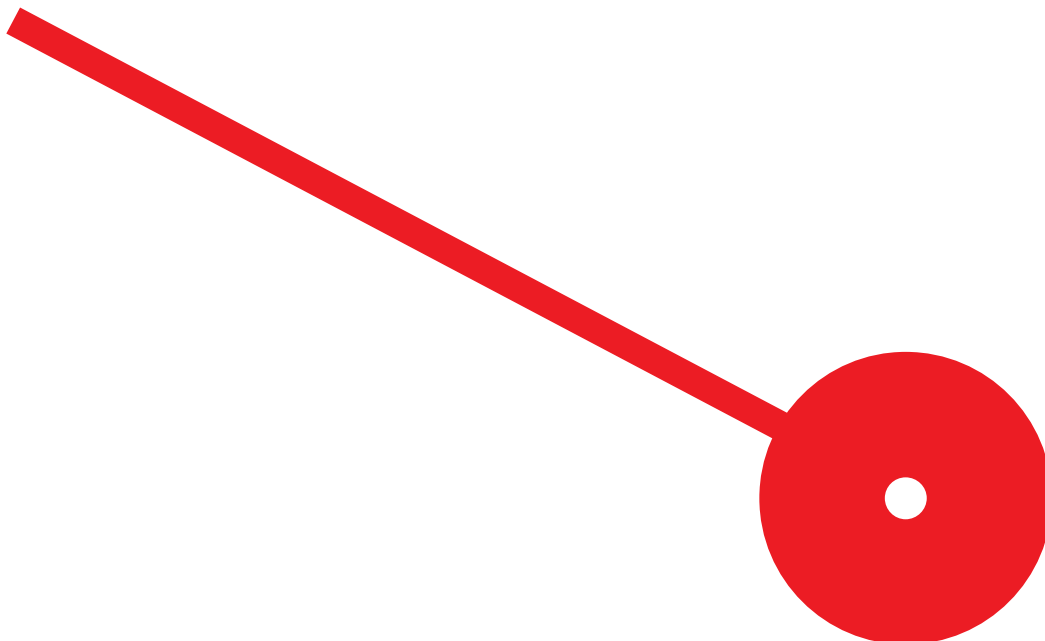


# Importância do Controlo Interno na Mitigação de Riscos no Setor do Turismo em Portugal

Cristiana Aires Pereira

**Dissertação de Mestrado**

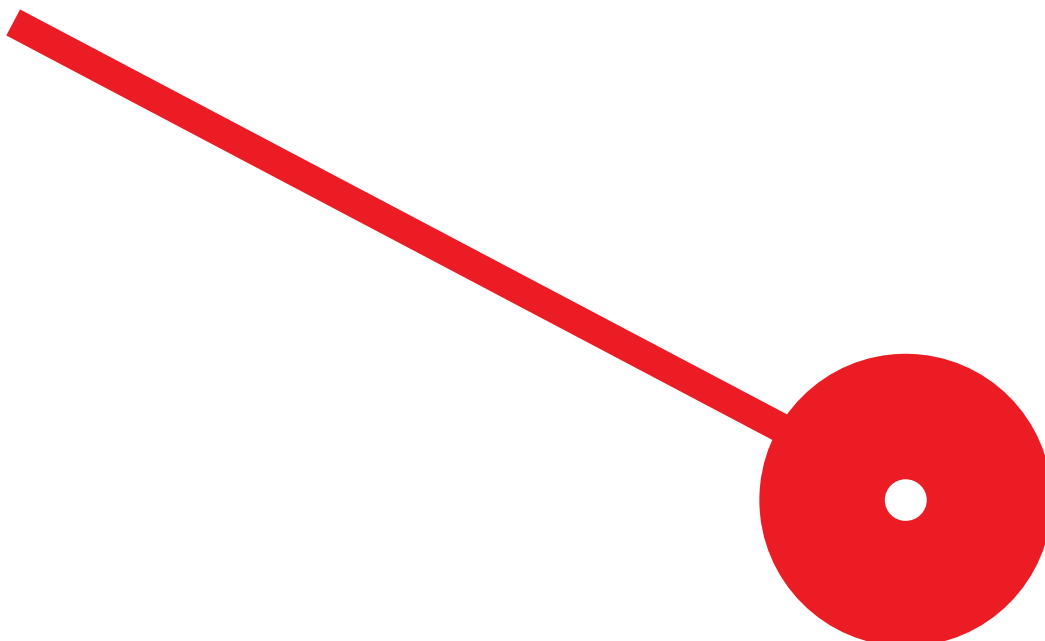
12/2021



# Importância do Controlo Interno na Mitigação de Riscos no Setor do Turismo em Portugal

Cristiana Aires Pereira

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para obtenção do grau de Mestre em Auditoria, sob orientação da professora Helena Maria da Costa Oliveira**



