à receita arrecada por tipologia.

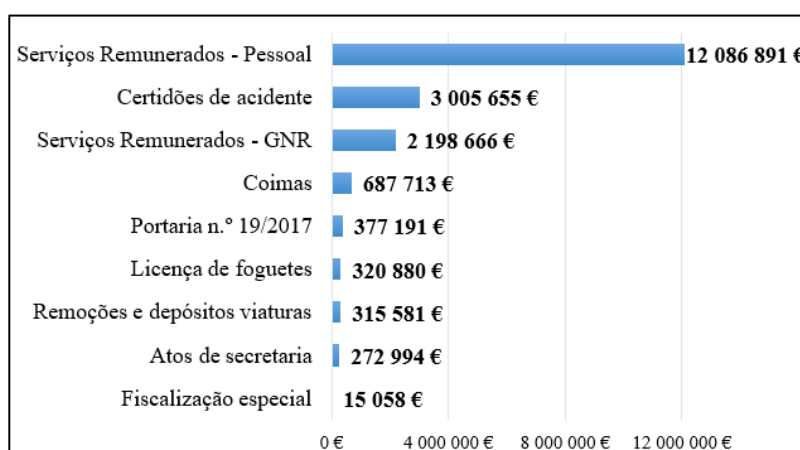


Figura n.º 1 – Receita arrecada por tipologia no ano de 2018

Fonte: Adaptado de Dados da Divisão de Contabilidade

⁴⁷ As entidades envolvidas neste projeto são a Unidade de Implementação da LEO (UniLEO), DGO, Entidade de Serviços Partilhados da AP (eSPap), Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública (IGCP) e a GNR, como entidade piloto.

⁴⁸ No caso da GNR, é objetivo deste projeto eliminar os pagamentos em numerário através da implementação da referência multibanco. Pretende-se, também, eliminar o SGRé/GNR e passar a utilizar uma plataforma da Agência para a Modernização Administrativa (AMA).

É fundamental ressaltar que, relativamente aos Serviços Remunerados, é fixada uma “taxa que se destina [...] ao pagamento aos respetivos militares e pessoal policial dos serviços remunerados”. Desta forma, os “valores a cobrar pela prestação dos serviços remunerados, constituem gratificação dos militares e pessoal policial afeto à sua prestação”⁴⁹ (art.º 1.º n.º 2 e art.º 8.º Portaria n.º 298/2006, de 29 de novembro⁵⁰).

3.2.3.1. Certidões de acidentes – Acidentes de viação

A Portaria n.º 1334-C/2010, de 31 de dezembro aprova a tabela de taxas a cobrar pelos atos de secretaria prestados pelas entidades tuteladas pelo Ministério da Administração Interna (MAI). De acordo com o art.º 3.º do referido diploma legal, os “valores das taxas previstos na tabela anexa são atualizados automaticamente, em 1 de março de cada ano”. Como tal, o Anexo I à Circular n.º 01/DRF/13, de 3 de abril manifesta os valores atualizados para o ano de 2019.

Com efeito, importa ressaltar alguns aspetos relativos à arrecadação de receita própria. Assim, as “receitas originadas nas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (UEO) [...] devem ser registadas de acordo com as instruções em vigor e transferidas, à ordem, para a DRF”. Desta forma, o “saldo em cofre [...] deve ser preferencialmente nulo ou o mais reduzido possível, não devendo ultrapassar os 100,00€” [subalíneas (1) alíneas a) e g) do n.º 1 Saldos de Tesouraria da Circular n.º 04/DRF/12, de 4 de setembro], respetivamente.

No âmbito estritamente operacional, a emissão de certidões de acidentes de viação é feita no Sistema de Informações Operações Policiais – Principal (SIIOP–P) e validada pelos militares da Secção de Acidentes⁵¹. Posteriormente, a cobrança de importâncias⁵² que constituem receita da Guarda deve ter por base o SGRé/GNR, através do qual, é emitida uma “guia de receita, em original, com destino ao utente” (ponto 1, alínea a) do n.º 3 da Circular n.º 08/DRF/11, de 29 de julho).

Em caso de falha do sistema informático, o órgão emissor deve emitir uma guia de receita através do livro de recibos manuais pré-numerados (Circular n.º 08/DRF/11, de 29 de julho). É fundamental realçar que, nos atos de cobrança referidos, a exigência de recibos e faturas constitui uma obrigação legal (art.º 123.º Lei n.º 15/2001, de 5 de junho⁵³).

⁴⁹ Os valores não são atribuídos pela GNR, ainda que pagos por seu intermédio.

⁵⁰ Regula o regime dos Serviços Remunerados.

⁵¹ Observação direta no Destacamento de Trânsito (DT) de Carcavelos que é composto por uma Secção de Acidentes.

⁵² Os Anexos C e D evidenciam o circuito da receita quando os pagamentos são efetuados por numerário e cheque e por transferência bancária, respetivamente.

⁵³ Aprova o Regime Geral das Infrações Tributárias (RGIT).

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS

A “investigação científica deve caracterizar-se por ser sistemática, metódica, replicável, racional, empírica, objetiva, comunicável e cumulativa” (Rosado, 2017, pp. 117–118), na medida em que as “metodologias enformam e aferem os métodos” (Rosado, 2017, p. 119). Assim, os métodos constituem “percursos diferentes concebidos para estarem mais adaptados aos fenómenos ou domínios estudados” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 25).

4.1. Método e tipo de abordagem ao problema e justificação

É fundamental ressaltar que “em função da natureza do problema que se pretende investigar, deverão ser adotados uma determinada estratégia de investigação (quantitativa, qualitativa ou mista) e o correspondente desenho de pesquisa (ou desenho de investigação, que corresponde afinal ao tipo de estudo)” (Rosado, 2017, p. 119).

Segundo Freixo (2011), existem três métodos que podem ser adotados numa investigação científica, designadamente o método dedutivo, o método indutivo e o método hipotético-dedutivo. A presente investigação sustenta-se no método dedutivo que se suporta numa lógica do “geral para o particular, ou seja, raciocinar dedutivamente a partir de premissas gerais em busca de uma verdade particular”. Como tal, as “conclusões [são] obtidas a partir das premissas, usando-se o raciocínio lógico e, uma vez encontradas, são incontestáveis” (Freixo, 2011, p. 106).

Quanto ao tipo de abordagem, esta investigação segue uma estratégia qualitativa na medida em que trata de “investigar ideias, de descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais a partir da perspectiva dos atores intervenientes no processo” (Coutinho, 2013, p. 28) incidindo, deste modo, na análise das entrevistas realizadas. De forma a “analisar e avaliar a consistência dos raciocínios [...] evitando assim, o mais possível, quaisquer impressões particulares não devidamente fundamentadas” (Rosado, 2017, p. 119), esta investigação assume, também, uma natureza quantitativa caracterizada pela análise do inquérito por questionário aplicado. Posto isto, esta investigação assume uma natureza mista.

4.2. Método de análise

A PP “servirá de primeiro fio condutor da investigação” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 44), sendo “absolutamente indispensável que o foco [desta] esteja perfeitamente definido” (Rosado, 2017, pp. 121–122). Como tal, este trabalho pretende responder à

seguinte PP: De que forma a gestão de risco influencia o processo de tomada de decisão na GNR?

De forma a dar resposta à PP foram definidas perguntas derivadas (PD) “contendo um âmbito mais restrito que a PP [e, por esse facto] indicam os setores respetivos onde o investigador incidirá o seu esforço, muito ligados naturalmente aos objetivos da investigação” (Rosado, 2015, p. 79). Deste modo, as PD são as seguintes:

PD1 - Quais são as áreas críticas no processo de gestão de receita própria da GNR?

PD2 - Qual é a adequabilidade dos mecanismos de controlo utilizados na monitorização dos riscos?

PD3 - Quais são os resultados da gestão de risco nas atividades de controlo interno do CTer Lisboa?

PD4 - Quais são os impactos da utilização de uma metodologia de gestão de risco na administração dos recursos internos da GNR?

4.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados

Em conformidade com Fortin (2009, p. 157), “a natureza do problema de investigação determina o tipo de métodos de colheita de dados a utilizar”. A abordagem metodológica verificada nesta investigação encontra-se delimitada a um estudo de caso que, segundo Yin (2009), investiga um fenómeno em profundidade baseado nas suas características.

Face à natureza da investigação, este estudo recorre a diversas aplicações informáticas. Assim, para a organização das referências bibliográficas é utilizado o *Mendeley*⁵⁴ e, para a redação deste trabalho, o *Microsoft Office Word*⁵⁵, orientado pelas Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação da Academia Militar⁵⁶ e, por conseguinte, pelas normas da *American Psychological Association* (APA).

Relativamente ao tratamento de dados recolhidos através do inquérito por questionário utiliza-se o *Statistical Package for the Social Sciences*⁵⁷ (SPSS), que culmina na construção das tabelas com a identificação e avaliação dos riscos associados ao processo estudado com recurso ao *Microsoft Office Excel*⁵⁸.

⁵⁴ Versão *Desktop* 1.19/2018. *Mendeley* é um programa de *desktop* e *web* produzido pela Elsevier para gerir e partilhar bibliografia e documentos de investigação e ainda descobrir dados através da colaboração *on-line*.

⁵⁵ Versão *Professional Plus* 2016.

⁵⁶ NEP n.º 522/1ª de 20 de janeiro de 2016.

⁵⁷ Versão 25.0.

⁵⁸ Versão *Professional Plus* 2016.

4.4. Entrevistas

A entrevista é o “principal método de colheita de dados” (Fortin, 2009, p. 375) que “permite o relacionamento estreito entre entrevistador e entrevistado (Freixo, 2011, p. 192). Segundo Rosado (2017, p. 125), consideram-se os seguintes tipos de entrevistas: “estruturadas (que englobam uma sequência fechada de perguntas a colocar ao interlocutor); não estruturadas (que englobam alguns temas gerais a abordar ao longo da entrevista) e semiestruturadas (que englobam uma combinação dos dois tipos referidos anteriormente)”. Esta investigação segue entrevistas estruturadas⁵⁹.

A “apresentação de uma determinada entrevista implica sempre uma explicação sobre os objetivos, a finalidade, o funcionamento da mesma e a relevância da informação a recolher” (Rosado, 2017, p. 125). Como tal, segue-se a carta de apresentação, constante no Apêndice B, e o preâmbulo da entrevista a fim de enquadrar os entrevistados. De seguida, as entrevistas presenciais, após consentimento foram gravadas com recurso a um gravador de voz. Os guiões das entrevistas encontram-se nos Apêndices C, D e E e foram submetidos a validação com o intuito de averiguar a compreensão e pertinência das mesmas pelo Tenente-Coronel (Doutor) AdMil David Rosado, pelo Major AdMil Artur Saraiva, pela Major AdMil Helga Lopes, pela Major de GNR Administração Ana Bernardo e pelo Capitão de GNR Administração Diogo Regueira. As entrevistas, depois de transcritas, foram enviadas aos entrevistados para validação das mesmas.

Neste âmbito, foram selecionados blocos temáticos para cada grupo de entrevistados a fim concretizar os objetivos definidos. A partir dos mesmos, foi elaborado o guião das questões a colocar.

4.5. Inquérito por questionário

O inquérito por questionário é um “instrumento de medida que traduz os objetivos de um estudo com variáveis mensuráveis [dado que] ajuda a organizar, a normalizar e a controlar os dados, de tal forma que as informações procuradas possam ser colhidas de uma maneira rigorosa” (Freixo, 2011, p. 197).

O inquérito por questionário⁶⁰ baseia-se no questionário de autoavaliação do risco de controlo interno do Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração

⁵⁹ Recorre-se a entrevistas presenciais e não presenciais.

⁶⁰ Vide Apêndice I.

Financeira do Estado⁶¹ e em Alves (2015)⁶².

Desta forma, é constituído por um total de 19 questões fechadas, enquadradas em três secções, destinadas aos militares com funções de secretaria. Adicionalmente, é, também, constituído por 12 questões fechadas destinadas aos militares das SRLF. Assim, são “apresentadas aos respondentes como uma lista preestabelecida de respostas possíveis de entre as quais lhe pedimos para indicar a que melhor corresponde à resposta que deseja dar” (Freixo, 2011, p. 200).

A primeira secção, constituída por oito questões, destina-se a caracterizar o inquirido quanto à idade, género, posto, tempo de serviço e colocação. A segunda, terceira e quarta secções respeitam aos potenciais riscos no processo de certidões de acidente de viação. Por último, a quinta secção é relativa aos controlos da gestão da receita. Acresce ainda referir que, apenas a segunda, terceira e quarta secções foram aplicadas aos militares com funções de secretaria e a quinta secção foi submetida apenas aos militares que constituem as SRLF.

Para o efeito, recorre-se à utilização da escala de *Likert*, permitindo ao “sujeito exprimir em que medida está de acordo ou em desacordo com cada um dos enunciados propostos” (Freixo, 2011, p. 213). Desta forma, as respostas abordam a frequência de um dado fenómeno, variando a escala desde o valor um (Nunca) até ao valor cinco (Sempre).

Por último, foi submetido a validação pelo Tenente-Coronel (Doutor) AdMil David Rosado, pelo Major AdMil Artur Saraiva, pela Major AdMil Helga Lopes, pelo Capitão de GNR Administração Pedro Correia e pelo Capitão de GNR Administração Diogo Regueira.

4.6. Amostragem: composição e justificação

A “construção da amostra é uma parte importante no processo de investigação”. Para tal, deve considerar-se o “universo (que diz respeito a todos os sujeitos, casos ou observações que podem ser reunidos de acordo com determinadas propriedades)” e a população que corresponde aos “sujeitos, casos ou observações adstritos a um determinado fenómeno que se entende investigar em ordem a atingir um determinado leque de informações”. Como tal, a amostra é representada pelos “sujeitos, casos ou observações selecionados da população em que se fundamenta a investigação, consubstanciada num estudo sobre um fenómeno concreto”. Desta forma, no “processo de amostragem⁶³ existem duas dimensões a ter em

⁶¹ Colocado na dependência do Governo e em especial articulação com o Ministério das Finanças (*vide* art.º 1.º DL n.º 166/98 de 25 de junho).

⁶² Capítulo 6 – Procedimentos de controlo.

⁶³ “Procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou um subconjunto de uma população é escolhido de tal forma que a população inteira esteja representada” (Freixo, 2011, p. 186).

linha de conta, designadamente a significância (que é relativa ao número de sujeitos inquiridos na investigação) e a representatividade (que é relativa à qualidade da amostra⁶⁴)” (Rosado, 2017, pp. 126–127).

A amostra das entrevistas anota uma amostragem não probabilística, que consiste numa “escolha deliberada dos sujeitos que constituirão a amostra” (Rosado, 2017, p. 128). Posto isto, com o intuito de “abrir pistas de reflexão, alargar e precisar os horizontes [e] tomar consciência das dimensões e dos aspetos [do] problema [abordado]” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 79), as entrevistas exploratórias compreendem pessoas externas à GNR de renome na área da investigação em causa. No âmbito do estudo de caso, os entrevistados incluem o Chefe da SRLF e o Adjunto Financeiro do CTer de Lisboa, os Oficiais da DCI e da Divisão de Contabilidade (DC) com funções de interesse para a investigação e os representantes do plano de implementação do Projeto DCC.

A amostra do inquérito por questionário assenta nos militares com funções de secretaria dos CTer à exceção dos Açores e da Madeira, uma vez que, nestas Regiões Autónomas, as atribuições são prosseguidas com carácter de exclusividade da Polícia de Segurança Pública⁶⁵, totalizando um total de 1127 militares. É importante referir que, do número de militares indicados 57 pertencem às Secções de Acidente dos DT. Por outro lado, a amostra recai, também, sobre os 227 militares⁶⁶ que constituem as SRLF dos referidos CTer.

4.7. Local e data da pesquisa e recolha de dados

A pesquisa documental incidiu sobre as obras bibliográficas da Biblioteca da Academia Militar e da Biblioteca do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa apoiadas com documentos institucionais, nomeadamente, NEP’s, Circulares e dados retirados dos sistemas informáticos.

A realização das entrevistas tem lugar no IPAI, no Grupo das Águas de Portugal, na *Navigator Company*, no CARI, no CTer Lisboa e no DT de Carcavelos.

A recolha de dados compreende o período de janeiro a abril de 2019.

⁶⁴ Deve ter-se em conta o “nível de semelhança entre as características da amostra e a população de onde a mesma foi selecionada, permitindo-se assim, se a amostra for representativa, a generalização de resultados para a respetiva população” (Rosado, 2017, p. 127).

⁶⁵ *Vide* art.º 26.º n.º 2 al. d) Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto que aprova a orgânica da Polícia de Segurança Pública.

⁶⁶ Os dados acerca do efetivo dos CTer são da autoria da Divisão de Planeamento, Obtenção e Nomeação de Recursos Humanos do CARI.

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

5.1. Análise das entrevistas

Os dados das entrevistas devem ser apresentados de forma a assegurar o devido “grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos” correspondendo às “exigências de explicitação, de estabilidade e de intersubjetividade dos processos” (Quivy & Campenhoudt, 1998, pp. 194–195).

Assim, as respostas dadas às questões dos Guiões de Entrevista⁶⁷ pelos entrevistados são analisadas neste subcapítulo.

5.1.1. Apresentação de resultados

A análise das respostas às questões assenta na agregação das mesmas em blocos temáticos, permitindo identificar pontos comuns e de discórdia entre as respostas dos entrevistados.

5.1.1.1. Análise dos resultados das entrevistas às entidades externas à GNR

A apresentação dos resultados das entrevistas às entidades externas à GNR consta no Apêndice F. Seguidamente, efetua-se a análise dos dados obtidos.

Relativamente à questão B1, “Considera que os modelos publicados pelo COSO promovem a maximização do desempenho organizacional?”, conclui-se que os entrevistados consideram que os modelos publicados pelo COSO conferem uma visão holística de todos os processos e, por sua vez, identificam os riscos que podem ter um impacto negativo na organização. Adicionalmente, permitem avaliar a eficácia do SCI e, por conseguinte, enquadrar as medidas a tomar neste âmbito. Destarte, focam a importância dos processos de *governance*, da gestão de risco e dos controlos.

Em relação à questão B2, “Qual é a razão destes modelos serem internacionalmente aceites e implementados pelas grandes empresas?”, ressalta-se que os entrevistados deduzem que a adoção destes modelos deve-se ao facto da exigência face à eficácia do SCI aliada à consideração de todos os processos e funções da entidade. Além disso, é um modelo internacional aceite pelas grandes organizações e reconhecido pelos seus aspetos basilares

⁶⁷ Vide Apêndices C, D e E.

assentes na complexidade das operações, na necessidade de prever e estruturar a gestão.

No que diz respeito à questão C1, “Qual é a relevância que atribui ao risco numa organização?”, afere-se que os entrevistados afirmam que o risco assume uma posição de relevo no desempenho da organização, uma vez que, permite criar objetivos mensuráveis e, por conseguinte, garantir a sustentabilidade da entidade a longo prazo. Acresce ainda referir que, confere o alinhamento de toda a organização, sendo crucial para a gestão operacional da mesma.

A análise à questão C2, “Quais são os benefícios de uma auditoria baseada no risco?”, evidencia-se que os entrevistados concordam que a auditoria baseada no risco permite mapear todos os processos e identificar os riscos mais significativos e, desta forma, aqueles que necessitam de controlos mais eficazes. Neste sentido, verifica-se a otimização dos recursos e a redução do tempo de execução da análise dos processos.

No que toca à questão D1, “De que forma se inicia o processo de gestão de risco?”, os entrevistados referem que a etapa inicial consiste numa reunião com todas as pessoas de todas as funções com o intuito de identificar os riscos inerentes a todos os processos. Posteriormente, é feito o cálculo da probabilidade e do impacto dos riscos, o que culmina na elaboração do *rating* dos riscos, identificando aqueles que são mais significativos. Seguidamente, as respostas aos riscos são estabelecidas, verificando-se a avaliação do perfil de riscos e a sua monitorização contínua.

5.1.1.2. Análise dos resultados das entrevistas no CARI e no CTer Lisboa

A apresentação dos resultados das entrevistas no CARI e no CTer Lisboa é evidenciada no Apêndice G.

Relativamente à questão B1, “Como descreve o Sistema de Controlo Interno da GNR?”, o Entrevistado (E) 4 refere que o objetivo principal do SCI da Guarda consiste em “prevenir e detetar a ocorrência de erros e irregularidades”, sendo que a sua efetivação é traduzida pelas auditorias efetuadas pela DCI e IG. Neste âmbito, os E1, E2, E3 e E5 consideram que o mesmo é eficaz, referindo as suas limitações e, concludentemente, a consideração da implementação de medidas com o intuito da sua maximização. Por outro lado, o E7 é da opinião de que “as medidas implementadas fornecem um controlo seguro”, não tecendo considerações acerca da sua eficácia. No entanto, ao nível da SRLF do CTer Lisboa, os E7 e E8 afirmam que o SCI não é eficaz, realçando a falta de efetivo aliada ao volume de atividade operacional e administrativa, dificultando a avaliação de situações

críticas e monitorização dos procedimentos de controlo.