## Resumo

O risco consiste na possibilidade de ocorrência de acontecimentos que causem danos nas organizações. Desta forma, o Controlo Interno é fundamental nas empresas para a análise e gestão de riscos e para assegurar a eficácia e eficiência das suas operações. Consta também da revisão da literatura a importância da implementação de Sistemas de Controlo Interno nas organizações, com vista a assegurar a exatidão, validade, manutenção e segurança das suas operações.

No presente estudo é analisado o contexto de pandemia de Covid-19, que atingiu Portugal em março de 2020, no setor do Turismo, setor este que é um dos maiores e mais competitivos do mercado de trabalho.

O principal objetivo desta dissertação é analisar a perceção dos trabalhadores do setor do Turismo acerca da relação entre a existência de Controlo Interno e a mitigação de riscos nas suas empresas.

A análise bibliográfica foi complementada por um estudo quantitativo realizado através de um questionário, enviado a 830 trabalhadores de empresas do setor. Concluiu-se que, na generalidade, os participantes concordam com a implementação de Sistemas de Controlo Interno, considerando ser um ponto positivo perante os seus concorrentes, para fazer face à situação em que se encontram, causada pelo coronavírus. Contudo, os inquiridos afirmam que a implementação de Sistemas de Controlo Interno não é acessível a todas as empresas, mas que a sua ausência também não as torna necessariamente mais frágeis. Para colmatar as dificuldades causadas pela pandemia, a maior parte refere que o papel do Governo é crucial para assegurar a recuperação das empresas.

Este estudo é muito importante para entender a opinião dos inquiridos acerca da criação de um Sistema de Controlo Interno, nomeadamente pela implementação de rotinas de análise de riscos para a gestão de eventuais riscos que possam ameaçar o bom funcionamento das suas atividades.

**Palavras-chave:** Controlo Interno; Sistema de Controlo Interno; Risco; Turismo; Pandemia.

## **Abstract**

The risk consists in the possibility of occurrence any event that causes damages in organizations. So, Internal Control is important in companies to the analysis and risks management and to secure the efficacy and the efficiency of their operations. It is also known by the literature review the importance of Internal Control Systems implementation in the companies, with the purpose to secure accuracy, validity, preservation and security of their operations.

This study has analysed the context caused by the Covid-19 pandemic, that reached Portugal in March of 2020, in the Tourism sector, which is one of the biggest and more competitive work markets.

The main purpose of this dissertation is to analyse the perception of tourism workers about the relationship between Internal Control existence and risks attenuation in their companies.

The literature analysis was complemented by a quantitative study made through a questionnaire, sent to 830 workers of the tourism sector. It was concluded that, in the majority, participants agree with the implementation of Internal Control Systems, considering it to be a positive point towards their competitors, to face the situation in which they find themselves caused by the coronavirus.

However, participants affirm that Internal Control Systems implementation is not approachable to all companies, but its default doesn't make them necessarily more fragile. To bridge difficulties caused by the pandemic, most refer that the Government role is crucial to secure companies' recovery.

This study is very important to understand the opinion of respondents about the creation of an Internal Control System, namely by the implementation of risk analysis routines to manage possible risks that can threaten the proper functioning of their activities.

**Keywords:** Internal Control; Internal Control System; Risk; Tourism; Pandemic.

## **Agradecimentos**

Estes últimos meses foram de muito trabalho e empenho para que este percurso pudesse ser concluído da melhor forma possível. Desta forma, tenho a agradecer a todas as pessoas que me ajudaram e motivaram a manter o foco e a determinação na concretização deste objetivo.

Em primeiro lugar, um sincero obrigada à minha orientadora, a professora Helena Maria da Costa Oliveira, por todo o apoio e atenção que sempre me deu, toda a ajuda e paciência que demonstrou para comigo e que foram determinantes para a conclusão deste trabalho.