Em relação à questão B2, “O plano de auditoria interna é baseado na avaliação dos riscos?”, todos os entrevistados confirmam que o plano de auditorias não é baseado no risco. Desta forma, os E2, E3, E4 e E5 referem que o planeamento de ações de auditoria tem por base o período de tempo de auditorias de cada UEO. Aliás, o E4 afirma que “no plano de auditorias procura-se inserir as UEO que foram alvo de auditoria há mais tempo”. Por outro lado, os E6, E7 e E8 mencionam que a análise das UEO decorre da verificação de anomalias e potenciais situações que possam apresentar mais problemas.

No que diz respeito à questão B3, “Qual é a regularidade da execução de auditorias?”, os E1 e E2 referem que as UEO são auditadas de dois em dois anos. Acresce referir que, a DCI participa em auditorias financeiras e multidisciplinares, sendo que nestas são integrados elementos da Divisão de Abonos⁶⁸ e da Direção de Recursos Logísticos⁶⁹. Neste âmbito, de acordo com o E4, são realizadas sete auditorias multidisciplinares, pelo que, anualmente são executadas entre 10 a 14 auditorias.

A análise à questão C1, “Quais são os riscos operacionais que podem afetar a gestão da receita proveniente da emissão de certidões de acidente de viação?”, demonstra que os aspetos mais críticos assentam na circulação de dinheiro, na falta de condições para a guarda destes valores, na emissão da certidão sem a correspondente fatura e na falha e morosidade dos sistemas informáticos. Além disso, os E3 e E5 afirmam que os riscos são potenciados “pela quantidade de recursos humanos afetos à gestão deste tipo de receita” e pela ausência de “formação específica na área financeira”, respetivamente.

No que toca à questão C2, “Quais são os riscos que podem afetar o reporte relativo à receita procedente da emissão de certidões de acidente de viação?”, os entrevistados apontam que os riscos associados ao reporte da informação financeira e não financeira encontram-se relacionados com o elevado espaço temporal que medeia o recebimento e a integração nos sistemas do Ministério das Finanças (MF) e pela dificuldade em relacionar os valores transferidos com os documentos de cobrança. Adicionalmente, não se verifica a interligação entre o SIIOP e o SGRé/GNR, o que por sua vez, segundo o E3, não possibilita “um controlo automático, mas sim um controlo humano e falível”. É fundamental ressaltar que, devido ao volume de atividade operacional, o valor guardado no cofre é facilmente excedido.

No que concerne à questão C3, “Quais são os riscos que podem afetar o cumprimento

⁶⁸ Divisão pertencente à Direção de Recursos Humanos do CARI (Subsecção I da Secção II do Despacho n.º 11132/2018, de 28 de novembro.

⁶⁹ Direção concernente ao CARI (Subsecção III da Secção II do Despacho n.º 11132/2018, de 28 de novembro.

das leis e regulamentos que ditam a emissão de certidões de acidente de viação?”, conclui-se que os riscos estão associados a uma incorreta interpretação dos normativos legais e à existência de legislação avulsa. Posto isto, segundo o E3, estes riscos são incrementados pela “eventual perceção de falhas dos controlos internos neste tipo de receita que podem possibilitar a ocorrência de fraude”. Assim, caso se verifique a necessidade de anulação de uma fatura, a SRLF não tem capacidades para comprovar a legitimidade deste ato. No que concerne à guarda de valores no cofre, é imprescindível que os valores estejam separados consoante a sua origem, expondo uma vulnerabilidade do sistema de gestão da receita.

Relativamente à questão D1, “Quais são os procedimentos de controlo implementados?”, comprova-se que existe a verificação contínua do mapa de justificação de saldos aliada ao controlo de perfis nominais de acesso ao SGRé/GNR. Neste âmbito, é importante realçar que o sistema informático referido assegura a impossibilidade de anulação da receita a partir do perfil “Posto”, assim como, implica a identificação do número de certidão, que, de acordo com o E3, “pode ajudar a cruzar informação em caso de necessidade”. Além disso, não permite cobrar um valor diferente do legalmente estipulado. Por outro lado, a SRLF executa, segundo o E7, um “levantamento dos pagamentos para, posteriormente, verificar o montante guardado no cofre”. Seguidamente, “acompanha o processo de depósito, verificando o pedido das guias de depósito”.

Em relação à questão D2, “Existe um acompanhamento contínuo dos processos considerados críticos?”, ao nível da DCI, verifica-se que os Sargentos com mais experiência e qualificações são responsáveis pela análise das UEO mais críticas aliada ao acompanhamento contínuo dos processos através do SGRé/GNR. Posto isto, os referidos processos são alvo de maior incidência nas auditorias. No que toca ao CTer Lisboa, a SRLF verifica continuamente o mapa de justificação de saldos e realiza ações inspetivas. Porém, em conformidade com o E2, as referidas medidas são alvo de melhorias “se existisse interoperabilidade entre as aplicações e o pessoal com funções de auditoria fosse reforçado”.

No que diz respeito à questão D3, “Os mecanismos de controlo interno implementados asseguram a fiabilidade das demonstrações financeiras referentes a este tipo de receita?”, o E2 refere que asseguram, na medida em que, de acordo com o E4, os “mecanismos de controlo interno reduzem a margem de erro a um valor residual”. Neste contexto, segundo o E5, a “independência existente entre o sistema informático onde as certidões são emitidas e o sistema de gestão da receita é a principal fragilidade neste processo, podendo condicionar a fiabilidade da informação das demonstrações financeiras”. Assim, constata-se, conforme o E3, a existência de “margem de melhoria para garantir a

fiabilidade das demonstrações financeiras, mas especialmente, para mitigar os riscos”.

5.1.1.3. Análise dos resultados das entrevistas às entidades responsáveis pela implementação do Projeto DCC

A apresentação dos resultados das entrevistas às entidades responsáveis pela implementação do Projeto DCC consta no Apêndice H.

Relativamente à questão B1, “Qual é o enquadramento deste projeto?”, os entrevistados referem a fragmentação da receita, estando a sua cobrança dispersa por vários sistemas informáticos e associada a diversas operações manuais. Posto isto, constata-se a ausência de interoperabilidade dos sistemas e, por isso, estas operações estão sujeitas a erro humano e a fraude.

Em relação à questão B2, “Quais são os objetivos deste projeto?”, o E2 afirma que a finalidade do projeto consiste em “redefinir um circuito único que permita conhecer a receita com expressão contabilística numa base de caixa e acréscimo aliada a uma informação tempestiva no âmbito da tesouraria”. Desta forma, a informação contabilística gerada, nomeadamente no âmbito do controlo interno, patenteia um conhecimento mais rigoroso da receita cobrada dos organismos.

No que diz respeito à questão B3, “Qual é a previsão da implementação deste projeto na GNR?”, os entrevistados afirmam é objetivo ter resultados ainda no ano de 2019.

No que toca à questão C1, “Quais são as vantagens e desvantagens da implementação deste projeto na gestão da receita própria da GNR?”, é importante referir que este projeto é desenvolvido num catálogo, no qual constam todas as receitas do Estado. Deste modo, existe uma conta única do Tesouro que abarca todos os organismos da AP. Por imperativo lógico, permite a simplificação de processos, a reconciliação automática da receita e, por conseguinte, aumenta o controlo sobre o seu ciclo.

No que concerne à questão C2, “Quais são os impactos nos riscos inerentes da gestão da receita própria da GNR?”, os entrevistados referem a eliminação do recebimento e guarda de valores, a integração dos sistemas informáticos e a redução de operações manuais. Em virtude das razões elencadas, a informação contabilística no reporte da receita é elaborada de forma tempestiva.

Quanto à questão C3, “Quais são os fatores que dificultam a implementação deste projeto?”, constata-se a existência de sistemas bastante arcaicos e a dificuldade associada à redefinição de circuitos e sistemas, assim como, o alinhamento de legislação com os

sistemas, face à diversa legislação avulsa que regula esta matéria.

5.2. Análise do inquérito por questionário

Os dados obtidos foram tratados no programa informático SPSS, a fim de apresentar resultados fidedignos através de uma análise baseada em técnicas estatísticas.

As respostas ao questionário contêm uma escala ordinal⁷⁰ que permitiu aos inquiridos responder acerca da frequência de um dado fenómeno. Assim, a escala utilizada é a seguinte: 1 – Nunca, 2 – Raramente, 3 – Às vezes, 4 – Muitas vezes, 5 – Sempre⁷¹.

Com o intuito de verificar a fiabilidade dos questionários através da análise das respostas dadas, é efetuado o teste de Alfa de *Cronbach* (α), tendo resultado em $\alpha= 0,807$ para a amostra constituída pelos militares da secretaria. Segundo Hill & Hill (2012), o valor obtido indica um grau de fiabilidade bom. Por outro lado, para a amostra constituída pelos militares da SRLF, tem-se como resultado um $\alpha= 0,813$, que de acordo com Hill & Hill (2012), o valor obtido indica um grau de fiabilidade bom.

5.2.2. Caracterização dos Inquiridos

O inquérito por questionário foi endereçado a 1127 militares dos Postos Territoriais e Secções de Acidentes, registando-se 1077 respostas, designada por amostra A. Esta amostra é constituída por 94% de indivíduos do sexo masculino e 6% do sexo feminino [Pergunta do Questionário (PQ) 1]. Relativamente ao nível etário dos inquiridos (PQ 2), verifica-se que as respostas compreendem idades entre os 20 e 57 anos. Importa realçar que, 98% dos inquiridos pertencem à categoria de Guardas e apenas 2% pertencem à categoria de Sargentos (PQ3). A unidade de colocação dos inquiridos é detalhada por CTer no Apêndice J.

Relativamente à amostra B, referente aos 227 militares da SRLF, registam-se 217 respostas. As respostas evidenciam que 88% dos inquiridos são do sexo masculino e 12% do sexo feminino (PQ1). Em relação ao nível etário, conclui-se que os inquiridos possuem entre os 29 e 55 anos de idade (PQ2). É de ressaltar que 8% dos inquiridos pertencem à categoria de Oficiais, 30% à categoria de Sargentos e 62% à categoria de Guardas. A unidade de colocação dos inquiridos é expressa por CTer no Apêndice J.

⁷⁰ Vide Pereira (2004, p. 221).

⁷¹ Na questão 10 é utilizada a seguinte escala: 1 - ≤ 50 ; 2 -]50;75]; 3 -]75;100]; 4 -]100;125]; 5 - > 125 . Na questão 20 é utilizada a seguinte escala: 1 – Sim; 2 – Não.

5.2.3. Apresentação e análise dos resultados do inquérito

A apresentação dos resultados do inquérito por questionário segue uma lógica de interpretação do trabalho empírico realizado com o intuito de obter conclusões sólidas. A fim de atingir os propósitos desta investigação, importa avaliar as respostas de forma separada, integradas em cada secção do questionário. Assim, é fundamental analisar as respostas relativas à amostra A.

É importante referir que, de forma a caracterizar as categorias dos riscos expressas no questionário, utiliza-se a seguinte escala: 1 – Muito Baixo, 2 – Baixo, 3 – Médio, 4 – Elevado, 5 – Muito Elevado. É basilar ressaltar que, a referida escala relaciona-se com a escala usada no questionário, analisando o grau de risco em cada resposta⁷². A tabela que subsegue mostra a relação entre a escala criada e a categoria dos riscos.

Tabela n.º 2 – Relação entre a categoria dos riscos e a escala criada

	Nível	Frequência	Porcentagem
Riscos operacionais	Muito Baixo	17	1,6
	Baixo	112	10,4
	Médio	383	35,6
	Elevado	449	41,7
	Muito Elevado	116	10,8
Riscos de reporte	Muito Baixo	7	0,6
	Baixo	236	21,9
	Médio	141	13,1
	Elevado	483	44,8
	Muito Elevado	210	19,5
Riscos de conformidade legal	Muito Baixo	3	0,3
	Baixo	5	0,5
	Médio	178	16,5
	Elevado	639	59,3
	Muito Elevado	252	23,4

Fonte: SPSS

Através da análise da tabela, verifica-se que 41,7% das respostas revelam um risco

⁷² A resposta 1-Nunca corresponde a um risco muito elevado; a resposta 2-Raramente equivale a um risco elevado; a resposta 3-Às vezes estabelece um risco médio; a resposta 4-Muitas vezes diz respeito a um risco baixo e a resposta 5-Sempre é equivalente a um risco muito baixo.

operacional elevado. A tabela abaixo mostra a análise estatística desta categoria de risco.

Tabela n.º 3 – Análise estatística dos riscos operacionais

	Frequências			Coeficiente de Spearman	Regressão linear múltipla	
	μ	Moda	σ		β (coeficientes padronizados)	FIV
Q1	3,77	3	1,010	-0,439	-0,204	1,371
Q2	3,31	5	1,669	-0,649	-0,309	3,078
Q3	3,72	4	0,813	-0,627	-0,686	1,000
Q4	2,21	1	1,306	-0,167	-0,274	1,023
Q5	3,72	4	0,813	-0,627	-0,686	1,000
Q6	3,72	4	0,813	-0,627	-0,686	1,000
Q7	3,03	5	1,884	-0,594	-0,310	3,008
Q8	3,72	4	0,813	-0,627	-0,557	1,429

Fonte: SPSS

Destarte, denota-se que as Q3, Q5, Q6 e Q8 são as que apresentam um desvio padrão⁷³ menor ($\sigma=0,813$), que indica uma menor dispersão em torno da média e, conseqüentemente, homogeneidade nas respostas dos inquiridos. Importa ressaltar que, o coeficiente de Spearman⁷⁴ “é uma medida da associação das ordenações dos valores das variáveis e não dos valores em si” (Murteira, Riberio, Silva, Pimenta, & Pimenta, 2015, p. 188). Posto isto, verifica-se um grau de associação mais forte entre a variável dependente⁷⁵ (riscos operacionais) e as Q2 (-0,649), Q3 (-0,627), Q5 (-0,627), Q6 (-0,627) e Q8 (-0,627). Acresce referir que, o sinal negativo do valor do coeficiente indica a existência de uma relação inversa entre as variáveis. Assim, uma diminuição na escala da resposta ao questionário incrementa o nível dos riscos operacionais.

Por outro lado, a regressão linear múltipla “pretende explicar o comportamento de uma variável y em função de certas variáveis explicativas” (Murteira et al., 2015, p. 643). Deste modo, analisa de que forma os riscos operacionais são compreendidos através da combinação das respostas às questões um a oito, inclusive. Assim, é fundamental analisar o modelo de regressão linear múltipla desta variável, exposto na tabela seguinte.

⁷³ “Medida de dispersão dos *scores* de uma distribuição que tem em conta a distância de cada um dos *scores* em relação à média do grupo” (Freixo, 2011, p. 273).

⁷⁴ Não é possível aplicar o coeficiente de Pearson, uma vez que, este mede o grau de associação entre variáveis medidas por uma escala de intervalo ou razões.

⁷⁵ “Variável influenciada pela variável independente” que é “manipulada pelo investigador com a finalidade de estudar os seus efeitos na variável dependente” (Freixo, 2011, p. 286).

Tabela n.º 4 – Modelo de regressão linear múltipla dos riscos operacionais

R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão estimativa	<i>Durbin-Watson</i>	ANOVA
0,949	0,900	0,900	0,278	1,855	0,000

Fonte: SPSS

Neste âmbito, “quando se admite que são válidas as hipóteses do modelo uma forma grosseira de avaliar a adequabilidade do [mesmo] aos dados consiste em dispor de um indicador que permita medir o grau de ajustamento [entre a variável dependente e as variáveis independentes]”. Este é dado pelo valor de R², designado de coeficiente de determinação. Com efeito, “pode concluir-se que quanto mais próximo de 1 estiver o coeficiente de determinação melhor é o grau de ajustamento, ou seja, maior é a proximidade entre [a variável dependente e as variáveis independentes] (Murteira et al., 2015, p. 643). Assim, a análise do modelo mostra, através do coeficiente de determinação, que a conjugação das variáveis independentes explica 94,9% do comportamento dos riscos operacionais. O valor de *Durbin-Watson*⁷⁶ evidencia que os resíduos são independentes o que, por sua vez, atribui significância às variáveis independentes. O teste *analysis of variance* (ANOVA) “constitui um conjunto de modelos estatísticos e testes associados que pretendem particionar a variância de cada observação nas diversas componentes atribuídas a cada fonte de variação”. Desta forma, “pretende analisar se a média de vários grupos de observações é a mesma, constituindo, de alguma forma, uma generalização dos testes às médias, para o caso de mais do que duas amostras”. Nesta senda, “a ANOVA é realizada como um teste estatístico, assumindo que os dados seguem uma distribuição normal, cuja hipótese nula é a de que as médias de cada um dos grupos são iguais” (Rocha & Ferreira, 2017, p. 155). Portanto, através do teste F de significância global⁷⁷, (F=0,000), rejeita-se a hipótese de igualdade de médias para qualquer nível de significância. Posto isto, existem evidências estatísticas nas questões.

Neste sentido, importa aferir a significância global da regressão através da existência de multicolinearidade. Esta estatística determina se “os regressores são linearmente independentes”. Acresce referir que, “tem uma importância decisiva para a estimação dos coeficientes de regressão” (Murteira et al., 2015, p. 626). Assim, o valor do Fator de Inflação

⁷⁶ Usado para testar a autocorrelação (dependência) nos resíduos de um modelo de regressão. A ausência de correlação é confirmada pela aproximação deste valor a 2 (Guajarati & Porter, 2011).

⁷⁷ “Teste estatístico usado para avaliar as diferenças de médias entre duas ou mais condições” (Freixo, 2011, p. 284).

da Variância (FIV) deve aproximar-se de 1,0⁷⁸ (Gujarati & Porter, 2011) a fim de garantir que a multicolinearidade não influencia as estimativas do modelo, o que, através da análise da tabela, comprova-se a significância estatística do modelo.

Neste caso, as variáveis com um grau de ajustamento mais forte são as Q3, Q5 e Q6 ($\beta^{79}=-0,686$)⁸⁰. Acresce ainda referir que, estas questões abordam matérias relacionadas com a guarda de valores e consequente emissão de fatura, o que aponta uma vulnerabilidade do sistema de gestão de receita própria.

Relativamente à análise dos riscos de reporte, constata-se que 44,8% das respostas equivalem a um risco elevado. Assim, a tabela infra permite analisar estatisticamente esta categoria de riscos.

Tabela n.º 5 – Análise estatística dos riscos de reporte

	Frequências			Coeficiente de Spearman	Regressão linear múltipla	
	μ	Moda	σ		β (coeficientes padronizados)	FIV
Q9	3,72	4	0,813	-0,557	-0,508	1,003
Q10	3,92	5	1,306	0,862	0,803	1,003

Fonte: SPSS

A tabela indica, através do coeficiente de Spearman, que os riscos de reporte possuem uma correlação forte com a Q9 (-0,557) e com a Q10 (0,862), verificando-se, assim, uma dependência estatística mais forte com a Q10. Recorre-se ao método de regressão linear múltipla, evidenciado na tabela imediata.

Tabela n.º 6 – Modelo de regressão linear múltipla dos riscos de reporte

R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão estimativa	Durbin-Watson	ANOVA
0,508	0,258	0,256	0,772	1,637	0,00

Fonte: SPSS

O coeficiente de determinação explica que as variáveis independentes, no seu

⁷⁸ A multicolinearidade não afeta a qualidade do modelo, desde que a análise seja baseada nos coeficientes padronizados (Gujarati & Porter, 2011).

⁷⁹ O coeficiente β representa o efeito marginal das variáveis independentes sobre a variável dependente.

⁸⁰ Esta análise é feita com base nos coeficientes padronizados, uma vez que, não são dependentes das unidades de medida das variáveis.

conjunto, explicam 25,8% dos riscos de reporte. As variáveis independentes são estatisticamente significativas dado o valor de *Durbin-Watson* (1,637). É essencial mencionar que a análise do FIV permite aferir que não existem evidências de estimativas inconfiáveis dos coeficientes de regressão. Contudo, é necessário efetuar uma análise mais exaustiva de forma a perceber o comportamento destas variáveis. Para efetuar esta análise é imprescindível avaliar o peso das variáveis independentes na explicação da variável dependente, através dos valores do coeficiente β . Desta forma, verifica-se que o peso da Q10 ($\beta=0,803$) é superior ao peso da Q9 ($\beta=-0,508$). No caso da Q9, o coeficiente é negativo, indicando que o aumento das ocorrências em que o número de certidões não corresponde à realidade incrementa o risco de reporte. Por outro lado, o coeficiente da Q10 é positivo e, por conseguinte, o aumento do montante guardado no cofre aumenta o risco de reporte. Importa examinar estatisticamente as frequências da Q10 (*vide* tabela subsequente).

Tabela n.º 7 – Frequências absolutas da Q10

	Frequência	Percentagem
≤50	84	7,8
]50-75]	48	4,5
]75-100]	314	29,2
]100-125]	52	4,8
>125	579	53,8

Fonte: SPSS

Neste sentido, constata-se que 41,5% dos inquiridos revelam que o montante máximo guardado no cofre não excede os 100€. Todavia, 58,6%⁸¹ dos inquiridos afirmam que o montante excede o valor referido e, como tal, não cumpre o valor máximo estipulado para guardar no cofre (100€) (Circular n.º 04/DRF/12, de 4 de setembro).