De seguida, agradeço à minha família, em especial aos meus pais e à minha irmã, por sempre acreditarem e realçarem as minhas capacidades, nunca deixando que perdesse o foco, e por demonstrarem sempre tanto orgulho em mim durante este caminho.

Por último, um agradecimento a todos os amigos e colegas que, direta ou indiretamente, sempre me ajudaram e também contribuíram para que este percurso fosse possível.

## **Lista de Siglas e Abreviaturas**

AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants*

CAE – Classificação das Atividades Económicas

CI – Controlo Interno

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

DACG – Departamento de Auditoria e Controlo de Gestão

ERM – *Enterprise Risk Management*

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IFAC – *International Federation of Accountants*

IIA – *Institute of Internal Auditors*

INE – Instituto Nacional de Estatística

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequena e Média Empresa

SATAPOCAL – Subgrupo de Apoio Técnico na Aplicação do Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais

SCI – Sistema de Controlo Interno

TVDE – Transporte Individual e Remunerado de Passageiros em Veículos Descaracterizados a partir de Plataforma Eletrónica

UE – União Europeia

## Índice

<b>Introdução</b> .....	11
<b>Parte I – Revisão da Literatura</b> .....	13
<b>Capítulo 1 – Controlo Interno</b> .....	14
1.1. Definição de Controlo Interno .....	14
1.2. Objetivos e Componentes de Controlo Interno .....	15
1.3. Sistema de Controlo Interno em Auditoria .....	17
1.4. Limitações do Sistema de Controlo Interno .....	19
1.5. Avaliação do Sistema de Controlo Interno .....	19
<b>Capítulo 2 – O Risco de Mercado e a Pandemia Covid-19</b> .....	21
2.1. Gestão de Risco .....	21
2.2. O Risco no Setor do Turismo em Contexto de Pandemia .....	22
2.3. Novas Tendências no Setor do Turismo .....	25
<b>Parte II – Metodologia e Estudo Empírico</b> .....	29
<b>Capítulo 3 – Metodologia</b> .....	30
3.1. Métodos de Investigação .....	30
3.2. Estrutura do Questionário .....	31
3.3. Questões de Investigação .....	32
<b>Capítulo 4 – Estudo Empírico</b> .....	34
4.1. Caracterização da Amostra .....	34
4.2. Análise dos Resultados .....	37
4.2.1. Perceção sobre Existência de Sistema de Controlo Interno .....	37
4.2.2. Perceção sobre Gestão de Risco em Contexto de Pandemia .....	41
4.3. Discussão dos Resultados .....	45
<b>Conclusão, Limitações e Sugestão de Investigação Futura</b> .....	47
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	49
<b>Referências Eletrónicas</b> .....	52
<b>Anexos</b> .....	54
Anexo A – Plano de Prevenção de Riscos de Gestão do Turismo de Portugal .....	54
<b>Apêndices</b> .....	57
Apêndice A – Questionário .....	57

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – COSO ERM ..... 15

Figura 2 – Afetação dos Auditores por Dia útil Auditor e imputação de Custos por Ação  
..... 55

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Perfil Sociodemográfico da Amostra: Género .....	34
Tabela 2 – Perfil Sociodemográfico da Amostra: Faixa Etária .....	34
Tabela 3 – Perfil Sociodemográfico da Amostra: Habilitações Académicas .....	35
Tabela 4 – Perfil Sociodemográfico da Amostra: Área de Formação .....	35
Tabela 5 – Perfil Sociodemográfico da Amostra: Ramo de Atividade .....	36
Tabela 6 – Perfil Sociodemográfico da Amostra: N° de Trabalhadores na empresa ....	36

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 – Percepção dos inquiridos acerca da relação entre Controlo Interno e a eficácia operacional das organizações .....	37
Gráfico 2 – Percepção dos inquiridos acerca da questão “O Controlo Interno maximiza o desempenho das organizações?” .....	38
Gráfico 3 – Percepção dos inquiridos acerca da questão “A ausência de um departamento de Controlo Interno torna obrigatoriamente a organização mais frágil?” .....	39
Gráfico 4 – Percepção dos inquiridos acerca da acessibilidade de todas as empresas à implementação de um Sistema de Controlo Interno .....	39
Gráfico 5 – Percepção dos inquiridos acerca da questão “Na sua opinião, é fundamental que o Sistema de Controlo Interno de uma organização englobe um bom processo de análise e gestão de riscos?” .....	41
Gráfico 6 – Percepção dos inquiridos acerca do papel do Sistema de Controlo Interno na recuperação das empresas face aos riscos de negócio causados pela pandemia .....	42
Gráfico 7 – Percepção dos inquiridos acerca do apoio do Governo na recuperação das atividades das empresas de turismo afetadas pela pandemia .....	42
Gráfico 8 – Resposta dos inquiridos sobre a existência de Sistemas de Controlo Interno nas suas empresas .....	43
Gráfico 9 – Resposta dos inquiridos sobre a existência de manuais de procedimentos de Controlo Interno nas suas empresas .....	43
Gráfico 10 – Resposta dos inquiridos sobre a implementação de rotinas de análise de risco constantes suas empresas .....	44