Em relação aos riscos de conformidade legal, comprova-se que 59,3% das respostas revelam um risco elevado. Assim, efetua-se uma análise estatística (*vide* tabela infra).

Tabela n.º 8 – Análise estatística dos riscos de conformidade legal

	Frequências			Coeficiente de Spearman	Regressão linear múltipla	
	μ	Moda	σ		β (coeficientes padronizados)	FIV
Q11	4,10	5	0,885	-0,375	-0,106	6,875

⁸¹ Valor corroborado pela moda (valor que é mais vezes observado numa amostra) da Q10 (moda=5).

Q12	3,08	5	1,887	-0,592	-0,199	3,685
Q13	3,06	3	1,312	-0,477	-0,210	7,020
Q14	4,75	5	0,660	-0,245	-0,168	1,046
Q15	3,14	3	1,288	-0,524	-0,301	5,278
Q16	3,61	5	1,767	-0,509	-0,480	4,164
Q17	4,06	5	0,927	-0,420	-0,156	9,291
Q18	4,89	5	0,375	-0,092	-0,056	1,058
Q19	3,72	4	0,813	-0,576	-0,173	4,621

Fonte: SPSS

Através da análise estatística é possível aferir que esta categoria de riscos é a que possui o maior número de vezes em que a moda é a resposta n.º 5. Esta análise indica comportamentos que reduzem o risco. No que toca à Q11, é pertinente afirmar que o sistema informático não permite a assunção de um valor diferente daquele que está legalmente estipulado.

Por outro lado, a análise dos valores do coeficiente de Spearman permitem aferir que os riscos de conformidade legal são estatisticamente mais dependentes das Q12 (-0,592), Q19 (-0,576) e Q15 (-0,524). De forma a complementar esta análise recorre-se à análise do modelo de regressão linear múltipla, patenteado na tabela abaixo.

Tabela n.º 9 – Modelo de regressão linear múltipla dos riscos de conformidade legal

R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão estimativa	Durbin-Watson	ANOVA
0,928	0,862	0,861	0,248	1,649	0,000

Fonte: SPSS

A análise do coeficiente de determinação conclui que as variáveis independentes, em conjunto, explicam 86,2% do comportamento dos riscos de conformidade legal e são, igualmente, estatisticamente significativas (*Durbin-Watson*=1,649). A fiabilidade das estimativas dos coeficientes de regressão é garantida através da análise dos coeficientes padronizados⁸². A variável independente com o peso mais significativo é a Q16 (β = -0,480) seguida da Q15 (β = -0,301), verificando-se uma relação inversa entre estas e os riscos de conformidade legal.

É fundamental ressaltar que, as questões, nas três categorias analisadas, que possuem um peso mais significativo estão relacionadas com a circulação e a guarda de valores e a

⁸² Os valores são significativos a um nível de 0,01 (nível de confiança de 95% no SPSS).

emissão de fatura, constituindo uma fragilidade evidente no processamento da receita própria. A fim de testar a relação entre as categorias de risco apresentadas, recorre-se ao coeficiente de Spearman, exposto na tabela subsequente.

Tabela n.º 10 – Coeficiente de Spearman das categorias de risco

	Riscos operacionais	Riscos de reporte	Riscos de conformidade legal
Riscos operacionais	1,000	0,371	0,723
Riscos de reporte	0,371	1,000	0,240
Riscos de conformidade legal	0,723	0,240	1,000

Fonte: SPSS

Com efeito, verifica-se uma maior dependência estatística entre os riscos operacionais e os riscos de conformidade legal (0,723), constatando-se uma relação de proporcionalidade direta. Aliás, todas as categorias de risco evidenciam uma relação de proporcionalidade direta o que, por sua vez, indica que um aumento numa categoria é seguido por um aumento nas duas outras. Posto isto, a interligação entre os riscos é corroborada.

Por fim, no que diz respeito aos riscos analisados no inquérito por questionário, a tabela abaixo indica as questões, em cada categoria, correspondentes às variáveis explicativas com maior coeficiente de regressão linear múltipla (*vide* tabela infra).

Tabela n.º 11 – Variáveis explicativas das categorias de risco

	Questão	Coefficiente regressão linear múltipla
<i>Operations</i>	Q3	-0,686
	Q5	-0,686
	Q6	-0,686
	Q8	-0,557
<i>Reporting</i>	Q10	0,862
<i>Compliance</i>	Q16	-0,480
	Q15	-0,301
	Q13	-0,210

Fonte: SPSS

Relativamente à amostra B, utiliza-se a seguinte escala; 1 – Bom, 2 – Satisfatório, 3 – Insatisfatório⁸³, com o intuito de avaliar a eficácia dos controlos. Desta forma, recorre-se à análise descritiva a fim de obter uma análise da eficácia dos controlos (*vide* tabela abaixo).

Tabela n.º 12 – Controlos exercidos pela SRLF

Controlo	Frequência	Percentagem
Bom	93	42,9
Satisfatório	113	52,1
Insatisfatório	11	5,1

Fonte: SPSS

A análise da tabela denota que 52,1% dos controlos exercidos ao nível da SRLF são satisfatórios e apenas 5,1% são insatisfatórios. Com o objetivo de testar a dependência estatística entre as variáveis e verificar de que forma o comportamento das variáveis dependentes (questões) influenciam o da variável dependente (controlos), recorre-se ao coeficiente de Spearman e ao modelo de regressão linear múltipla, (*vide* tabela infra).

Tabela n.º 13 – Análise estatística dos controlos exercidos pela SRLF

	Frequências			Coeficiente de Spearman	Regressão linear múltipla	
	μ	Moda	σ		β (coeficientes padronizados)	FIV
Q20	1,27	1	0,446	-0,183	-0,070	1,294
Q21	4,28	5	1,273	-0,463	-0,188	3,704
Q22	4,05	5	1,418	-0,436	0,138	4,899
Q23	4,23	5	1,399	-0,398	-0,194	2,932
Q24	4,05	5	1,444	-0,387	0,056	3,858
Q25	4,07	5	1,495	-0,462	-0,250	5,281
Q26	3,78	5	1,628	-0,481	-0,402	1,987
Q27	2,26	2	1,255	-0,140	-0,018	1,247
Q28	4,47	5	0,963	-0,329	-0,156	3,246
Q29	4,50	5	1,089	-0,466	-0,001	5,473
Q30	3,94	5	1,502	-0,450	-0,180	5,434
Q31	4,05	5	1,567	-0,439	-0,282	5,483

Fonte: SPSS

⁸³ As respostas 1-Nunca e 2-Raramente corresponde a um controlo insatisfatório; as respostas 3-Às vezes e 4-Muitas vezes equivalem a um controlo satisfatório e a resposta 5-Sempre estabelece um controlo bom.

Atendendo ao valor da média, do desvio padrão e da moda, $\mu_{28}=4,47$, $\sigma_{28}=0,963$ e moda=5, conclui-se que esta questão representa um controlo bastante importante, influenciando, de forma evidente, a classificação dos controlos exercidos pela SRLF. Esta análise é corroborada pelo coeficiente de Spearman que mostra que a variável “Controlos” (variável dependente) possui uma dependência estatística com a referida questão no valor de 0,963. Contudo, através do estudo de forma holística do mesmo, conclui-se que as Q26(-0,481), Q25 (-0,462) e Q21 (-0,463) são as variáveis independentes que possuem um maior grau de correlação com a variável dependente.

Com o intuito de compreender a variável dependente a partir da análise da combinação das variáveis independentes recorre-se ao modelo de regressão linear múltipla, exposto na tabela infra.

Tabela n.º 14 – Modelo de regressão linear múltipla dos controlos exercidos pela SRLF

R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão estimativa	<i>Durbin-Watson</i>	ANOVA
0,855	0,731	0,716	0,310	2,018	0,000

Fonte: SPSS

O modelo de regressão linear múltipla manifesta que as variáveis independentes, em conjunto, explicam 85,4% do comportamento da variável dependente e, através do valor de *Durbin-Watson* (2,018), são estatisticamente significativas. É de referir que a análise é executado tendo por base os coeficientes padronizados, asseverando a fiabilidade da estimativa dos mesmos.

As variáveis independentes com o peso mais significativo são as Q26 ($\beta=-0,402$), Q31 ($\beta =-0,282$), Q25 ($\beta =-0,250$) e Q23 ($\beta =-0,194$), constatando-se uma relação inversa entre estas e os controlos exercidos pela SRLF. Neste âmbito, é importante salientar que estas questões abordam matérias relacionadas com anomalias e eventuais desvios de valores, as quais, revelam aspetos críticos da gestão da receita própria.

Em suma, apesar dos valores obtidos acerca da eficácia dos controlos exercidos pela SRLF, constata-se que estes não possuem o efeito desejado sobre os riscos associados ao processamento da receita própria. Neste sentido, comprova-se que, o âmbito operacional do processo estudado aliado à guarda de valores constitui uma vulnerabilidade deste sistema.

5.3. Discussão dos resultados das entrevistas e do inquérito por questionário

Os dados obtidos através das entrevistas e do inquérito por questionário concorrem

para a elaboração de um processo de gestão de risco acerca da receita proveniente da emissão de certidões de acidente de viação. Neste âmbito, os resultados obtidos através das respostas ao inquérito por questionário permitem uma visão holística das atividades de risco dos Centros Financeiros abordados. Por outro lado, as entrevistas aos Oficiais da DCI e da DC fornecem informações acerca da conformidade e integridade dos procedimentos, assim como, da tempestividade da informação aliada à verificação da prestação de contas das UEO. Destarte, a análise conjugada das ferramentas utilizadas orienta as práticas de gestão de risco adotadas nesta investigação.

Portanto, os resultados apresentados dizem respeito ao DT de Carcavelos, uma vez que, esta é a Unidade Orgânica do CTer Lisboa com maior volume de receita proveniente da emissão de certidões de acidente de viação⁸⁴.

Com efeito, os resultados obtidos através do trabalho de campo permitem elencar os riscos inerentes ao processo de emissão de certidões de acidente de viação, expressos no Apêndice K. Acresce referir que, os riscos estão associados a eventos que potenciam os mesmos. Assim, torna-se imprescindível analisar os riscos em conjunto com as situações que lhes possam dar origem, tal como evidenciado no Apêndice L.

Deste modo, torna-se preponderante proceder à avaliação dos riscos inerentes identificados. Para o efeito, é utilizada uma escala de um a cinco, com o intuito de calcular a probabilidade e o impacto, com os devidos fatores de ponderação⁸⁵, de cada risco identificado, evidenciada no Apêndice M. O processo de cálculo da probabilidade e do impacto⁸⁶ de cada risco identificado é levado a cabo através do julgamento do Chefe da SRLF do CTer Lisboa. É fundamental ressaltar que a avaliação não é estanque, como tal, é suscetível de sofrer alterações consoante o avaliador, período de avaliação e local de cobrança.

Neste âmbito, constata-se, através da matriz de avaliação dos riscos, que os controlos constatados reduzem a probabilidade e impacto dos riscos identificados, exceto dos riscos “Segregação de funções” e “Integração da informação”. Contudo, é preponderante referir que estes controlos não salvaguardam, na totalidade, os eventos de risco apresentados e, como tal, é imperativo analisar os riscos inerentes identificados⁸⁷. Portanto, é imperativo executar uma análise integrada dos riscos, dado que, estão associados entre si.

⁸⁴ Informação obtida no CTer Lisboa.

⁸⁵ Baseada no método criado por Marvin J. Carr em 1993 na Universidade de Pittsburg nos Estados Unidos da América (Alencar & Schmitz, 2010).

⁸⁶ Média ponderada (*vide* Apêndice M).

⁸⁷ Análise tem por base a matriz constante no Apêndice N.

Assim, a análise à tabela apresentada no Apêndice O permite diferenciar cada risco em termos da sua prioridade e, conseqüentemente, tomar decisões acerca das medidas que devem ser tomadas. É fundamental realçar que, os riscos devem ser analisados tendo em conta os fatores externos e internos. Desta forma, constata-se que como fatores externos, a economia, a política e a tecnologia influenciam os riscos identificados. Além disso, fatores internos como as infraestruturas, os recursos humanos, os processos e a tecnologia têm um impacto decisivo na gestão dos riscos.

Atendendo ao mapa de riscos, expresso na figura seguinte, é possível inferir conclusões acerca da significância dos riscos identificados.

PROBABILIDADE	Muito Elevado					R.3 R.4 R.6 R.10
	Elevado	R.13			R.7	R.1
	Médio			R.11	R.2	R.5
	Baixo	R.8 R.12	R.14 R.15			R.9
	Muito baixo					
		Muito Baixo	Baixo	Médio	Elevado	Muito Elevado

IMPACTO

Figura n.º 2 – Matriz dos riscos identificados

Fonte: Adaptado de Dados do Grupo das Águas de Portugal

O posicionamento dos riscos identificados na matriz provém mais informações acerca da prioridade das medidas de controlo. Com efeito, a análise conjugada da matriz apresentada com a tabela do *rating* dos riscos exposta no Apêndice P revela as fragilidades priorizadas e enfatiza a necessidade de controlos mais eficazes. É essencial ressaltar que, o processo analisado assume um carácter estritamente operacional na génese do mesmo. Posto isto, constata-se que, as atividades desenvolvidas pela DCI e pela SRLF, no âmbito da

administração financeira e do controlo interno, são de índole essencialmente retificativo e pedagógico.

Neste sentido, importa relevar que, apenas quatro riscos estão no nível aceitável e dois no nível tolerável, estando os restantes no nível não aceitável. Neste contexto, as principais vulnerabilidades encontradas relacionam-se com: a ausência de segregação de funções no âmbito da emissão de certidões de acidente de viação; utilização dos valores em cofre para fins pessoais; valores em numerário por depositar para além do prazo definido; inexistência de interoperabilidade e falhas dos sistemas informáticos e, conseqüentemente, a duplicação de tarefas; registo incorreto dos dados em SGR/GNR; utilização dos recibos numerados e origem dos pagamentos efetuados por transferência bancária.

De facto, é importante destacar que os riscos associados ao recebimento e guarda de valores representam a maior vulnerabilidade do circuito de receita própria. Através de uma análise da receita relativa às certidões de acidente de viação, é possível inferir conclusões sólidas (*vide* figura infra).

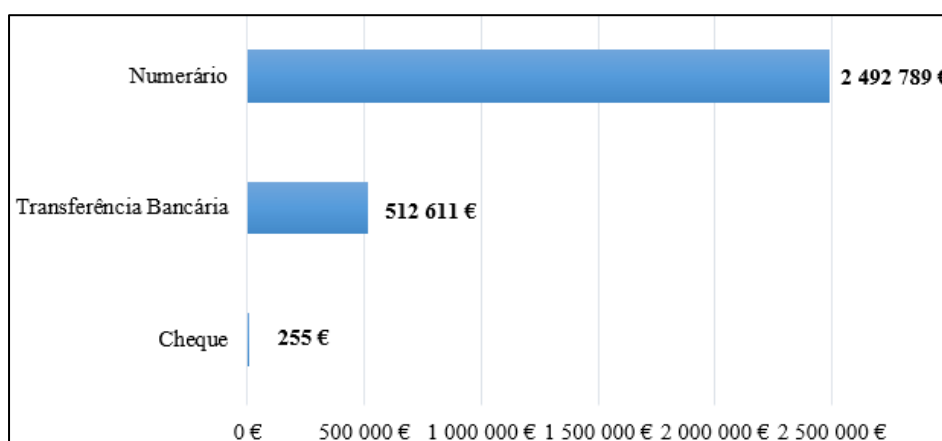


Figura n.º 3 – Pagamentos por valor das certidões de acidente de viação no ano de 2018

Fonte: Adaptado de Dados da Divisão de Contabilidade

Neste sentido, é imperativo proceder à erradicação dos pagamentos em numerário, uma vez que, este tipo de pagamento implica a entrega presencial de valores, a sua guarda por um período de tempo variável e o seu posterior depósito bancário. Seguidamente, é necessário proceder à reconciliação bancária e, por fim, a sua entrega no MF. Acresce ainda referir que, entre o momento da cobrança e a sua entrega decorre um período de tempo elevado o que, por sua vez, envolve a indisponibilidade da sua utilização (*vide* figura seguinte).

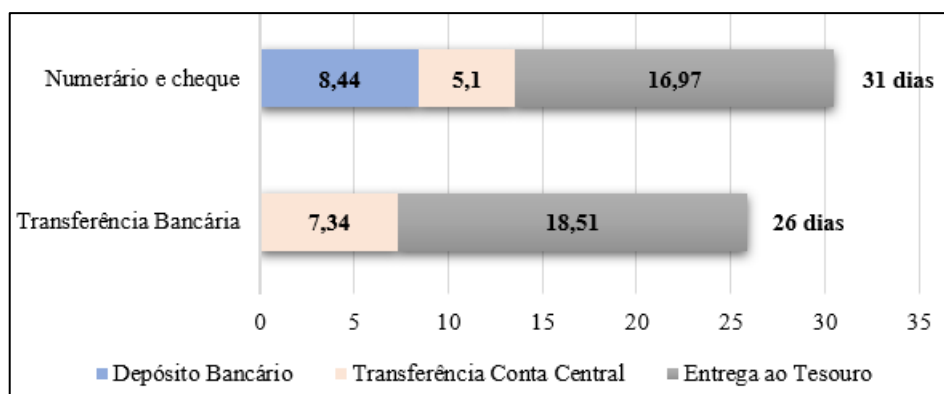


Figura n.º 4 - Hiato temporal entre o momento da cobrança e do reporte em 2018

Fonte: Adaptado de Dados da Divisão de Contabilidade

Importa salientar que, o SGR/ENR encontra-se descentralizado por cerca de 662 locais de cobrança sem interação e comunicação direta com o GeRFiP, sistema informático que presta informação ao Tribunal de Contas⁸⁸. Nesta senda, é imprescindível referir que, no ano de 2018, os valores arrecadados por meio de numerário e cheque careceram de um período temporal, em média, de 31 dias para a sua entrega no MF. Atendendo ao facto do elevado montante de receitas arrecadas por meio de numerário e cheque e aliada à fraca gestão de tesouraria verificada nos locais de cobrança, é necessária a implementação de um controlo preventivo e não reativo com a finalidade da otimização da gestão da receita própria.

Com efeito, a cessação dos meios de pagamento em numerário e cheque por meio da implementação de operações automáticas de pagamento, como é o caso da Referência Multibanco, encerra uma preocupação constante assente na sua urgente necessidade em pôr em prática este projeto.

Assim, tal como é objetivo do Projeto DCC, a substituição desta forma de pagamento através de operações automáticas de pagamento denota o aumento do nível de controlo em todas as operações de arrecadação de receita e, como tal, permite a redução das operações manuais. Neste âmbito, a utilização da plataforma da AMA a par da utilização integral do GeRFiP, favorecem a integração dos sistemas informáticos.

Desta forma, a análise dos eventos de risco elencados acarreta um processo de reformulação dos processos financeiros e administrativos. Neste contexto, o modelo atual não preconiza a eficácia do processo estudado. A figura subsequente patenteia graficamente os resultados obtidos.

⁸⁸ Informação obtida no CARI.

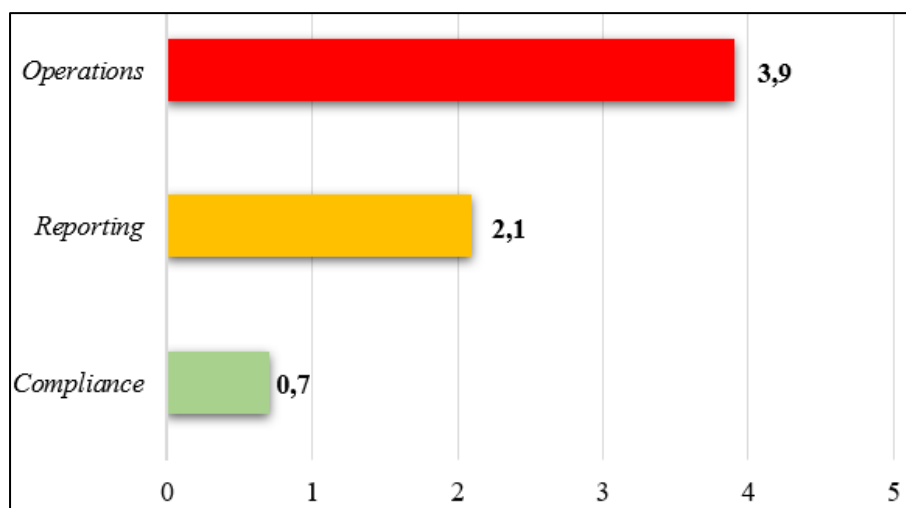


Figura n.º 5 – Probabilidade e Impacto das categorias de riscos

Fonte: Elaboração da Autora

Através da análise do gráfico, constata-se, pela observação dos riscos operacionais em conjunto com os de reporte, que o sistema de pagamentos em numerário e cheque obstaculizam um eficaz registo e controlo da receita. Face ao número elevado de locais de cobrança da GNR e na ótica do controlo financeiro da receita, a eliminação destes meios de pagamento assume uma relevância cada vez mais preponderante na administração financeira da GNR. Acresce ainda referir que, o trabalho de campo preconiza a melhoria dos sistemas internos em virtude das necessidades tecnológicas sentidas. Destarte, as plataformas de gestão dos recursos internos da GNR carecem de interoperabilidade com vista a um melhor apoio à decisão. Neste sentido, é essencial mencionar que existe sempre o risco de falha do sistema informático o, que por sua vez, exige a definição de procedimentos nesta eventual situação. Porém, os erros e morosidade no reporte da informação financeira e não financeira são mitigados por intermédio de uma melhor comunicação entre as plataformas da GNR.

Com efeito, outra fragilidade identificada assenta na segregação de funções no processo de arrecadação de receita. Através dos resultados do inquérito por questionário e, posteriormente, pela corroboração do estudo de caso, o militar assume as funções na íntegra em todas as fases da receita. Por conseguinte, insta a necessidade de definição de novas medidas que permitam colmatar as vulnerabilidades verificadas.

Neste âmbito, comprova-se a interligação dos riscos e, por sua vez, dos controlos. A eliminação dos pagamentos via numerário e cheque tem um impacto significativo nos riscos de reporte em virtude da supressão da guarda de valores nos locais de cobrança.

Consequentemente, a possibilidade de desvios de dinheiros públicos reduz consideravelmente e, inerentemente, as restantes categorias de risco.

Apesar do nível baixo associado aos riscos de conformidade legal, é imperativa a garantia do cumprimento dos normativos legais aliado ao apoio técnico dos órgãos competentes. Posto isto, é categórica a adequada classificação da receita associada ao conhecimento aprofundado e conciso de leis e regulamentos que regem a atividade operacional e, por sua vez, que têm impacto na gestão dos recursos financeiros.

Nesta senda, apesar dos controlos exercidos pela SRLF evidenciarem um nível satisfatório, os resultados empíricos indicam a redefinição de diretrizes e planos de melhoria com o propósito de colmatar as vulnerabilidades identificadas. Portanto, a complexidade da gestão da receita expõe a necessidade de medidas por forma a aumentar a eficácia e eficiência da administração dos recursos públicos.

Portanto, torna-se imprescindível estabelecer respostas e medidas de controlo em função dos riscos inerentes identificados. É essencial referir que cada medida de controlo possui uma consequência distinta em cada risco. A tabela exposta no Apêndice Q evidencia o conseqüente resultado no risco residual. Neste âmbito, a prática mostra que nenhum procedimento de controlo possui a capacidade de eliminar o conluio entre militares e cidadãos ou erros humanos.

Com efeito, o modelo estrutural adotado não contempla a avaliação dos riscos no planeamento de auditorias, evidenciando a iminente necessidade de precisão e definição dos riscos. Nesta senda, constata-se que os procedimentos de controlo adotados ao nível operacional a par da DCI carecem de ajustamento em virtude da sua morosidade e inexistência de regularidade. Assim, a situação apresentada assume uma posição essencial na reformulação dos processos administrativos atualmente adotados.

Face ao facto da GNR possuir uma estrutura altamente descentralizada e com elevada dispersão geográfica, é lógico referir que a uniformização e centralização dos procedimentos associados à gestão da receita assumem o carácter de obrigação imperiosa.

Em suma, os resultados apresentados assentam num processo de reestruturação das atividades de controlo interno, uma vez que, constata-se a ausência de uma metodologia estruturada e baseada em princípios. Neste sentido, tendo como objetivo primordial a eficácia e eficiência da afetação dos recursos públicos baseada num processo de mudança e de melhoria contínua, a adoção dos modelos do COSO conferem uma visão holística de todas as atividades contribuindo, assim, para a maximização do desempenho organizacional.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Após a concretização da revisão de literatura e da investigação empírica, que permitiu a recolha de dados servindo de suporte a esta investigação, segue-se a fase final da estrutura deste trabalho. Desta forma, este capítulo expressa as conclusões mais pertinentes baseadas na análise e discussão dos resultados obtidos a fim de dar resposta às perguntas levantadas pela investigação. Neste sentido, confirmam-se os objetivos da investigação, são tecidas recomendações e propostas para futuras investigações no âmbito da gestão de risco aplicada à GNR. Assim, as conclusões são baseadas na reflexão das dificuldades encontradas, principais limitações e potencialidades deste estudo.

Importa salientar que, o problema da fragmentação da receita associada a diversos diplomas legais avulsos e a necessidade da eficácia na aplicação de recursos públicos é o aspeto fulcral desta investigação. O incentivo ao desenvolvimento de um sistema de gestão de risco na administração financeira da GNR orientado para a melhoria contínua das práticas de gestão edificado na otimização do ciclo da receita própria, representa o principal contributo deste trabalho.

Relativamente à PD1 “Quais são as áreas críticas no processo de gestão de receita própria da GNR?”, verifica-se que as áreas que carecem de maior controlo têm na sua génese matérias relacionadas com o recebimento e guarda de valores, possibilidade da não emissão da fatura, falhas e morosidade dos sistemas informáticos e recursos humanos sem formação específica na área financeira. Por conseguinte, os aspetos identificados não oferecem a eficiência e celeridade necessárias aos processos. Importa deixar o devido registo de que, as irregularidades decorrem dos elevados montantes guardados em cofre sem condições para o efeito, do desconhecimento dos normativos legais aplicáveis, da formação deficitária dos recursos humanos afetos a este tipo de funções e da não existência de integração da informação entre os sistemas informáticos. Neste sentido, os sistemas de informação carecem de interoperabilidade aplicacional, o que implica, em contexto operacional, a realização de operações manuais a fim de produzir informação integrada e fiável. Quanto ao nível de reporte de informação, torna-se necessária a extração da mesma e o seu posterior carregamento em plataformas informáticas distintas, tendo em vista a prestação de contas às entidades competentes.

No que diz respeito à PD2 “Qual é a adequabilidade dos mecanismos de controlo utilizados na monitorização dos riscos?”, é importante realçar que a emissão de certidões de

acidente de viação é um processo eminentemente operacional. Neste sentido, não se verificam procedimentos de controlo específicos para o tipo de receita referido, mas sim procedimentos comuns a todas as tipologias de receitas cobradas pela GNR. Importa também salientar que, o plano de auditorias não é baseado na avaliação dos riscos, porém no período temporal que compreende as auditorias executadas às UEO. Assim, na ótica das atividades de controlo interno desenvolvidas pela SRLF comprova-se a constante verificação dos mapas de justificação de saldos, a definição da regularidade dos depósitos bancários e o acompanhamento do processo de depósito através dos pedidos das guias de depósito. Ao nível da DCI, confirma-se o controlo de perfis nominais de acesso ao SGRé/GNR e a verificação da prestação de contas das UEO. Acresce referir que, a partir do perfil “Posto” é impossibilitada a anulação de receita, o sistema não permite a cobrança de valor diferente ao legalmente estipulado e o militar apenas pode emitir a fatura através do SGRé/GNR. Contudo, apesar dos mecanismos de controlo implementados, é evidente que a informação relativa às receitas cobradas é produzida de forma descentralizada o que, por sua vez, encerra uma preocupação constante. Por imperativo lógico, os processos considerados mais críticos, após uma análise integrada da SRLF e da DCI, são alvo de maior incidência no âmbito das auditorias na verificação da prestação mensal de contas. Neste contexto, a informação financeira proveniente do SGRé/GNR permite o acompanhamento contínuo do fluxo da receita. Destarte, os mecanismos de controlo identificados reduzem a margem de erro a um valor residual e, como tal, a fiabilidade das demonstrações financeiras é credível. Todavia, os resultados mostram que, existe margem de melhoria com vista à maximização dos recursos ao nível da gestão de recursos financeiros e, conseqüentemente, ao incremento da adequabilidade dos procedimentos de controlo.

Atendendo à PD3 “Quais são os resultados da gestão de risco nas atividades de controlo interno do CTer Lisboa?”, constata-se que a implementação da gestão de risco no processo de certidões de acidente de viação no CTer Lisboa e, em específico, no DT Carcavelos revela resultados com benefícios evidentes proporcionando a necessária harmonização de procedimentos a nível da administração financeira da GNR. Neste âmbito, faculta um modelo de gestão otimizado sustentado em ferramentas de análise integrada e, por conseguinte, orientado para a eficiência da alocação de recursos públicos. Deste modo, esta metodologia permite identificar os riscos em contexto operacional e financeiro com especial ênfase no apuramento de responsabilidades assente nos princípios de transparência e legalidade. Assim, verifica-se a eficácia dos controlos implementados numa ótica de estratégia de risco baseada na avaliação do mesmo. Com efeito, é um processo formal de

gestão que facilita uma visão global dos diferentes riscos e das suas interdependências, pelo que importa referir que fornece informação fiável, atualizada e oportuna. Neste contexto, garante que os riscos são identificados, geridos e monitorizados pelo órgão de gestão de forma sistemática e pró-ativa, através da comunicação vertical e horizontal no seio do organismo. Assim sendo, confere uma estrutura basilar que permite a continuidade da atividade de modo consistente e controlada.

Quanto à PD4 “Quais são os impactos da utilização de uma metodologia de gestão de risco na administração dos recursos internos da GNR?”, é fundamental ressaltar que o desenvolvimento desta investigação refletiu a inexistência de uma metodologia adequada de avaliação dos riscos no planeamento e execução de auditorias o que, por sua vez, revela que o modelo estrutural atual preconiza a redefinição de diretrizes e planos de melhoria contínua. Assim, comprovam-se algumas fragilidades e, como tal, a complexidade da situação apresentada cumpre um papel essencial na reformulação dos processos administrativos atualmente adotados. Com efeito, a utilização de uma metodologia de gestão de risco provém um controlo preventivo e não reativo assente na decisiva relevância da otimização da administração dos recursos internos da GNR. Dessarte, esta assume a sua pertinência na melhor adaptação da Instituição face às vicissitudes do meio interno e externo, concorrendo para o alinhamento dos objetivos estratégicos com os riscos identificados. Por conseguinte, através da análise de valores atípicos e, posteriormente, a sua correlação com o seu desempenho histórico permite a identificação das áreas nas quais os controlos são inexistentes ou ineficazes. Acresce referir que, por meio desta estratégia forma-se uma base de conhecimento para a gestão de recursos humanos, melhoramento de métodos de gestão financeira e para a promoção da eficiência na execução da atividade logística desenvolvida pela GNR. Deste modo, possibilita a identificação dos fatores críticos através da articulação da análise dos riscos e das oportunidades e, simultaneamente, os aspetos que constituem um reforço positivo da gestão e do desempenho. Por último, é um processo contínuo aplicado à concretização dos objetivos institucionais, suportado na promoção da *accountability* e na eficiência da alocação dos recursos internos da GNR.

Respondidas as PD em conjugação com os dados obtidos no decorrer desta investigação estão reunidas as condições para responder à PP “De que forma a gestão de risco influencia o processo de tomada de decisão na GNR?”.

Primeiramente, importa referir que este estudo foi aplicado a todos os Centros Financeiros que emitem receita proveniente da emissão de certidões de acidente de viação através do inquérito por questionário, com o propósito de identificar as áreas mais críticas e,

portanto, as que carecem de maior atenção e, por outro lado, a análise dos controlos exercidos pela SRLF. Neste âmbito, foram realizadas entrevistas de carácter exploratório e pedagógico com a finalidade de identificar e analisar os procedimentos de controlo implementados ao nível da DCI. Por fim, teve como objetivo primordial o desenvolvimento de um sistema de gestão de risco para a sua aplicação no CTer Lisboa.

Esta investigação permitiu concluir que a análise dos riscos que podem ter um impacto negativo na organização sustentada numa metodologia sistemática e integrada de gestão de risco possui uma significativa contribuição para uma eficiente afetação dos recursos. Desta forma, a identificação dos riscos tendo por base uma visão global do processo estudado por meio da aplicação do inquérito por questionário, é possível verificar um conjunto de impactos significativos ao nível da gestão de recursos materiais e financeiros. Além disso, constata-se que os controlos testados na mesma ferramenta não são eficazes na mitigação dos riscos, uma vez que, o processo de certidões de acidente de viação é eminentemente operacional. Com efeito, os mecanismos de controlo identificados através das entrevistas realizadas situam-se na componente financeira inerente ao processo. Por conseguinte, verifica-se, no decurso do estudo de caso, que apesar dos controlos reduzirem a probabilidade e o impacto dos riscos, não salvaguardam os eventos que estão na sua génese. Aliás, comprova-se a interligação dos mesmos e, por esta razão, é urgente uma análise integrada de todos os eventos listados. Deste modo, o exame e a correlação dos mesmos permitem priorizar os riscos a fim de dar ênfase às principais fragilidades e oportunidades. De outra forma, promovem a *accountability* de todas as pessoas envolvidas, a avaliação das práticas atuais e o planeamento em função das incertezas associadas aos objetivos institucionais.

Nesta senda, a gestão de risco potencia a salvaguarda de ativos e da imagem institucional aliada à sustentabilidade da sua missão. Consequentemente, o planeamento e a definição de prioridades são levados a cabo por intermédio de uma interpretação holística e estruturada de todos os processos e atividades, da volatilidade de resultados e das oportunidades e ameaças. Portanto, a gestão de risco abarca todas as vantagens na medida em que é um redutor das fraquezas e limitações verificadas na afetação e emprego dos recursos disponíveis.

Por fim, a gestão de risco assume a sua preponderância na melhoria contínua do processo de tomada de decisão e, por esta razão, constitui uma ferramenta de apoio ao mesmo. Atendendo aos decisivos confrontos perante uma situação com múltiplos riscos de amplitude e incidência distintas, estes devem ser considerados numa relação custo-benefício,

tendo por base a objetividade deste método. Neste sentido, permite equilibrar as necessidades com os recursos disponíveis em constante alinhamento com os objetivos estabelecidos. Posto isto, é possível instituir margens de confiança relativamente aos resultados esperados. Deste modo, é essencial ter presente a perceção da associação indestrutível do grau de incerteza com o processo de tomada de decisão. Assim, independentemente da estrutura e dimensão da organização, o desenvolvimento da sua atividade exige um sistema de gestão de risco.

Por fim, é fundamental ressaltar a necessidade da uniformização de medidas tendo em vista uma estrutura edificada de apoio ao processo de tomada de decisão que, por sua vez, constitui o suporte de uma metodologia adequada. Por meio das conclusões obtidas, é objetivo contribuir para a superação com proficiência dos desafios que se colocam ao cumprimento da missão.

Com efeito, as respostas às PD e, conseqüentemente, à PP, possibilitam o cumprimento do objetivo geral e específicos desta investigação, através de uma sequência lógica sustentada em ferramentas de investigação com a finalidade de contribuir para o conhecimento aprofundado das matérias abordadas.

Uma das grandes limitações e dificuldades a assinalar foi o facto de haver a necessidade de obter o maior número de respostas possíveis da amostra do inquérito por questionário. Neste âmbito, face ao volume de atividade operacional e administrativa, é compreensível a demora constatada.

As recomendações elaboradas são orientadas para o desenvolvimento de futuras investigações com o objetivo de aplicar a metodologia estudada em outras UEO da GNR, uma vez que, o estudo de caso circunscreveu-se ao CTer Lisboa, a fim de verificar e comparar resultados. Neste contexto, sugere-se a replicação desta investigação noutros processos e, conseqüentemente, o controlo de atividades e a monitorização dos riscos com o propósito de corroborar ou refutar a eficácia dos controlos implementados.

É de esperar que este RCFTIA constitua significativos contributos para a valorização deste tema no contexto operacional e financeiro que a GNR encerra e um potenciador de futuras investigações que visem o incremento das capacidades e competências desta Instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Academia Militar (2016). NEP 522/1ª de 20 de janeiro: Normas para a redação de Trabalhos de Investigação.
- Alencar, A. & Schmitz, E. (2010). Estabelecendo Prioridades entre Fatores de Risco. In A. Alencar & E. Schmitz (Eds.), *Análise de Risco em Gerência de Projetos* (pp. 66-74). São Paulo: Brasport Livros e Multimídia Ltda.
- Almeida, B. (2017). *Manual de Auditoria Financeira: Uma análise integrada no risco*. Lisboa: Escolar Editora.
- Alves, J. (2015). *Princípios e Prática de Auditoria e Revisão de Contas*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Anderson, D. (2017). COSO ERM: Getting risk management right: Strategy and organizational performance are the heart of the updated framework. *Internal Auditor*, 74(5), 38–43.
- Andersson, K., Hanberger, A., & Nygren, L. (2018). Governance, Accountability, and Organizational Development: Eldercare Unit Managers' and Local Politicians' Experiences of and Responses to State Supervision of Swedish Eldercare. *Journal of Aging and Social Policy*, 30(5), 419–439.
- Assembleia da República [AR] (1990). Lei n.º 8/90 de 20 de fevereiro: Bases da contabilidade pública. *Diário da República*, 1ª série, n.º 43, 685-687.
- Assembleia da República [AR] (2001). Lei n.º 15/2001 de 5 de junho: Reforça as garantias do contribuinte e a simplificação processual, reformula a organização judiciária tributária e estabelece um novo regime geral para as infrações tributárias. *Diário da República*, série 1-A, n.º 130, 3336-3427.
- Assembleia da República [AR] (2007). Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto: Aprova a orgânica da Polícia de Segurança Pública. *Diário da República*, 1ª série, n.º 168, 6065-6074.
- Assembleia da República [AR] (2007). Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro: Aprova a orgânica da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 1ª série, n.º 213, 8043-8051.
- Assembleia da República [AR] (2015). Lei n.º 151/2015 de 11 de setembro: Lei de Enquadramento Orçamental. *Diário da República*, 1ª série, n.º 178, 7566-7584.
- Aziz, K. A., & Yazid, A. S. (2015). Enterprise risk management (ERM) practices among SMEs in Malaysia: A conceptual framework. In *International Conference on Empowering Islamic Civilization in the 21st Century (ICIC2015)*, 6th-7th September.

- Banham, R. (2016). Viewing risk as opportunity – managing risk. *JOURNAL OF ACCOUNTANCY-NEW YORK*, 197(6), 65-71.
- Baptista, C., & Sousa, M. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Tese e Relatórios*. Lisboa: Pactor.
- Bialas, A. (2016). Cost-benefits aspects in risk management. *Polish Journal of Management Studies*, 14(1), 28–39.
- Bird, R. C., & Park, S. K. (2018). Organic Corporate Governance. *Boston College Law Review*, 59(1), 21–69.
- Braun, O. M. (2015). Review of the Contribution of COSO in the Field of Internal Control Management. *Scholedge International Journal of Management & Development*, 2(3), 1–5.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265–276.
- COSO. (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework: Executive Summary*. New Jersey: Permissions Editor.
- COSO. (2017a). FAQ - Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Frequently Asked Questions. In *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Acedido em 19 de fevereiro de 2019 em <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- COSO. (2017b). Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance. In *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Acedido em 19 de fevereiro de 2019 em <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-FAQ-September-2017.pdf>
- COSO. (2018). Enterprise Risk Management. Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks. In *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Acedido em 19 de fevereiro de 2019 em <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Preliminary-Draft.pdf>
- Costa, C. (2017). *Auditoria Financeira. Teoria & Prática*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Coutinho, C. P. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Coimbra: Almedina.
- D'Aquila, J. M., & Houmes, R. (2014). COSO's Updated Internal Control and Enterprise

- Risk Management Frameworks. *The CPA Journal*, 84(5), 54–59.
- Dawson, S., & Perez, R. (2016). COSO Internal Control Certificate Program Expands to On-Demand Access. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, 9140(646), 2.
- Dias, A. A. de S. (2017). A more effective audit after COSO ERM 2017 or after ISO 31000:2009? *Revista Perspectiva Empresarial*, 4(2), 73.
- Dickins, D., & Fay, R. G. (2017). COSO 2013: Aligning internal controls and principles. *Issues in Accounting Education*, 32(3), 117–127.
- Emmons, D. L., Mazzuchi, T. A., Sarkani, S., & Larsen, C. E. (2018). Mitigating cognitive biases in risk identification: Practitioner checklist for the aerospace sector. *Defense AR Journal*, 25(1), 52-93.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Freixo, M. J. V. (2011). *Metodologia científica - Fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Griffiths, P. (2009). *Risk-based auditing*. Surrey: Gower Publishing Limited.
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2011). Circular n.º 08/DRF/11 de 29 de julho: Utilização e controlo de numeração dos recibos distribuídos ao dispositivo da GNR.
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2012). Circular n.º 04/DRF/12 de 4 de setembro: Justificação de saldos.
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2013). Circular n.º 01/DRF/13 de 3 de abril: Valores das taxas a cobrar pelos atos de secretaria.
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2018). Despacho n.º 11132/2018 de 28 de novembro: Definição das unidades orgânicas flexíveis da estrutura de comando da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 2ª série, n.º 229, 31634-31642.
- Gujarati, D., & Porter, D. (2011). *Econometria Básica*. Nova York: McGraw Hill.
- Hayes, C. H. (2018). CENTRALIZED VS. DECENTRALIZED AUDIT FUNCTIONS: CAEs should weigh the advantages and disadvantages of each structure when considering the best organizational fit. *Internal Auditor*, 75(3), 14-16.
- Hill, M., & Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- IIA. (2009). Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna. In *The Institute of Internal Auditors*. Acedido em 3 de março de 2019 em <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Portuguese.pdf>