## **Introdução**

O Controlo consiste numa ação desenvolvida no sentido de melhorar a gestão do risco e a consecução dos objetivos de uma organização.

O Controlo Interno (CI) é um processo da responsabilidade do Conselho de Administração, da Gestão Executiva e restante pessoal da entidade, cujo objetivo é garantir de forma razoável a conformidade com leis e regulamentos e definir procedimentos de forma que a conformidade seja garantida, com vista à consecução dos objetivos da organização.

A avaliação do risco é uma atividade contínua e permite a uma entidade compreender a dimensão do impacto que potenciais eventos possam ter nos seus objetivos. Deste modo, um bom Sistema de Controlo Interno (SCI) é essencial para uma gestão de risco eficiente.

Costa (2007) afirma que o SCI é tão importante que, por mais pequena que possa ser a entidade, não é possível exercer a sua atividade se não implementar um SCI. Por sua vez, Nunes (2012) afirma que, na formação de uma organização, um SCI pode não revelar muita funcionalidade, principalmente pelos poucos recursos humanos e áreas operacionais que possam apresentar num momento inicial.

A existência de um SCI numa organização tem várias vantagens associadas, como uma maior facilidade de detetar erros e fraudes, maximizar o resultado com os mínimos recursos, maximizando a eficácia e eficiência.

Atualmente, a atividade de analisar e avaliar os riscos assume cada vez maior importância devido às circunstâncias económico-sociais que se assistem. O mercado encontra-se em constante evolução e o ambiente entre as empresas é cada vez mais competitivo, pelo que se torna fundamental garantir que, independentemente das circunstâncias ou desafios que possam surgir, consigam manter a sua atividade.

Ribeiro (2020) afirma que a identificação dos riscos que podem afetar negativamente o sucesso da empresa exige uma abordagem da sua análise em todas as áreas operacionais, para que sejam identificadas as áreas de maior risco.

Em março de 2020, Portugal foi atingido pela pandemia de Covid-19 e um dos setores mais afetados foi o setor do Turismo, este que é um dos maiores e mais competitivos do mercado e onde se deu uma grande crise que levou a vários despedimentos e cancelamentos por parte dos clientes.

Para o efeito, a presente dissertação tem como objetivo principal analisar a importância do CI na mitigação de riscos no setor do Turismo em Portugal. Este estudo é importante para analisar a perceção dos inquiridos acerca da criação de um SCI, nomeadamente pela implementação de rotinas de análise de riscos para gerir os que possam ameaçar o bom funcionamento das suas atividades.

O presente trabalho está dividido em três partes e estruturado da seguinte forma: a primeira parte, compreendendo a revisão da literatura, subdividida nos Capítulos: 1 – Controlo Interno, 2 – O Risco de Mercado e a Pandemia Covid-19; a segunda parte é constituída pelo Capítulo 3 – Metodologia e Capítulo 4 – Estudo Empírico. Por fim, a conclusão terminará o estudo.

## **Parte I – Revisão da Literatura**

# Capítulo 1 – Controlo Interno

## 1.1. Definição de Controlo Interno

O *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) foi o primeiro organismo a definir CI e, em 1934, citado por Morais e Martins (2007, p. 27), defendeu que o “controlo interno compreende um plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas adaptadas num negócio a fim de garantir a salvaguarda de ativos, verificar a adequação e fiabilidade dos dados contabilísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas estabelecidas pela gestão.”

O *Institute of Internal Auditors* (IIA), no glossário incorporado nas Normas Internacionais para a prática Profissional de Auditoria Interna, define CI como sendo “qualquer ação tomada pela gestão ou qualquer outra parte para gerir risco e aumentar a probabilidade de que os objetivos estabelecidos e as metas serão alcançadas. A gestão planeia, organiza e dirige o desempenho de ações suficientes para fornecer garantia suficiente que os objetivos e metas serão alcançados”.