- IIA. (2018). Section V: Governance, Risk Management, and Control. In IIA (Eds.), *Part 1: Essentials of Internal Auditing* (pp. 85-199). Florida: IIA.
- Inácio, H. (2014). *Controlo interno - Enquadramento teórico e aplicação prática*. Lisboa: Escolar Editora.
- Jankelová, N., Jankurová, A., Beňová, M., & Skorková, Z. (2018). Security of the business organizations as a result of the economic crisis. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(3), 659–671.
- Kline, J. J., & Hutchins, G. (2017). Enterprise risk management: A global focus on standardization. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(6), 44–53.
- Manson, B. (2018). Understanding risk in an emergency management context. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 12(1), 27–39.
- McNally, J. S. (2013). The 2013 COSO Framework & SOX Compliance: One Approach to an Effective Transition. *Strategic Finance*, 3(5), 9.
- Ministério da Administração Interna [MAI] (2008). Decreto Regulamentar n.º 19/2008 de 27 de novembro: Define o número, as competências, a estrutura interna e o posto correspondente à chefia dos serviços de apoio diretamente dependentes do comandante-geral e dos serviços dos órgãos superiores de comando e direção da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 1ª série, n.º 231, 8540-8546.
- Ministério da Administração Interna [MAI] (2012). Decreto-Lei n.º 58/2012 de 14 de março: Aprova a orgânica da Inspeção-Geral da Administração Interna. *Diário da República*, 1ª série, n.º 53, 1144-1146.
- Ministério das Finanças [MF] (1992). Decreto-Lei n.º 155/92 de 28 de julho: Estabelece o regime da administração financeira do Estado. *Diário da República*, série 1-A, n.º 172, 3502-3509.
- Ministério das Finanças [MF] (1998). Decreto-Lei n.º 166/98 de 25 de junho: Institui o sistema de controlo interno da administração financeira do Estado (SCI). *Diário da República*, série 1-A, n.º 144, 2814-2816.
- Ministério das Finanças [MF] (2012). Decreto-Lei n.º 191/2012 de 23 agosto: Aprova a orgânica da Direção-Geral do Orçamento. *Diário da República*, 1ª série, n.º 163, 4635-4637.
- Ministério das Finanças [MF] (2012). Decreto-Lei n.º 96/2012 de 23 de abril: Aprova a orgânica da Inspeção-Geral das Finanças. *Diário da República*, 1ª série, n.º 80, 2262-2265.
- Ministério das Finanças [MF] (2015). Decreto-Lei n.º 192/2015 de 11 de setembro: Aprova

- o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas. *Diário da República*, 1ª série, n.º 178, 7584-7828.
- Ministérios das Finanças e Administração Interna (2016). Portaria n.º 298/2016 de 29 de novembro. *Diário da República*, 1ª série, n.º 229, 4233-4237.
- Ministérios das Finanças e Administração Interna (2017). Portaria n.º 19/2007 de 11 de janeiro: Estabelece os valores a cobrar pelas forças de segurança como contrapartida da prestação de serviços e das atividades especialmente desenvolvidas em benefício das entidades requisitantes. *Diário da República*, 1ª série, n.º 8, 391-394.
- Ministérios das Finanças e da Administração Pública e da Administração Interna (2010). Portaria n.º 1334-C/2010 de 31 de dezembro: Aprova a tabela de taxas a cobrar pelos atos de secretaria prestados pelas entidades tuteladas pelo Ministério da Administração Interna. *Diário da República*, 1ª série, n.º 253, 6122-(327)-6122-(328).
- Moeller, R. R. (2007). *COSO enterprise risk management: understanding the new integrated ERM framework*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Moeller, R. R. (2009). *Brink's modern internal auditing: a common body of knowledge*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Moeller, R. R. (2011). *COSO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT – Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Murteira, B., Riberio, C., Silva, J., Pimenta, C., & Pimenta, F. (2015). *Introdução à Estatística*. Lisboa: Escolar Editora.
- Niemann, W., Kotzé, T., & Jacobs, D. (2018). Collaborative planning, forecasting, and replenishment implementation: A case study of a major grocery retailer in South Africa. *South African Journal of Industrial Engineering*, 29(4), 1-16.
- Nunes, A., Rodrigues, L., & Viana, L. (2016). *O SISTEMA DE NORMALIZAÇÃO CONTABILÍSTICA: Administrações Públicas - Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Oulasvirta, L., & Anttiroiko, A. V. (2017). Adoption of comprehensive risk management in local government. *Local Government Studies*, 43(3), 451–474.
- Pereira, A. (2004). *Guia Prático de Utilização do SPSS - Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pickett, S. (2005). *Auditing the risk management process*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Pinheiro, J. L. (2014). *Auditoria Interna - Auditoria Operacional - Manual Prático para Auditores Internos*. Lisboa: Rei dos Livros.

- Quivy, R., & Campenhoutd, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rahman, A., & Al-Dhaimesh, O. (2018). The effect of applying COSO-ERM model on reducing fraudulent financial reporting of commercial banks in Jordan. *Banks and Bank Systems*, 13(2), 107–115.
- Reis, F. (2018). *Manual de Gestão das Organizações – Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Ríos, J. R., Duque, D. F. M., & Gómez, J. C. O. (2019). Operational supply chain risk identification and prioritization from SCOR model. *Ingenieria y Universidad*, 23(1).
- Rocha, M., & Ferreira, P. (2017). *Análise e exploração de dados com R*. Lisboa: Editora de Informática, Lda.
- Rosado, D. P. (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos essenciais de Sociologia Geral*. Lisboa: Gradiva.
- Siegel, M. (2018). Building resilient organisations: Proactive risk management in organisations and their supply chains. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 11(4), 373–384.
- Steinberg, R. M., Everson, M. E., Martens, F. J., & Nottingham, L. E. (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*. Boston, MA: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Treadway Commission. (2019). A Gestão do Risco e a Prestação de Contas nas Entidades Públicas. In AG – Consultores. Acedido em 5 de fevereiro de 2019 em <http://www.ag-consultores.pt/wp-content/uploads/2016/08/newsletter8.pdf>
- UniLEO. (2017a). Regime de Gestão Financeira + Simples - Modelo Concetual e Projetos de Implementação. In *UniLEO*. Acedido em 19 de fevereiro de 2019 em <https://www.unileo.gov.pt/images/Simplex/RegimeGestaoFinanceiraUnico.pdf>
- UniLEO. (2017b). Simplex + Simplificação do Registo da receita Não Fiscal e catálogo de receita. In *UniLEO*. Acedido em 19 de fevereiro de 2019 em <https://www.unileo.gov.pt/images/Simplex/SimplificacaoRegistoReceitaNaoFiscal.pdf>
- Widhoyoko, S. A. (2017). Fraud in Rights and Contracts: A Review of Bankruptcy Case of Livent Inc. Based on Governance, Risk, and Compliance (GRC) Framework. *Binus Business Review*, 8(1), 31.
- Yap Kiew Heong, A., & Teng, Y. S. (2018). COSO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT: SMALL-MEDIUM ENTERPRISES EVIDENCE. *Asia-Pacific Management*

Accounting Journal, 13(2), 83–111.

Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods*. California: SAGE Publications, Inc.

APÊNDICE A – GLOSSÁRIO

Tabela n.º 15 - Glossário

<i>Accountability</i>	Prestitação de contas, responsabilização na esfera pública. Estende-se às consequências da decisão, assim como à justificação de uma dada conduta (Andersson, Hanberger, & Nygren, 2018).
Guia de depósito	Conjunto de faturas com o intuito de proceder ao depósito das respetivas importâncias na conta bancária da respetiva Unidade.
Guia de receita	Documento que representa a cobrança da receita.
Guia de transferência	Conjunto de guias de depósito que permite à SRLF proceder à transferência das respetivas importâncias para a conta bancária nela referida.
Inscrição orçamental	Registo da receita pela sua importância integral e classificação económica (LEO).
Liquidação de receita	“Direito que se constitui em contas a receber do qual se espera influxos de caixa futuros” (ponto 3 NCP 26 DL n.º 192/2015).
Orçamento de receita	“Previsão de influxos de caixa para um dado período contabilístico” (ponto 3 NCP 26 DL n.º 192/2015).
Recebimento	“Influxos de caixa ou entradas no património da entidade” (ponto 3 NCP 26 DL n.º 192/2015).
Receita cobrada	“Recebimentos por execução do orçamento de receita” (ponto 3 NCP 26 DL n.º 192/2015).
Receita não fiscal	Receitas resultantes da atividade específica do organismo, doações, heranças ou legados que lhe sejam destinados.
Segregação de funções	“A função contabilística e a função operacional [estão] de tal modo separadas de forma a que não seja possível uma pessoa ter o controlo físico de um ativo e, simultaneamente, ter a seu cargo os registos a ele inerentes” (Costa, 2017, p. 258).
Talão de depósito	Conjunto de guias de depósito que permitem efetuar o depósito bancário.

Fonte: Elaboração da Autora

APÊNDICE B – INQUÉRITO POR ENTREVISTA



ACADEMIA MILITAR

Análise de risco ao sistema de gestão de receita da Guarda Nacional Republicana. Estudo de Caso: Comando Territorial de Lisboa

Carta de Apresentação

Autora: Aspirante de Administração da GNR Andreia Cristina Ramos Neves

Orientador: Tenente-Coronel (Doutor) AdMil David Miguel Pascoal Rosado

Coorientador: Capitão de Administração da GNR Diogo Alexandre Santos Regueira

Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2019

CARTA DE APRESENTAÇÃO

O presente estudo subordinado ao tema “Análise de risco ao sistema de gestão de receita da Guarda Nacional Republicana. Estudo de caso: Comando Territorial de Lisboa” surge no âmbito da elaboração do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada da Academia Militar, que tem como objetivo a obtenção do grau académico de mestre em Administração da Guarda Nacional Republicana.

A atividade de gestão e administração do património e de valores públicos deve, nos termos da Constituição da República Portuguesa, pautar-se pelo princípio da prossecução pública assegurando a aplicação adequada dos recursos públicos.

Dada a atividade desenvolvida pela Guarda suportada pela sua dispersão geográfica aliada ao elevado montante de receitas arrecadas, torna-se relevante efetuar uma avaliação rigorosa do processo de gestão da receita.

Deste modo, esta investigação pretende analisar o ciclo da receita própria da Guarda Nacional Republicana e respetivos riscos inerentes ao seu processamento, tendo como objetivo analisar os resultados de um sistema de gestão de risco nesta área.

Com efeito, surge a necessidade de realizar entrevistas tendo em vista recolher informações acerca das matérias envolventes e do sistema de gestão de risco do Comando Territorial de Lisboa, contribuindo para o conhecimento rigoroso da temática desta investigação.

Face ao exposto, venho por este meio solicitar a Vossa Excelência que me conceda uma entrevista, uma vez que, os seus contributos revelar-se-ão cruciais para a elaboração da investigação em curso.

Grata pela sua atenção e disponibilidade

Atenciosamente,

Andreia Cristina Ramos Neves

Aspirante de Administração da Guarda Nacional Republicana

APÊNDICE C – GUIÃO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS A ENTIDADES EXTERNAS À GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

Objetivos Gerais

- Conhecer a perspetiva dos Entrevistados em relação aos modelos publicados pelo COSO;
- Compreender a importância de um modelo de gestão de risco no desempenho de uma organização;
- Perceber o processo de implementação de um modelo de gestão de risco.

Blocos temáticos

- A- Apresentação do Entrevistado;
- B- Modelos COSO;
- C- Importância de um modelo de gestão de risco;
- D- Implementação de um modelo de gestão de risco.

Lista de Entrevistados e Dados Técnicos

Entrevistado 1: Francisco Melo Albino

Habilitações Literárias: Mestre em Economia Europeia, Certified Internal Auditor, Certified Government Auditing Professional, Certification in Control Self-Assessment⁸⁹

Cargo/Posto: Vice-Presidente do Instituto Português de Auditoria Interna

Data: 27 de fevereiro de 2019

Hora de início: 14h30

Hora de fim: 15h30

Unidade/Local: Instituto Português de Auditoria Interna

Utilização de gravador: Sim

Entrevistado 2: Carlos Amaral

Habilitações Literárias: Licenciatura em Contabilidade e Auditoria

Cargo/Posto: Técnico de Auditoria Interna do Grupo Águas de Portugal

Data: 14 de março de 2019

⁸⁹ Certificações fornecidas pelo IIA.

Hora de início: 16h50

Hora de fim: 17h30

Unidade/Local: Grupo Águas de Portugal

Utilização de gravador: Sim

Entrevistado 3: Jorge Miguel

Habilitações Literárias: Licenciatura em Gestão

Cargo/Posto: Diretor da Direção de Auditoria Interna e Controlo de Risco do Grupo Águas de Portugal

Data: 14 de março de 2019

Hora de início: 17h40

Hora de fim: 18h20

Unidade/Local: Grupo Águas de Portugal

Utilização de gravador: Sim

Entrevistado 4: Joaquim Leite Pinheiro

Habilitações Literárias: Licenciatura em Contabilidade e Administração, Mestre em Economia Social e Pós-Graduação em Auditoria Financeira

Cargo/Posto: Diretor da Revista e gestor do *website* do Instituto Português de Auditoria Interna

Data: 15 de março de 2019

Hora de início: 10h00

Hora de fim: 10h45

Unidade/Local: Instituto Português de Auditoria Interna

Utilização de gravador: Sim

Entrevistado 5: António Neutel Neves

Habilitações Literárias: Licenciatura em Gestão, *Master Business Administration* em Ciências Empresariais

Cargo/Posto: Auditor Interno da *The Navigator Company*

Data: 18 de março

Hora de início: 19h00

Hora de fim: 19h20

Unidade/Local: *The Navigator Company*

Utilização de gravador: Sim

Entrevistado 6: José Teixeira

Habilitações Literárias: Licenciatura em Economia, Pós-Graduação em Gestão de Fraude

Cargo/Posto: Senior Manager da área de Risk Assurance Services da PwC

Data: 29 de março de 2019

Utilização de gravador: Não (via *e-mail*)

Tabela n.º 16 – Entrevistas por blocos temáticos realizadas a entidades externas à GNR

Blocos temáticos	Objetivos	Questões
A: Apresentação do Entrevistado	- Apresentação do Entrevistado	1 - Que funções desempenha neste momento?
B: Modelos COSO	- Relevância dos modelos publicados pelo COSO - Valorização destes modelos relativamente a outros	1 - Considera que os modelos publicados pelo COSO promovem a maximização do desempenho organizacional? 2 - Qual é a razão destes modelos serem internacionalmente aceites e implementados pelas grandes organizações?
C: Importância de um modelo de gestão de risco	- Compreender o impacto de um modelo de gestão de risco nas atividades de uma organização	1 – Qual é a relevância que atribui ao risco numa organização? 2 – Quais são os benefícios de uma auditoria baseada no risco?
D: Implementação de um modelo de gestão de risco	- Perceber o processo de implementação de um modelo de gestão de risco	1 – De que forma se inicia o processo de gestão de risco?

Fonte: Elaboração da Autora

APÊNDICE D – ENTREVISTAS REALIZADAS NO COMANDO DE ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS INTERNOS E NO COMANDO TERRITORIAL DE LISBOA

Objetivos Gerais

- Conhecer a perspetiva dos Entrevistados em relação ao Sistema de Controlo Interno da GNR;
- Compreender os riscos inerentes ao processo de certidões de acidente de viação;
- Identificar os controlos existentes no processo de certidões de acidente de viação.

Blocos temáticos

A – Apresentação do Entrevistado;

B – Sistema de Controlo Interno da GNR;

C – Riscos no processo da emissão de certidões de acidente de viação;

D - Controlos existentes no processo de emissão de certidões de acidente de viação.

Lista de Entrevistados e Dados Técnicos

Entrevistado 1: Tenente-Coronel José Capelo

Cargo/Posto: Chefe da Divisão de Controlo Interno

Data: 20 de março de 2019

Hora de início: 14h00

Hora de fim: 14h50

Unidade/Local: Comando de Administração dos Recursos Internos

Utilização de gravador: Sim

Entrevistado 2: Tenente-Coronel Cristina Pereira

Cargo/Posto: Chefe da Divisão de Contabilidade

Data: 30 de março de 2019

Utilização de gravador: Não (via *e-mail*)

Entrevistado 3: Capitão Pedro Correia

Cargo/Posto: Chefe da Repartição de Contabilidade Financeira

Data: 31 de março de 2019

Utilização de gravador: Não (via *e-mail*)

Entrevistado 4: Capitão Verónica Inácio

Cargo/Posto: Chefe da Repartição de Controlo e Verificação de Contas

Data: 29 de março de 2019

Utilização de gravador: Não (via *e-mail*)

Entrevistado 5: Capitão Ana Paiva

Cargo/Posto: Chefe da Repartição de Auditoria Interna

Data: 29 de março de 2019

Utilização de gravador: Não (via *e-mail*)

Entrevistado 6: Capitão Bruno Rosa

Cargo/Posto: Chefe da Secção de Recursos Logísticos e Financeiros do Comando Territorial de Lisboa

Data: 14 de março de 2019

Hora de início: 09h00

Hora de fim: 10h00

Unidade/Local: Comando Territorial de Lisboa

Utilização de gravador: Sim

Entrevistado 7: Capitão Tiago Machado

Cargo/Posto: Comandante do Destacamento de Trânsito de Carcavelos

Data: 25 de março de 2019

Hora de início: 9h40

Hora de fim: 10h20

Unidade/Local: Destacamento de Trânsito de Carcavelos

Utilização de gravador: Sim

Entrevistado 8: Sargento-Chefe António Carmo

Cargo/Posto: Adjunto Financeiro da Secção de Recursos Logísticos e Financeiros do Comando Territorial de Lisboa

Data: 14 de março de 2019

Hora de início: 10h30

Hora de fim: 11h30

Unidade/Local: Comando Territorial de Lisboa

Utilização de gravador: Sim

Tabela n.º 17 – Entrevistas por blocos temáticos realizadas no CARI e no CTer Lisboa

Blocos temáticos	Objetivos	Questões
A: Apresentação do Entrevistado	- Apresentação do Entrevistado	1 - Que funções desempenha neste momento?
B: Sistema de Controlo Interno da GNR	- Descrição do Sistema de Controlo Interno da GNR - Caracterização das auditorias realizadas	1- Como descreve o Sistema de Controlo Interno da GNR? 2 – O plano de auditoria interna é baseado na avaliação dos riscos? 3 – Qual é a regularidade da execução de auditorias?
C: Riscos no processo da emissão de certidões de acidente de viação	- Identificação dos riscos no processo de emissão de certidões de acidente de viação	1 – Quais são os riscos operacionais que podem afetar a gestão da receita proveniente da emissão de certidões de acidente de viação? 2 - Quais são os riscos que podem afetar o reporte relativo à receita procedente da emissão de certidões de acidente de viação? 3 - Quais são os riscos que podem afetar o cumprimento das leis e regulamentos que ditam a emissão de certidões de acidente de viação?
D: Controlos existentes no processo de emissão de certidões de acidente de	- Compreensão dos controlos existentes no processo de emissão de certidões de	1 – Quais são os procedimentos de controlo implementados?

viação	acidente de viação	<p>2 – Existe um acompanhamento contínuo dos processos considerados críticos?</p> <p>3 – Os mecanismos de controlo interno implementados asseguram a fiabilidade das demonstrações financeiras referentes a este tipo de receita?</p>
--------	--------------------	---

Fonte: Elaboração da Autora

APÊNDICE E – ENTREVISTAS REALIZADAS ÀS ENTIDADES RESPONSÁVEIS PELA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO DCC

Objetivos Gerais

- Conhecer o plano de implementação do Projeto DCC;
- Compreender os impactos do Projeto DCC no ciclo de receita própria da GNR.

Blocos temáticos

A – Apresentação do Entrevistado;

B – Plano de implementação do Projeto DCC;

C – Impacto da implementação do Projeto DCC na gestão da receita própria da GNR.

Lista de Entrevistados e Dados Técnicos

Entrevistado 1: Ricardo Faria

Cargo/Posto: Elemento da equipa de implementação do Projeto Entidade Contabilística Estado na UniLEO

Data: 8 de abril de 2019

Hora de início: 15h30

Hora de fim: 16h00

Unidade/Local: Ministério das Finanças

Utilização de gravador: Sim

Entrevistado 2: Tiago Melo

Cargo/Posto: Vogal da eSPap

Data: 10 de abril de 2019

Hora de início: 10h00

Hora de fim: 10h20

Unidade/Local: Escola da Guarda

Utilização de gravador: Não

Tabela n.º 18 – Entrevistas por blocos temáticos realizadas às entidades responsáveis pela implementação do Projeto DCC

Blocos temáticos	Objetivos	Questões
A: Apresentação do Entrevistado	- Apresentação do Entrevistado	1 - Que funções desempenha neste momento?
B: Plano de implementação do Projeto DCC	- Compreensão do enquadramento legal e objetivos do Projeto DCC	1 – Qual é o enquadramento deste projeto? 2 – Quais são os objetivos deste projeto? 3 – Qual é a previsão da implementação deste projeto na GNR?
C: Impacto da implementação do Projeto DCC na gestão da receita própria da GNR	- Identificação dos impactos na gestão da receita própria da GNR	1 – Quais são as vantagens e desvantagens da implementação deste projeto na gestão da receita própria da GNR? 2 – Quais são os impactos nos riscos inerentes à gestão da receita própria da GNR? 3 – Quais são os fatores que dificultam a implementação deste projeto?

Fonte: Elaboração da Autora

APÊNDICE F – ANÁLISE DAS RESPOSTAS ÀS ENTREVISTAS ÀS ENTIDADES EXTERNAS À GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

Tabela n.º 19 – Análise das entrevistas realizadas a entidades externas à GNR

Bloco temático/Questão	Entrevistados	Ideias-chave
B1	E1	“Sim, os modelos do COSO permitem avaliar a eficácia do Sistema de Controlo Interno e identificar os riscos que podem ter um impacto negativo na concretização dos objetivos organizacionais”.
	E2	“Sim, pois permite criar um fio condutor através de uma visão holística de todos os processos identificando todos os riscos a eles associados”.
	E3	“Sim, permite estabelecer um Sistema de Controlo Interno eficaz envolvendo todos os processos e funções, sendo um processo <i>top-down</i> ”.
	E4	“Sim, é um normativo que permite implementar um Sistema de Controlo Interno eficaz”.
	E5	“Sim, pois garante a comunicação de informação tempestiva e é uma ferramenta que enquadra e define o trabalho adequado a realizar no âmbito do controlo interno e do risco”.
	E6	“Os modelos propostos pelo COSO têm um contributo claro para um desempenho organizacional estruturado”.
Pontos comuns	Os modelos publicados pelo COSO permitem implementar um Sistema de Controlo Interno eficaz e identificar os riscos que podem ter um impacto negativo na organização.	
Pontos de discórdia	Nada a referir.	
B2	E1	“A escolha da adoção dos modelos publicados pelo COSO em detrimento de outros deve-se ao facto da sua capacidade de adaptação ao meio empresarial e da sua exigência face à eficácia do Sistema de Controlo Interno”.
	E2	“É um modelo internacional do qual todos os outros se baseiam”.

	E3	“É uma metodologia aceite pelas grandes organizações internacionais que considera todos os aspetos e dimensões das mesmas”.
	E4	“Deve-se ao facto das entidades que estiveram na sua formação. Acrescento ainda que, é patrocinado pelo IIA que é uma organização que difunde as normas profissionais de auditoria interna”.
	E5	“É um modelo aceite internacionalmente, sendo que todos os outros se baseiam neste”.
	E6	“A complexidade das operações, a necessidade de prever e estruturar a gestão são os fatores que mais contribuem para a adoção das abordagens propostas pelo COSO. Nas organizações mais complexas e de maior dimensão, a estruturação das atividades e dos modelos de <i>governance</i> , gestão de risco e controlo é algo necessário para possibilitar uma gestão adequada”.
Pontos comuns	É um modelo internacional aceite pelas grandes organizações que considera todos os processos e funções da entidade.	
Pontos de discórdia	Nada a referir.	
C1	E1	“Assume uma importância elevada. Uma organização para concretizar a sua estratégia deve identificar os eventos que possam ter um impacto negativo no seu desempenho”.
	E2	“O risco é transversal a toda a organização permitindo criar objetivos adequados e mensuráveis”.
	E3	“A análise dos riscos permite obter uma segurança razoável acerca do desempenho de uma organização. Aliás, uma entidade que não considere os riscos na sua atividade, não conhece a sua realidade envolvente e não poderá estabelecer uma estratégia alcançável”.
	E4	“Possui uma enorme importância. Isto porque, se este não for mitigado, a organização poderá perder a sua sustentabilidade e vantagem competitiva”.
	E5	“A importância do conhecimento do risco é elevadíssima. Para uma organização atingir os seus objetivos é crucial que conheça os riscos a que está exposta”.
	E6	“A gestão dos riscos é relevante para a identificação sistemática das operações críticas

		para a organização em termos de exposição, numa primeira fase. Numa segunda fase, a definição das diferentes respostas aos riscos e a metodização destas respostas é crítica para um alinhamento de toda a organização. A definição de aceitar, controlar ou evitar determinada exposição é crucial para a gestão operacional”.
Pontos comuns	O risco é uma ferramenta que permite criar objetivos adequados e, por sua vez, obter uma segurança razoável do seu desempenho.	
Pontos de discórdia	Nada a referir.	
C2	E1	“É importante que uma organização possua uma auditoria baseada no risco. Aliás, um auditor interno é obrigado a cumprir as normas do IIA que especificamente refere que o plano anual de auditorias deve ser baseado no risco”.
	E2	“É possível definir a abordagem adequada aos diversos processos e, conseqüentemente, utilizar os recursos de forma eficaz identificando se os controlos implementados necessitam de melhorias”.
	E3	“Permite mapear todos os processos identificando e, conseqüentemente, aqueles que precisam de uma monitorização mais contínua aliada à verificação da eficácia dos controlos”.
	E4	“É possível monitorizar os riscos de uma organização e, desta forma, estabelecer objetivos adequados e mensuráveis”.
	E5	“A auditoria não pode analisar tudo, assim tem de fazer uma seleção dos processos que vai auditar. Desta forma, através da auditoria baseada no risco, é possível auditar os processos que representam maior risco para a organização. Além disso, os recursos são utilizados de uma forma mais eficiente e eficaz”.
	E6	“Um processo de auditoria baseado num processo de gestão de risco ou numa avaliação preliminar de risco permite ao auditor focar-se nos aspetos que são críticos para a organização. O alinhamento com a gestão é crítico para existir uma perceção de criação de valor e um contributo para a organização. Adicionalmente, o foco no risco permite a otimização dos recursos e a redução do tempo de execução da análise dos processos”.

Pontos comuns	A auditoria baseada no risco é fundamentada na utilização dos recursos de uma forma mais eficaz e eficiente, orientada para os riscos mais significativos.	
Pontos de discórdia	Nada a referir.	
D1	E1	“Uma organização deve ter consciência da origem dos riscos que a possam afetar. Posteriormente, deve avaliá-los consoante a sua probabilidade e impacto. De seguida, é efetuado o <i>rating</i> dos riscos classificando-os consoante a sua prioridade e significância. Por conseguinte, segue-se a elaboração da matriz dos mesmos.”
	E2	“Primeiramente, falámos com todas as pessoas da organização de forma a perceber os riscos que podem afetar os processos. De seguida, calculamos a probabilidade e o impacto dos riscos e, neste momento, estamos a verificar a eficácia dos controlos”.
	E3	“Foi feita uma reunião com as pessoas de todas as funções com o intuito de identificar os riscos que podem afetar a organização. De seguida, segundo o julgamento dos diretores calculou-se a probabilidade e o impacto dos riscos identificados. Posteriormente, identificámos os controlos e, atualmente, estamos a verificar com cada empresa do grupo a eficácia dos mesmos”.
	E4	“Através de reuniões individuais com todos os diretores a fim de identificar os riscos inerentes aos processos. Posteriormente, foi feita a priorização dos mesmos com base no julgamento de cada diretor”.
	E5	“Primeiramente, fizemos o levantamento dos riscos de todos os processos da empresa e, para isso, falámos com cada diretor. Após a identificação de todos os riscos, calculamos a probabilidade e o impacto dos mesmos. De seguida, verificámos a eficácia dos controlos calculando o risco residual verificando se este se encontra nos parâmetros do risco tolerável da empresa. Finalizada esta etapa, definimos um plano de auditoria sobre os controlos”.
	E6	“O primeiro passo é identificar todos os riscos a que uma organização se encontra exposta, partindo depois para um processo sistemático que passa pela avaliação, definição de prioridades, resposta, avaliação do perfil de risco e uma monitorização contínua”.

Pontos comuns	O processo inicia-se com uma reunião com todas as pessoas a fim de identificar os riscos inerentes a todos os processos. Com base no julgamento dos diretores é calculada a probabilidade e impacto dos riscos. Posteriormente, com os dados obtidos é elaborado o <i>rating</i> dos mesmos.
Pontos de discórdia	Nada a referir.

Fonte: Elaboração da Autora

APÊNDICE G – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS NO COMANDO DE ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS INTERNOS E NO COMANDO TERRITORIAL DE LISBOA

Tabela n.º 20 – Análise das entrevistas realizadas no CARI e no CTer Lisboa

Bloco temático/Questão	Entrevistados	Ideias-chave
B1	E1	“Considero que é eficaz, tendo em conta obviamente as limitações existentes”.
	E2	“Considero que é bom”.
	E3	“Considero que existem melhorias que poderão ser implementadas a fim de maximizar a eficácia do mesmo”.
	E4	“As auditorias internas efetuadas pela Divisão de Controlo Interno e Inspeção da Guarda ⁴ traduzem a efetivação do sistema de controlo interno da Guarda, cujo objetivo principal é prevenir e detetar a ocorrência de erros e irregularidades, minimizando as suas consequências através da avaliação de situações críticas, de recomendações de melhorias e da implementação de medidas de controlo e de gestão, de modo a alcançar e a melhorar a economicidade, a eficiência e a eficácia nas várias áreas distintas da Guarda”.
	E5	“O Sistema de Controlo Interno da GNR é bom”.
	E6	“Considero que não é eficaz, devido à falta de efetivo aliado ao volume da atividade operacional e administrativa, é impossibilitada a constante melhoria do Sistema de Controlo Interno”.
	E7	“Considero que as medidas implementadas fornecem um controlo seguro, tendo em atenção as melhorias que poderão ser impostas”.
	E8	“Considero que existem melhorias a implementar a fim de maximizar a eficácia do Sistema de Controlo Interno”.
Pontos comuns	O Sistema de Controlo Interno da GNR é eficaz, por meio das auditorias levadas a cabo pela Divisão de Controlo Interno e pela Inspeção da Guarda, contudo, existem melhorias a implementar com o propósito de maximizar a eficácia do mesmo.	

Pontos de discórdia	O E5 considera que o Sistema de Controlo Interno da GNR não é eficaz dada a falta de efetivo aliada ao volume de atividade operacional e administrativa.	
B2	E1	“Não, a Guarda procura identificar as Unidades mais problemáticas. Assim, o plano é construído com base nas necessidades identificadas”.
	E2	“Não diretamente, o planeamento de ações de auditoria baseia-se sobretudo no facto de que as UEO devem ser auditadas, no mínimo, de dois em dois anos, no entanto poderão existir ações inopinadas”.
	E3	“O plano de auditorias tem principalmente em conta a rotação por todos os órgãos a ser auditados. No que respeita às áreas alvo de auditorias, apesar de não ser efetuado um planeamento através da elaboração de uma matriz de risco ou outra ferramenta específica, opta-se por analisar as áreas de maior risco de acordo com a experiência e sensibilidade dos auditores”.
	E4	“No plano de auditorias procura-se inserir as Unidades que foram alvo de auditoria há mais tempo ou que no decorrer da análise das prestações de contas mensais enviadas à Divisão de Controlo Interno, do ano anterior, se verificaram irregularidades e deficiências mais acentuadas”.
	E5	“O plano anual das auditorias internas é elaborado tendo em consideração as Unidades que não são alvo de auditoria há mais tempo (considerando as auditorias quer financeiras, quer de âmbito multidisciplinar)”.
	E6	“Não, verificamos as Unidades que possuem maior saldo em cofre e aquelas que apresentam maiores problemas”.
	E7	“Não, são verificadas as anomalias e os problemas e consoante a necessidade são executadas ações inspetivas”.
	E8	“Não, são detetadas as Unidades com mais problemas tendo em conta a análise dos mapas retirados dos sistemas informáticos”.
Pontos comuns	O plano de auditorias da GNR não é baseado na avaliação dos riscos, mas no hiato temporal entre as auditorias das Unidades e das anomalias verificadas nas prestações de contas das mesmas.	

Pontos de discórdia	Nada a referir.	
B3	E1	“Tentamos que todas as Unidades sejam auditadas passados 2/3 anos”.
	E2	“Entre as auditorias de cariz somente financeiro e as multidisciplinares, as Unidades são auditadas de dois em dois anos”.
	E3	“Por norma, anualmente são executadas cerca de sete auditorias financeiras da Direção de Recursos Financeiros, sete auditorias multidisciplinares da responsabilidade do Comando de Administração dos Recursos Internos, pelo que, por regra, cada órgão financeiro é auditado pelo menos de dois em dois anos”.
	E4	“São realizadas quatro auditorias internas e duas temáticas às áreas de abono e suplemento de residência e despesa com a atribuição de transportes, no primeiro e segundo semestre respetivamente. A Divisão de Controlo Interno também participa nas auditorias multidisciplinares, do qual fazem parte, para além do pessoal desta Divisão, elementos da Divisão de Abonos e da Direção de Recursos Logísticos. Por ano, realizam-se sete auditorias multidisciplinares, pelo que, somando às auditorias internas de âmbito financeiro, pode afirmar-se que até ao ano corrente eram realizadas anualmente cerca de 14 auditorias”.
	E5	“A Repartição de Auditoria Interna, da Divisão de Controlo Interno, para além das auditorias financeiras, integra a equipa responsável pela realização de auditorias de âmbito multidisciplinar (recursos humanos, logísticos e financeiros). Atualmente, são efetuadas 10 auditorias por ano”.
	E6	“Deveria ser todos os meses, contudo, face à falta de efetivo são executadas consoante o volume de trabalho administrativo”.
	E7	“Por norma, a Secção de Recursos Logísticos e Financeiros faz ações inspetivas anualmente”.
	E8	“Tentamos fazer ações inspetivas anualmente”.
Pontos comuns	As Unidades são auditadas, pela Divisão de Controlo Interno, de dois em dois anos, executando-se, por norma, entre 10 a 14 auditorias. Por outro lado, a Secção de Recursos Logísticos e Financeiros procura executar ações inspetivas anualmente.	

Pontos de discórdia	Nada a referir.	
C1	E1	“O maior risco assenta na circulação de dinheiro no Posto Territorial, na medida em que estes não têm condições para constituírem uma secretaria”.
	E2	“A emissão de certidão sem emissão da respetiva fatura”.
	E3	“O maior risco inerente ao processo de gestão deste tipo de receita prende-se com a possibilidade de o valor da receita não ser entregue nos cofres do Estado. Este risco é potenciado pela quantidade de recursos humanos afetos à gestão deste tipo de receita, pela multiplicidade de tarefas executadas que vai desde a elaboração da certidão, passando pela receção do pedido de certidão, a sua cobrança e o seu depósito bancário (pagamento em numerário), bem como pelos valores consideráveis que movimenta”.
	E4	“Para existir uma cobrança correta do valor da certidão de acidente, todos os operacionais que tomam conta dos acidentes devem apurar, sem margem de erro, a existência de feridos. Esta situação tem influência direta no valor a cobrar por certidão”.
	E5	“Deficiente controlo das certidões emitidas e respetiva receita arrecadada; Falhas técnicas dos sistemas de informação; Recursos humanos sem formação específica na área financeira”.
	E6	“Falha e morosidade dos sistemas informáticos e possibilidade de o utente não pedir fatura. Acresce ainda referir que nalguns locais o banco fica distante do Posto Territorial, podendo incentivar a guarda de valores no cofre durante mais tempo”.
	E7	“Temos um cofre que não está aparafusado à parede e elevados montantes de dinheiro em cofre”.
	E8	“A circulação de elevados montantes de dinheiro no cofre”.
Pontos comuns	O risco é potenciado pela circulação e guarda de dinheiro no local de cobrança. Posto isto, a emissão da certidão sem a respetiva fatura é uma vulnerabilidade aliada à falha e morosidade dos sistemas informáticos.	
Pontos de discórdia	Nada a referir.	

C2	E1	“Com o atual sistema, existe um lapso temporal de dois meses entre o momento da cobrança e o momento em que o dinheiro fica disponível para realizar despesa. Acresce ainda o facto de que, se o pagamento for realizado por transferência bancária não é possível rastrear a origem do dinheiro”.
	E2	“Considero uma fragilidade o facto de o Sistema de Gestão de Receita não estar interligado com o Sistema de Informações Operações, pois na prática o militar imprime a certidão de acidente de viação nesta plataforma e, posteriormente, emite fotocópias da mesma, arquivando-a em suporte papel”.
	E3	“O facto dos sistemas informáticos envolvidos no processo de emissão e cobrança de certidões de acidente de viação não estarem ligados entre si, não existe desta forma um controlo automático, mas sim humano e falível”.
	E4	“Todos os registos devem ser corretamente efetuados. O militar que regista deve ter especial atenção aos conceitos criados no Sistema de Gestão de Receita e utilizar o mais adequado. Um registo assertivo permite um reporte de informação fidedigno”.
	E5	“Erros no registo contabilístico da receita; existência de valores cobrados e por registar por grandes períodos de tempo e falhas/complexidade na utilização dos sistemas informáticos de registo das receitas”.
	E6	“Existe um elevado lapso temporal entre o momento da cobrança e o conhecimento por parte do Ministério das Finanças”.
	E7	“Devido ao volume de atividade operacional, só é possível efetuar depósitos semanalmente, sendo que o montante máximo definido pela Direção de Recursos Financeiros não é respeitado. Acresce ainda referir que ocorrem falhas dos sistemas informáticos”.
	E8	“É fundamental referir que, se numa ocorrência forem envolvidas 10 viaturas implica uma certidão de 20 páginas o, que por sua vez, ocorre numa certidão de 360€. Este valor excede o estipulado para estar guardado no cofre. Aliado ao volume da atividade operacional e à falta de efetivo, só é depositado tardiamente”.

Pontos comuns	As fragilidades encontradas focam a ausência de interoperabilidade dos sistemas informáticos e o hiato temporal entre o período de cobrança e o momento em que o dinheiro fica disponível para realizar despesa. A nível operacional, constata-se que os depósitos dos valores guardados no cofre são feitos tardiamente.	
Pontos de discórdia	Nada a referir.	
C3	E1	“Possibilidade de ocorrência de uma má interpretação dos normativos legais, assim como a aplicação de legislação revogada”.
	E2	“A quantidade de normas existentes e o facto de não ser possível a elaboração de circulares que abranjam todas as situações, pode originar procedimentos e interpretações distintas de locais onde as mesmas podem ser levantadas”.
	E3	“Falta de informação de leis e regulamentos por parte dos militares responsáveis pela gestão deste processo, bem como a eventual perceção de falhas dos controlos internos neste tipo de receita, que podem possibilitar a ocorrência de fraude”.
	E4	“O desconhecimento da legislação em vigor e dos regulamentos internos. Os militares que registam este tipo de receita devem estar devidamente instruídos e acompanhar todas as alterações legislativas que vão ocorrendo, por forma a evitar erros na inserção de dados”.
	E5	“Desconhecimento/incorrecta interpretação dos regulamentos pela pessoa que emite a certidão; inexistência de procedimentos de controlo e falta de meios materiais e humanos”.
	E6	“Caso seja necessário efetuar a anulação de uma fatura, é indispensável que o militar comunique à Secção de Recursos Logísticos e Financeiros para dar conhecimento ao Comando de Administração de Recursos Internos de forma a dar início ao processo. Na eventualidade de não ocorrer comunicação, a Secção de Recursos Logísticos e Financeiros não tem conhecimento”.
	E7	“Interpretação das leis e regulamentos”.
	E8	“Possibilidade de os valores não estarem separados no cofre consoante a sua origem”
Pontos comuns	Os riscos estão associados a uma má interpretação dos normativos legais, desconhecimento de regulamentos internos e o facto de existir legislação avulsa. Constata-se, de igual forma, a	

	impossibilidade de averiguar a legalidade de um pedido de anulação de fatura.	
Pontos de discórdia	Nada a referir.	
D1	E1	“Os militares da Divisão de Controlo Interno verificam regularmente os mapas de justificação de saldos e conferem os dados dos sistemas informáticos”.
	E2	“O pedido de certidão é efetuado em livro próprio e com antecedência. O pagamento é efetuado aquando do pedido. A tabela de valores é fixada em local de acesso ao público no Posto Territorial e o cidadão deve sempre, aquando do pagamento, receber a fatura. O militar apenas pode emitir fatura através do Sistema de Gestão de Receita”.
	E3	“Considerando que o processo de emissão de certidões de acidente de viação é um processo eminentemente de âmbito operacional, apenas irei tecer comentários relativos aos controlos da parte financeira do processo. Posto isto, não existem procedimentos de controlo específicos para este tipo de receita, mas sim os procedimentos comuns às outras receitas cobradas pela Guarda. Assim, verifica-se o controlo de perfis nominais de acesso ao Sistema de Gestão de Receita, a impossibilidade de anulação de receita do perfil “Posto”. Ainda assim, para possibilitar a existência de um controlo extra, existe um campo específico para colocar o número da certidão de acidente, que pode ajudar a cruzar informação em caso de necessidade”.
	E4	“A nível dos postos, só às entidades definidas como utentes de notas de liquidação podem ser emitidas certidões de acidente de valor reduzido, nos termos do n.º 5 do art.º 78 do Decreto-Lei n.º 291/2007, de 21 de agosto – Regime do Sistema de Seguro Obrigatório de Responsabilidade Civil Automóvel. Esta limitação faz com que a margem de erro reduza significativamente”.
	E5	“No que respeita à emissão de certidões, existe um sistema informático para esse fim. No entanto, desconheço as especificidades e os procedimentos inerentes ao processo de emissão das certidões (componente operacional)”.

	E6	“É definida a regularidade dos depósitos, verificando os mapas de justificação de saldos para o efeito”.
	E7	“A Secção de Recursos Logísticos e Financeiros faz um levantamento dos pagamentos efetuados conseguindo, desta forma, obter o montante que deve estar guardado no cofre. Adicionalmente, acompanha o processo de depósito verificando o pedido das guias de depósito”.
	E8	“O sistema não permite cobrar um valor diferente do legalmente estipulado. Acresce ainda que os cidadãos são avisados que terão de trazer numerário certo ou terão de pagar através de transferência bancária”.
Pontos comuns	Constata-se a verificação dos mapas de justificação de saldos aliado ao facto de o sistema não permitir a cobrança de valor diferente ao legalmente estipulado. Acresce ainda referir, o facto de a fatura apenas poder ser emitida no Sistema de Gestão de Receita, o qual possui controlo de perfis de acesso.	
Pontos de discórdia	Nada a referir.	
D2	E1	“Os Sargentos com mais experiência e qualificações são colocados na responsabilidade das Unidades com mais problemas”.
	E2	“Existe, no entanto, poderia ser melhorado se existisse interoperabilidade entre as aplicações e o pessoal com funções de auditoria fosse reforçado”.
	E3	“Os processos considerados mais críticos que, por norma, são alvo de maior incidência no âmbito das auditorias na verificação da prestação mensal de contas”.
	E4	“A Divisão de Controlo Interno, diariamente, utiliza o Sistema de Gestão de Receita para aceder à informação financeira de todos os Centros Financeiros, com o intuito de acompanhar o fluxo da receita e avaliar os procedimentos e processos desenvolvidos a fim de detetar irregularidades”.
	E5	“Sim, existe”.
	E6	“Fazemos ações inspetivas e existe um acompanhamento contínuo da justificação de saldos do valor em cofre”.

	E7	“Existe uma verificação constante do mapa de justificação de saldos”.
	E8	“São realizadas ações inspetivas com o propósito de verificar o cofre, fazendo a respetiva correspondência com o mapa de justificação de saldos”.
Pontos comuns	Os processos considerados mais críticos conjuntamente com a avaliação periódica dos mapas de justificação de saldos são um objetivo prioritário nas ações inspetivas.	
Pontos de discórdia	Nada a referir.	
D3	E1	“Não há sistemas infalíveis, pelo que poderá haver alguns erros de coerência contabilística. Contudo, a margem de erro é reduzida, o que conclui que o controlo interno responde de forma satisfatória”.
	E2	“Asseguram, pois todas as faturas relativas a este tipo de receita são emitidas no Sistema de Gestão de Receita no momento em que são requeridas, ficando automaticamente disponíveis para análise, tornando-se possível cruzar esta informação com o número de acidentes registados”.
	E3	“É minha opinião que existe margem de melhoria para garantir a fiabilidade das demonstrações financeiras, mas especialmente, para mitigar os riscos na gestão deste tipo de receita”.
	E4	“Os mecanismos de controlo interno reduzem a margem de erro a um valor residual. As demonstrações financeiras relativas a este tipo de receita são bastante credíveis”.
	E5	“A independência existente entre o sistema informático onde as certidões são emitidas e o Sistema de Gestão de Receita é a principal fragilidade que aponto neste processo e que poderá condicionar a fiabilidade da informação das demonstrações financeiras”.
	E6	“Considero que os mecanismos melhoram a fiabilidade das demonstrações financeiras, no entanto, não a garantem a 100%, uma vez que, ainda deve ser ponderada a ocorrência de erro humano”.
	E7	“Considero que os procedimentos implementados são eficazes em conjunto com

		os controlos exercidos no Destacamento de Trânsito”.
	E8	“Os controlos internos implementados incrementam o grau de fiabilidade das demonstrações financeiras, contudo, é da minha opinião que alguns procedimentos poderão ser melhorados”.
Pontos comuns	Apesar das limitações inerentes ao controlo interno, constata-se que as demonstrações financeiras fornecem informação fiável. Porém, regista-se a possibilidade de melhoria neste processo.	
Pontos de discórdia	Nada a referir.	

Fonte: Elaboração da Autora

APÊNDICE H – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS ÀS ENTIDADES RESPONSÁVEIS PELA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO DCC

Tabela n.º 21 – Análise das entrevistas realizadas às entidades responsáveis pela implementação do Projeto DCC

Bloco temático/Questão	Entrevistados	Ideias-chave
B1	E1	“A responsabilidade da cobrança da receita não fiscal está disseminada por toda a Administração Pública. Este processo é executado em vários sistemas sem interligação entre os mesmos. Desta forma, cada entidade pública tem o seu sistema de arrecadação de receita e meios de pagamentos distintos”.
	E2	“Este projeto é fundamentado no facto de a receita ainda ser uma área que carece de muitas operações manuais. Posto isto, está sujeita ao erro humano e fraude”.
Pontos comuns	Fragmentação da receita associada a diversas operações manuais.	
Pontos de discórdia	Nada a referir.	
B2	E1	“O objetivo deste projeto consubstancia-se no facto de o processo de cobrança da receita seja refletido em termos contabilísticos para que a contabilidade gere informação para a gestão e para as outras atividades, nomeadamente o controlo interno.”
	E2	“Os objetivos deste projeto consistem em redefinir um circuito único que permita conhecer a receita com expressão contabilística numa base de acréscimo aliada à informação tempestiva no âmbito da tesouraria. Assim, pretende-se a uniformização dos circuitos e, conseqüentemente, o conhecimento a quem compete a receita e a quem tem de ser entregue”.
Pontos comuns	O objetivo deste projeto prende-se com o facto de gerar informação contabilística tempestiva.	
Pontos de discórdia	Nada a referir.	
B3	E1	“É objetivo ter <i>outputs</i> deste projeto na GNR em junho/julho deste ano”.
	E2	“Pretende-se implementar este projeto até ao final deste ano”.

Pontos comuns	O projeto tem conclusão prevista no ano de 2019.	
Pontos de discórdia	Nada a referir.	
C1	E1	“O facto deste projeto estar montado na base de um catálogo de receita em que todas as receitas do Estado estão elencadas, permite uma simplificação de todo o processo. Dessarte, toda a receita entra para a conta única do Tesouro que vai receber a informação de contabilização e, por conseguinte, possibilita uma reconciliação automática da mesma. Na minha opinião, não existem desvantagens neste projeto”.
	E2	“Este projeto acarreta todas as vantagens. Permite uniformizar a legislação múltipla diversa, sistematizar circuitos, integrar sistemas e aumentar o controlo sobre o ciclo da receita”.
Pontos comuns	Simplificação do processo de gestão de receita e, por conseguinte, o aumento do controlo sobre o circuito da mesma.	
Pontos de discórdia	Nada a referir.	
C2	E1	“No caso da receita própria, esta é contabilizada na Entidade Contabilística Estado, na conta única do Tesouro, sendo transferida automaticamente para a GNR acompanhada de informação de reporte. Por imperativo lógico, reduz o risco de alguém cobrar a receita e não a entregar ao Estado, reduz o hiato temporal entre a cobrança e a entrega ao Tesouro, elimina a circulação de dinheiro e, por fim, a cobrança está dissociada de uma ação humana”.
	E2	“Este projeto possibilita a redução das operações manuais, da circulação de dinheiro e da ocorrência de fraude. Além disso, proporciona a integração dos sistemas informáticos e fornece informação tempestiva”.
Pontos comuns	Eliminação de pagamentos com numerário, integração dos sistemas informáticos e, por fim, redução das operações manuais.	
Pontos de discórdia	Nada a referir.	
C3	E1	“Verifica-se que existem sistemas bastante arcaicos”.
	E2	“As principais dificuldades deparam-se com a redefinição de circuitos e de sistemas, assim como o alinhamento da legislação com os mesmos”.

Pontos comuns	Redefinição de sistemas.
Pontos de discórdia	Nada a referir.

Fonte: Elaboração da Autora

**APÊNDICE I – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO REALIZADO A
TODOS OS CENTROS FINANCEIROS EMISSORES DE RECEITA
PROVENIENTE DE CERTIDÕES DE ACIDENTES DE VIAÇÃO**



ACADEMIA MILITAR

**Análise de risco ao sistema de gestão de receita da
Guarda Nacional Republicana. Estudo de Caso:
Comando Territorial de Lisboa**

Autora: Aspirante de Administração da GNR Andreia Cristina Ramos Neves

Orientador: Tenente-Coronel (Doutor) AdMil David Miguel Pascoal Rosado

Coorientador: Capitão de Administração da GNR Diogo Alexandre Santos Regueira

Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2019

Inquérito por questionário

O presente inquérito por questionário inserido no estudo subordinado ao tema “Análise de risco ao sistema de gestão de receita da Guarda Nacional Republicana. Estudo de caso: Comando Territorial de Lisboa” surge no âmbito da elaboração do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada da Academia Militar, que tem como objetivo a obtenção do grau académico de mestre em Administração da Guarda Nacional Republicana.

O questionário tem como objetivo identificar os riscos em todos os Centros Financeiros que emitam receita proveniente da emissão de Certidões de Acidente – Acidentes de Viação. Posto isto, é dividido em cinco secções. As respostas são confidenciais e utilizadas única e exclusivamente para os fins estatísticos e académicos desta investigação.

Desta forma, é dirigido a todos os Centros Financeiros que emitam receita proveniente da emissão de certidões de acidente de viação. Assim, terá como universo todos os militares com funções de atendimento e de secretaria e os respetivos Comandantes dos Postos Territoriais e Postos de Trânsito. Além disso, é também orientado para o efetivo das Secções de Recursos Logísticos e Financeiros.

Dados sociodemográficos

1. Sexo
 - M
 - F
2. Idade _____
3. Indique o seu Posto _____
4. Indique a sua função _____
5. Indique o seu tempo de serviço na GNR _____
6. Indique em que Comando Territorial está colocado/a
7. Indique em que Destacamento de Trânsito está colocado/a (Se não aplicável passe para a Questão n.º 8)
8. Indique em que Destacamento Territorial está colocado /a (Se não aplicável passe para a Secção “Riscos operacionais”)
9. Indique em que Posto Territorial está colocado/a (Se não aplicável passe para a Secção “Riscos operacionais”)

Para cada uma das afirmações assinale a opção que melhor corresponde à sua opinião:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre

Riscos operacionais					
Afirmação	Escala				
1. O pedido de encomenda no circuito do processamento da receita é efetuado.	1	2	3	4	5
2. O documento é emitido através do Sistema Integrado de Informações Operações Policiais – Principal (SIIOP-P).	1	2	3	4	5
3. O documento é emitido com um número sequencial associado à fatura.	1	2	3	4	5
4. Há indefinição dos intervenientes no processo, entre o militar de atendimento e o militar da secretaria.	1	2	3	4	5
5. O numerário fica no cofre mais do que 2/3 dias.	1	2	3	4	5
6. O depósito no banco é efetuado por mais que um militar.	1	2	3	4	5
7. O cofre está em local próximo do atendimento, incentivando a guarda do valor no mesmo.	1	2	3	4	5
8. Há sempre troco suficiente, não incentivando o adiamento do pagamento.	1	2	3	4	5
Riscos de reporte					
9. A contabilização do total de certidões de acidente processadas corresponde à realidade.	1	2	3	4	5
10. Indique o montante máximo que é guardado no cofre.	1	2	3	4	5
Riscos de conformidade legal					
11. O valor da fatura corresponde ao valor legalmente estipulado.	1	2	3	4	5
12. O utente assina a certidão.	1	2	3	4	5
13. Ocorre a emissão da fatura noutros formatos que não o SGRé/GNR.	1	2	3	4	5
14. Verifica-se a emissão da fatura com referência ao número do documento a que se associa.	1	2	3	4	5

15. É efetuada a anulação da fatura sem substituição.	1	2	3	4	5
16. Verifica-se a receção do numerário com a imediata emissão da correspondente fatura.	1	2	3	4	5
17. É efetuada a adequada inscrição orçamental.	1	2	3	4	5
18. Todas as certidões são devidamente liquidadas.	1	2	3	4	5
19. É executado o atempado registo contabilístico.	1	2	3	4	5
Controlo da gestão da receita					
20. Existe um manual de procedimentos que difunda instruções orientadas para o processamento da receita.	<i>Instruções de pergunta. Sim/Não</i>				
21. É efetuada a análise periódica do mapa de execução orçamental da receita.	1	2	3	4	5
22. São elaboradas informações periódicas do nível de cobrança.	1	2	3	4	5
23. São detetados e analisados eventuais desvios.	1	2	3	4	5
24. Existe controlo sobre a tabela de preços praticada.	1	2	3	4	5
25. É efetuado o controlo sobre os documentos de liquidação anulados.	1	2	3	4	5
26. Verifica-se a existência de segregação de funções.	1	2	3	4	5
27. Existem procedimentos que incentivem a modalidade de transferência bancária diretamente para a conta da Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública (IGCP), divulgando exaustivamente o respetivo Número de Identificação Bancária (NIB).	1	2	3	4	5
28. Verifica-se a rápida e correta identificação dos valores recebidos na conta bancária.	1	2	3	4	5
29. Existe o controlo da emissão de documento normalizado de cobrança.	1	2	3	4	5
30. Verifica-se o controlo das situações de recebimento em numerário ou cheque.	1	2	3	4	5
31. Todas as anomalias verificadas face à emissão de certidões de acidente são devidamente reportadas.	1	2	3	4	5

APÊNDICE J – RESULTADOS DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO

Caracterização dos inquiridos da amostra A

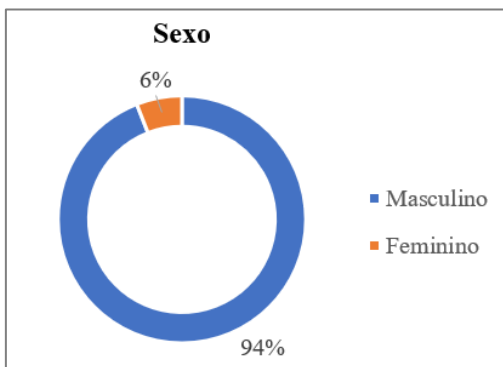


Figura n.º 6 – Sexo dos inquiridos

Fonte: Elaboração da Autora

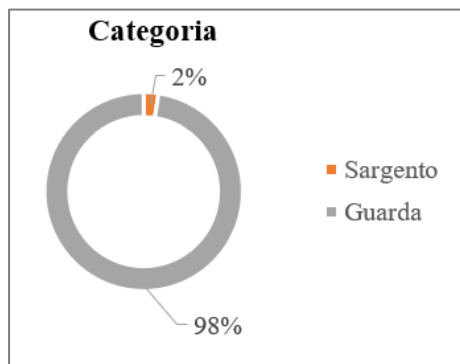


Figura n.º 7 – Categoria dos inquiridos

Fonte: Elaboração da Autora

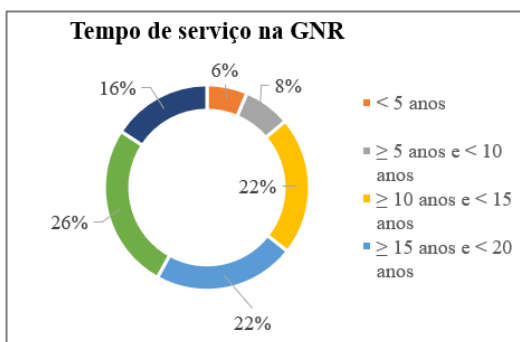


Figura n.º 8 – Tempo de serviço dos inquiridos

Fonte: Elaboração da Autora

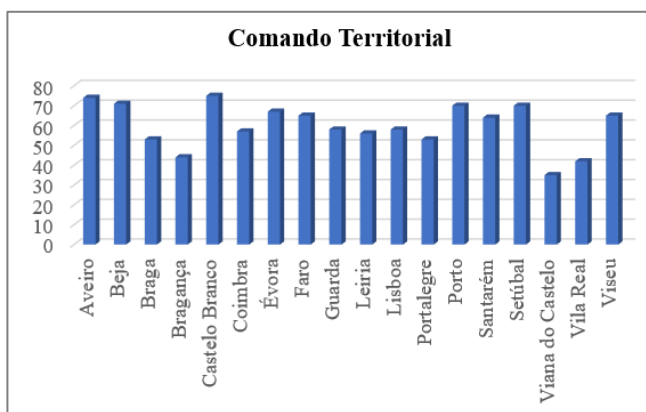


Figura n.º 9 – Unidade de colocação dos inquiridos

Fonte: Elaboração da Autora

Caracterização dos inquiridos da amostra B

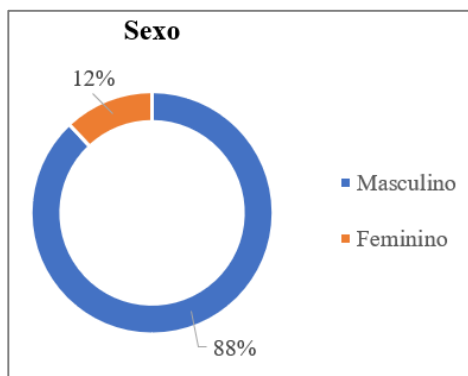


Figura n.º 10 – Sexo dos inquiridos

Fonte: Elaboração da Autora

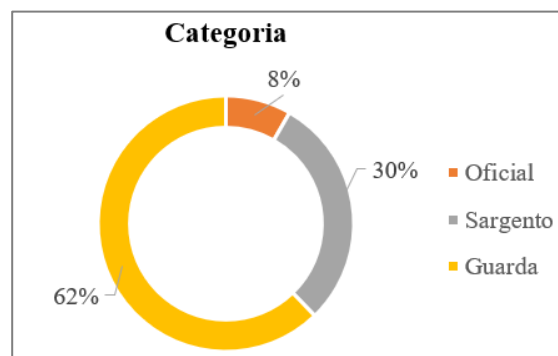


Figura n.º 11 – Categoria dos inquiridos

Fonte: Elaboração da Autora

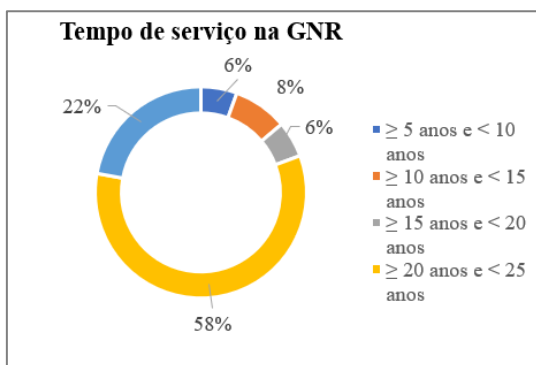


Figura n.º 12 – Tempo de serviço na GNR

Fonte: Elaboração da Autora

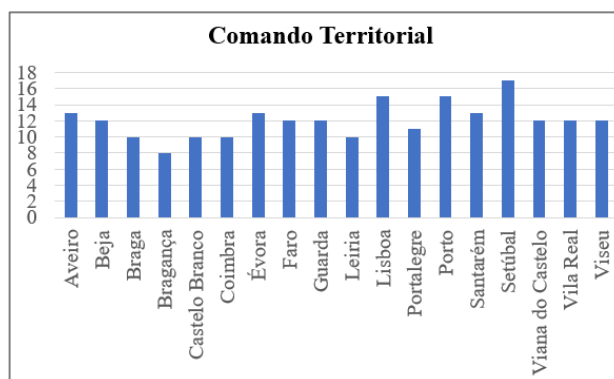


Figura n.º 13 – Unidade de colocação dos inquiridos

Fonte: Elaboração da Autora

APÊNDICE K – IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS E DOS CONTROLOS

Tabela n.º 22 – Identificação dos riscos e dos controlos associados ao processo de certidões de acidente de viação

Categoria	Risco	Descrição	Controlos
<i>Operations</i>	Gestão dos recursos	Utilização dos recibos numerados	Execução de ações inspetivas
	Gestão de ativos	Falta de condições de segurança na guarda de valores	Verificação e aquisição de cofres com melhores condições
	Segurança dos recursos	Utilização de dinheiro para outros fins	Ao nível do Comandante de Destacamento de Trânsito/Posto Territorial
	Segregação de funções	Inadequada ou inexistente segregação de funções	Não se verifica nenhum controlo
	Ineficácia das operações	Inserção incorreta de dados no SGRé/GNR	Emissão de diretivas internas
<i>Reporting</i>	Gestão da tesouraria	Recebimento de valores sem emissão de fatura	Afixação de documentos de sensibilização para o efeito
	Tecnologia de informação	Falha dos sistemas informáticos impossibilitando o adequado tratamento da informação	Utilização dos recibos manuais
	Processamento da	Registo contabilístico incorreto da receita	Esclarecimento de dúvidas quando solicitado
	Segurança da informação	Pedido de anulação de faturas	Verificar se a certidão identificada na fatura anulada coincide com o número da certidão que foi gerada de seguida
	Integração da informação	Falha de ligação entre os sistemas informáticos	Não se verifica nenhum controlo
	Incoerência da informação	Identificar a origem do pagamento por transferência bancária	Solicitação do comprovativo de pagamento
	Prestação de contas	SRLF não efetuar a transferência da receita para a DRF	Supervisão do processo
	Gestão da informação	Lapso temporal entre o momento da cobrança e o momento do reporte	Fiscalização do mapa de justificação de saldos
<i>Compliance</i>	Incumprimento de obrigações legais	Não conformidade dos processos com a regulamentação legal	Emissão de diretivas internas
	Aplicação de normativos legais	Incerteza associada à evolução legislativa que enquadra o processo	Emissão de diretivas internas

APÊNDICE L – EVENTOS DE RISCO

Tabela n.º 23 – Identificação dos eventos de risco

Categoria	Risco	Eventos de risco
<i>Operations</i>	Gestão dos recursos	Falha dos sistemas informáticos
		Inexistência de interoperabilidade dos sistemas informáticos
	Gestão de ativos	Valores em elevadas quantias
		Local do cofre facilmente acessível
		Mecanismos de segurança do cofre facilmente contornados
	Segurança dos recursos	Falta de segurança na guarda de valores
		Valores em elevadas quantias
Segregação de funções	Inexistência de rotatividade de funções	
Ineficácia das operações	Erro humano	
<i>Reporting</i>	Gestão da tesouraria	Falha dos sistemas informáticos
		Inexistência de interoperabilidade dos sistemas informáticos
	Tecnologia de informação	Falha dos sistemas informáticos
	Processamento da informação	Ausência de formação específica
	Segurança da informação	Erros no registo contabilístico da receita
	Integração da informação	Elevado número de sistemas informáticos
	Incoerência da informação	Inexistência de interoperabilidade dos sistemas informáticos
	Prestação de contas	Falta de formação específica
Erro humano		
Gestão da informação	Depósitos bancários tardios	
	Reconciliação bancária tardia	
<i>Compliance</i>	Incumprimento de obrigações legais	Desconhecimento de leis e regulamentos
		Erro humano
	Aplicação de normativos legais	Desconhecimento de leis e regulamentos
		Erro humano

Fonte: Elaboração da Autora

APÊNDICE M – ESCALA DO CÁLCULO DA PROBABILIDADE E DO IMPACTO

PROBABILIDADE			IMPACTO	
Ocorrerá a muito curto prazo (até 2 meses)	Muito Elevado	5	Muito Elevado	Perigo de continuidade com elevadas perdas financeiras e danos para a imagem e reputação
Ocorrerá a curto prazo (até 4 meses)	Elevado	4	Elevado	Fortes consequências com perdas financeiras, de imagem e reputação
Ocorrerá a médio prazo (até 6 meses)	Médio	3	Médio	Consequências moderadas com perdas financeiras ou de imagem e reputação associadas
Ocorrerá a longo prazo (até 12 meses)	Baixo	2	Baixo	Consequências com possíveis perdas financeiras
Ocorrerá a muito longo prazo (mais de 12 meses)	Muito Baixo	1	Muito Baixo	Consequência sem perdas financeiras

Figura n.º 14 – Escala de probabilidade e impacto

Fonte: Adaptado de Dados do Grupo das Águas de Portugal

Tabela n.º 24 – Ponderação dos fatores de probabilidade e impacto

PROBABILIDADE	Nível	IMPACTO
1	5	1
0,8	4	0,8
0,6	3	0,5
0,3	2	0,4
0,1	1	0,2

Fonte: Adaptado de Alencar & Schmitz (2010, p. 66)

APÊNDICE N – MATRIZ DE RISCO

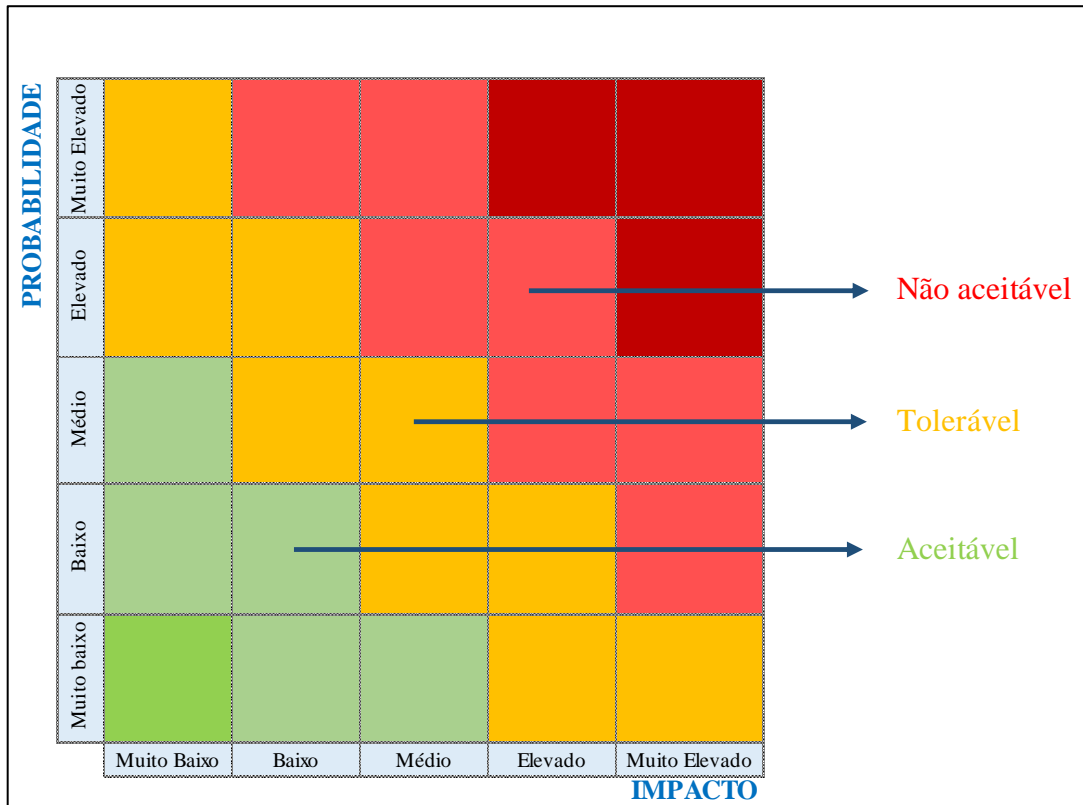


Figura n.º 15 – Matriz de risco

Fonte: Adaptado de Dados do Grupo das Águas de Portugal

APÊNDICE O – AVALIAÇÃO DOS RISCOS

Tabela n.º 25 – Avaliação da probabilidade e do impacto dos riscos identificados

<i>Operations</i>		PROBABILIDADE	IMPACTO	FINAL	CONTROLO RESIDUAL	PROBABILIDADE	IMPACTO	FINAL
R.1	Gestão dos recursos	4	5	4,1		3	3	1,7
R.2	Gestão de ativos	3	4	2,5	1	1	0,2	
R.3	Segurança dos recursos	5	5	5	3	3	1,7	
R.4	Segregação de funções	5	5	5	5	5	5	
R.5	Ineficácia das operações	3	5	3,4	2	2	0,7	
<i>Reporting</i>		PROBABILIDADE	IMPACTO	FINAL	CONTROLO RESIDUAL	PROBABILIDADE	IMPACTO	FINAL
R.6	Gestão da tesouraria	5	5	5		3	3	1,7
R.7	Tecnologia de informação	4	4	3,2	1	1	0,2	
R.8	Processamento da informação	2	1	0,4	1	1	0,2	
R.9	Segurança da informação	2	5	2,8	1	3	0,8	
R.10	Integração da informação	5	5	5	5	5	5	
R.11	Incoerência da informação	3	3	3,3	1	1	0,2	
R.12	Prestação de contas	2	1	0,4	1	1	0,2	
R.13	Gestão da informação	4	1	1,7	3	1	1	
<i>Compliance</i>		PROBABILIDADE	IMPACTO	FINAL	CONTROLO RESIDUAL	PROBABILIDADE	IMPACTO	FINAL
R.14	Incumprimento de obrigações legais	2	2	0,7		1	1	0,2
R.15	Aplicação de normativos legais	2	2	0,7	1	1	0,2	

Fonte: Adaptado de Dados do Grupo das Águas de Portugal

APÊNDICE P – RATING DOS RISCOS

Tabela n.º 26 – *Rating* dos riscos identificados

<i>Rating</i>	Risco identificado	Probabilidade	Impacto	Pontuação	Aceitação do risco
1º	Segurança dos recursos	5	5	5	Não aceitável
2º	Segregação de funções	5	5	5	Não aceitável
3º	Gestão da tesouraria	5	5	5	Não aceitável
4º	Integração da informação	5	5	5	Não aceitável
5º	Gestão dos recursos	4	5	4,1	Não aceitável
6º	Ineficácia das operações	3	5	3,4	Não aceitável
7º	Incoerência da informação	3	3	3,3	Não aceitável
8º	Tecnologia de informação	4	4	3,2	Não aceitável
9º	Segurança da informação	2	5	2,8	Não aceitável
10º	Gestão de ativos	3	4	2,5	Tolerável
11º	Gestão da informação	4	1	1,7	Tolerável
12º	Incumprimento de obrigações legais	2	2	0,7	Aceitável
13º	Aplicação de normativos legais	2	2	0,7	Aceitável
14º	Processamento da informação	2	1	0,4	Aceitável
15º	Prestação de contas	2	1	0,4	Aceitável

Fonte: Elaboração da Autora

APÊNDICE Q – MEDIDAS DE CONTROLO

Tabela n.º 27 – Medidas de controlo

Risco	Resposta	Prioridade de tratamento	Medidas de controlo	Risco residual
Segurança dos recursos	Evitar	Imediata	Eliminação dos pagamentos em numerário e cheque	↓ P e I
Segregação de funções	Reduzir	Imediata	Rotatividade de funções	↓ I
Gestão de tesouraria	Evitar	Imediata	Eliminação dos pagamentos em numerário e cheque	↓ P e I
Integração da informação	Evitar	Imediata	Utilização de um único sistema informático para o processamento da receita	↓ P
Gestão dos recursos	Evitar	Imediata	Faturação eletrónica	↓ P
Ineficácia das operações	Evitar	Imediata	Interoperabilidade entre o SIOP e o GeRFiP	↓ P
Incoerência da informação	Evitar	Imediata	Eliminação dos pagamentos em numerário e cheque	↓ P e I
Tecnologia de informação	Aceitar	Imediata	Diretivas internas que emanam os procedimentos a adotar	↓ I
Segurança da informação	Evitar	Imediata	Pagamentos por referência multibanco	↓ I
Gestão de ativos	Evitar	Imediata	Eliminação dos pagamentos em numerário e cheque	↓ P e I
Gestão da informação	Evitar	Muito curto prazo (até 2 meses)	Utilização de uma plataforma central na Administração Pública	↓ P
Incumprimento de obrigações legais	Reduzir	Curto prazo (até 4 meses)	Ações inspetivas conjugadas com a emissão de diretivas (agrupamento de legislação)	↓ P
Aplicação de normativos legais	Reduzir	Curto prazo (até 4 meses)	Ações inspetivas conjugadas com a emissão de diretivas (agrupamento de legislação)	↓ P
Processamento da informação	Reduzir	Curto prazo (até 4 meses)	Formação específica	↓ P
Prestação de contas	Evitar	Curto prazo (até 4 meses)	Utilização de uma plataforma central na Administração Pública	↓ P

Fonte: Elaboração da Autora

ANEXO A – MODELO DE CONTROLO INTERNO

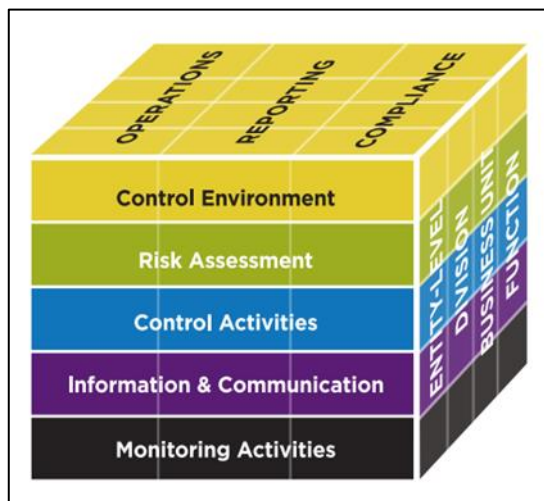


Figura n.º 16 - *Internal Control: Integrated Framework*

Fonte: McNally (2013, p. 4)

ANEXO B – MODELO DE GESTÃO DE RISCO

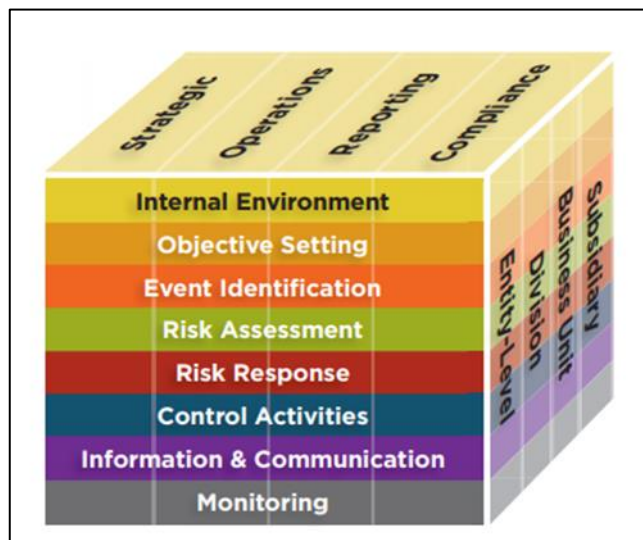


Figura n.º 17 - *Enterprise Risk Management*

Fonte: COSO (2004, p. 55)

ANEXO C – CIRCUITO DA RECEITA – PAGAMENTO POR NUMERÁRIO E CHEQUE

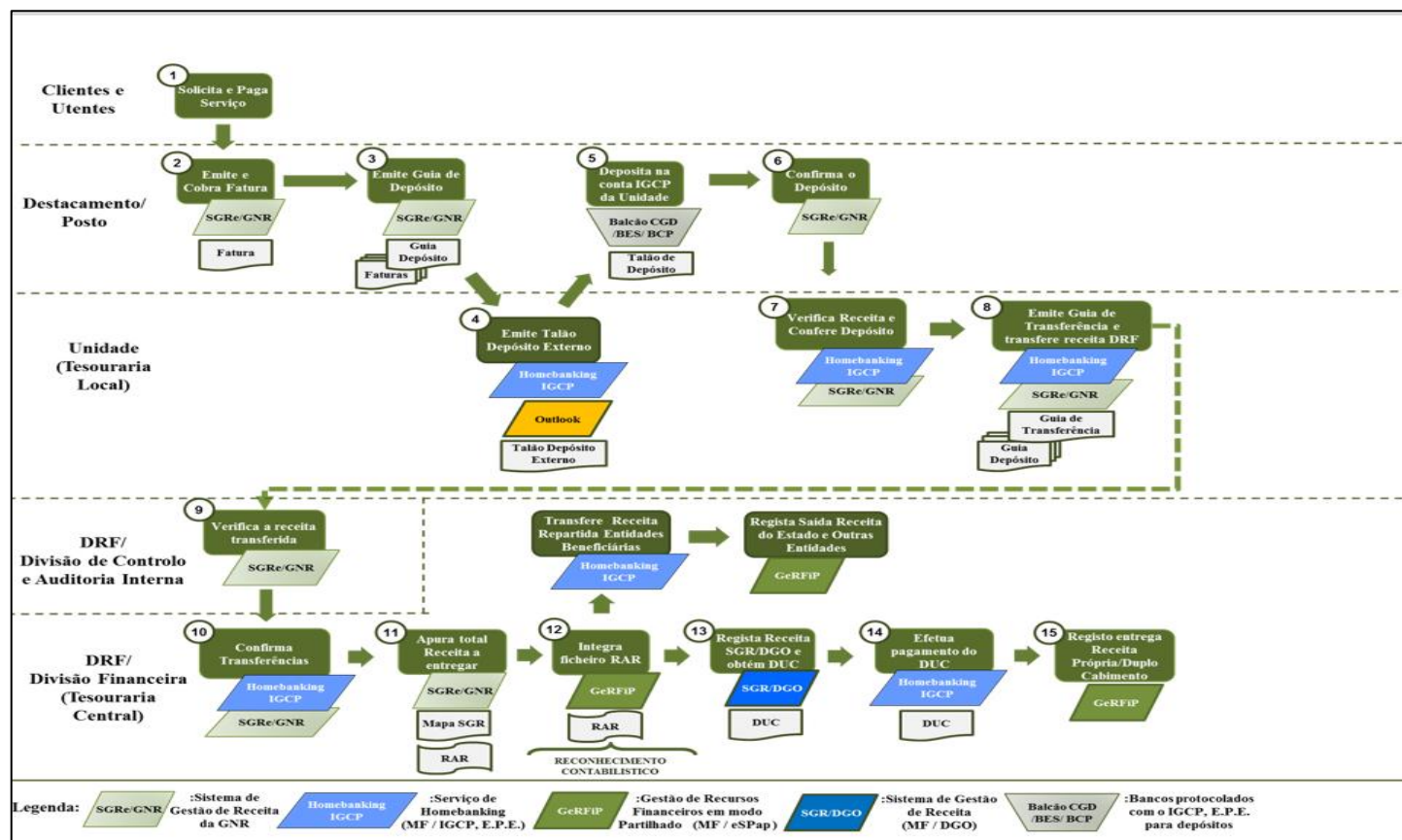


Figura.n.º 18 - Circuito da receita: Pagamento por numerário e cheque

Fonte: Divisão de Contabilidade

ANEXO D – CIRCUITO DA RECEITA- PAGAMENTO POR TRANSFERÊNCIA BANCÁRIA

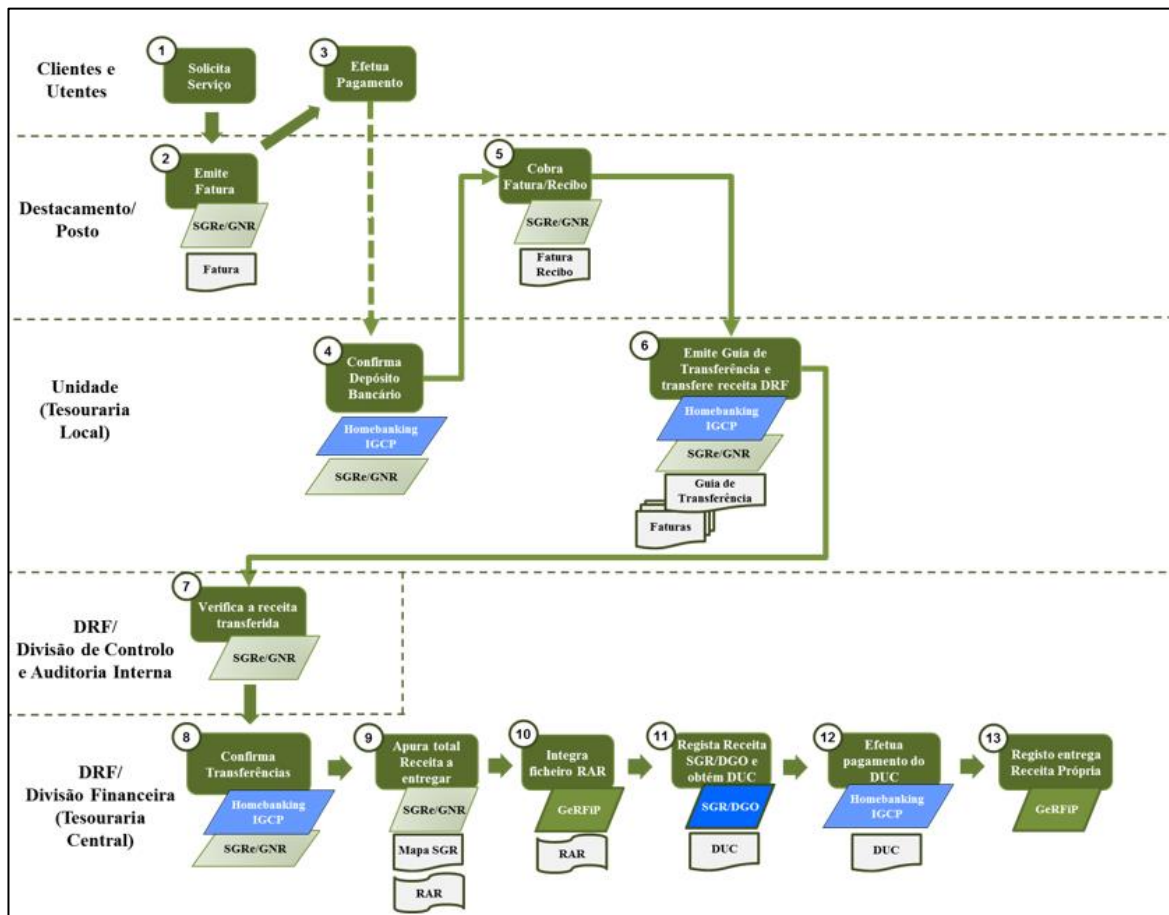


Figura n.º 19 - Circuito da receita: Pagamento por transferência bancária

Fonte: Divisão de Contabilidade