Também o *International Federation of Accountants* (IFAC), citado pelo Subgrupo de Apoio Técnico na Aplicação do Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais (SATAPOCAL) (2006, p. 195), definiu CI como sendo “o plano de organização e todos os métodos e procedimentos adotados pelo executivo de uma entidade para auxiliar a atingir o objetivo de gestão e assegurar, tanto quanto for praticável, a metódica e eficiente conduta das suas atribuições e competências, incluindo a aderência às suas políticas, a salvaguarda de ativos, a prevenção e deteção de fraudes e erros, a precisão e plenitude dos registos contabilísticos e a atempada preparação de informação financeira fiável.”

Por outro lado, o AICPA, citado por Pinheiro (2010, p. 115) afirma que o CI é “composto por outros subcontroles, sendo eles o controlo administrativo e o controlo contabilístico”. No que respeita ao controlo administrativo, de acordo com Costa (2007), inclui, embora não se limite, o plano de organização e os procedimentos e registos que se relacionam com os processos de decisão e que conduzem à autorização das transações pelo órgão de gestão. Tal autorização é uma função diretamente associada à capacidade de alcançar os objetivos da organização, sendo o ponto de partida para um CI contabilístico sobre as transações. Quanto ao controlo contabilístico, e segundo SATAPOCAL (2006, p. 195), este compreende o “plano de organização, os procedimentos normais e usuais que se relacionam com a proteção dos ativos, com a fiabilidade dos registos contabilísticos e facilita a revisão das operações financeiras.” De

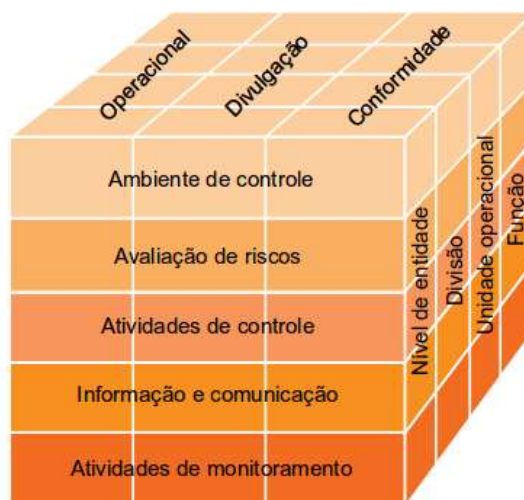
uma forma geral, pode-se afirmar que esta definição de CI é transversal às várias definições apresentadas.

Por sua vez, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) define CI como “um processo da responsabilidade do Conselho de Administração, da gestão executiva ou de outro pessoal da entidade, estabelecido com vista a fornecer garantia razoável a respeito da consecução dos seguintes objetivos da organização:

- Eficácia e eficiência das operações;
- Fiabilidade do relato financeiro; e
- Cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis”.

## 1.2. Objetivos e Componentes de Controlo Interno

O COSO surgiu em 1985, com o objetivo de fornecer uma liderança inovadora, incidindo sobre três assuntos inter-relacionados: *Enterprise Risk Management* (ERM), CI e prevenção da fraude. Posteriormente, desenvolveu um modelo tridimensional para representar o SCI de uma empresa, em que apresenta, na parte frontal, os cinco componentes de CI, no topo os três objetivos e, do lado direito, apresenta a estrutura organizacional da entidade.



**Figura 1 – COSO ERM**

(Fonte: <https://fortinux.com/grc/a-nova-edicao-2017-coso-erm-integrating-with-strategy-and-performance/>)

Deste modo, os componentes de CI são:

- 1) Ambiente de Controlo, que representa a base do CI, uma vez que condiciona as atividades, a forma como o risco é avaliado, bem como as restantes componentes. As três dimensões e os seus elementos estão relacionado com a cultura da empresa e a forma como esta lida com esse controlo. Inclui conceitos como liderança, competência, recompensas e estilo de gestão que derivam, essencialmente, do posicionamento da gestão de topo e dos seus executivos.
- 2) Avaliação do Risco, que envolve a identificação, análise e documentação pela gestão dos riscos mais relevantes ou que podem comprometer a consecução dos objetivos definidos para a empresa. O *framework* do COSO considera que os riscos resultam de:
  - Fatores externos, como por exemplo alterações tecnológicas, nova legislação e acidentes ou catástrofes naturais;
  - Fatores internos, como é o caso de roturas nos servidores e a facilidade de acesso do pessoal aos ativos; e
  - Atividades específicas, tais como derivadas das finanças, do *marketing* ou das tecnologias de informação, por exemplo.
- 3) Atividades de Controlo, que consistem num processo através do qual as políticas, procedimentos e práticas específicas são implementadas de forma a atender cada objetivo de controlo e a mitigar os riscos identificados no processo de avaliação de risco. Estas atividades incluem controlos físicos, segregação de funções, supervisão e conferências independentes, indicadores de desempenho, entre outros. Para além disso, é fundamental que estas atividades de controlo estejam relacionadas com os riscos identificados na componente do número anterior.
- 4) Informação e Comunicação, garante que a informação relevante é identificada, recolhida e comunicada de forma atempada, tanto a partes internas como externas à entidade. É essencial que haja essa fluidez da informação ao longo da empresa e, acima de tudo, a todos os níveis para garantir a consecução dos objetivos. Para além disso, é fundamental assegurar a qualidade do conteúdo da informação, que seja correta, bem como a sua tempestividade e acessibilidade. É muito importante que a empresa defina os canais de comunicação adequados interna e externamente, uma vez que a comunicação é entendida nos dois sentidos:

- Internamente: todos os *stakeholders* devem ser lembrados pela gestão da sua responsabilidade no CI da empresa;
- Externamente: uma boa comunicação com clientes, acionistas, bancos, fornecedores, etc.

5) Monitorização, que constitui um processo de avaliação da qualidade do SCI. Neste modelo, esta componente atingiu um alcance mais amplo e uma ótica mais dinâmica, uma vez que um bom SCI numa determinada altura pode não o ser noutra. Para além disso, a monitorização destina-se à avaliação da eficácia de todas as componentes do SCI e à implementação de ações corretivas, se necessário.

Costa (2007, p. 205) afirma que, devido à extrema importância que SCI tem numa organização, “uma entidade, por mais pequena que seja, não pode exercer a sua atividade sem a implementação de um SCI”.

Por sua vez, Nunes (2012) afirma que inicialmente, no momento de formação de uma organização, o SCI não revela tanta funcionalidade, principalmente, devido à existência de recursos humanos escassos e poucas áreas operacionais. À medida que se dá o desenvolvimento da organização, proporcionado pelo seu crescimento, surge a necessidade da segregação de funções, de forma que as tarefas não se centralizem numa só pessoa, o que implicará uma redução na probabilidade de fraudes, desvios ou irregularidades. Este crescimento, acompanhado pelo aumento da complexidade das operações e atividades desenvolvidas pela entidade, torna imperativo um aumento da extensão do SCI e da natureza dos controlos implementados. A existência de um SCI numa organização acrescenta um vasto leque de vantagens, como a facilidade de deteção de erros e fraudes, a possibilidade de maximizar o resultado com os mínimos recursos humanos, materiais e financeiros, maximizando a eficiência e eficácia. Ou seja, o SCI deve proporcionar as informações precisas à organização, de forma a garantir um maior grau de confiança nas demonstrações financeiras, por estas serem obtidas em obediência aos princípios contabilísticos geralmente aceites e em conformidade com as leis e regulamentos, aos quais uma organização se encontra sujeita.

### **1.3. Sistema de Controlo Interno em Auditoria**

Uma empresa possui um SCI eficiente se executar a sua missão de modo ético, se emitir demonstrações financeiras que sejam fiáveis e credíveis, se cumprir as leis,

regulamentos e políticas da organização, se adotar uma utilização de recursos que seja económica, eficaz e eficiente e se promover uma salvaguarda dos ativos adequada.

São os controlos que asseguram que as transações válidas são processadas e registadas com exatidão e que os procedimentos planeados são implementados, armazenados e mantidos adequadamente.

Um grande objetivo do SCI é relativo às transações e consiste em assegurar a sua totalidade, exatidão, validade, manutenção e segurança física.

Segundo Marçal e Marques (2011), um SCI eficiente e eficaz encontra-se alicerçado num conjunto básico de princípios, o que lhes confere maior consistência, sendo eles:

- A segregação de funções, que se baseia na separação de funções incompatíveis entre si, de modo a evitar que sejam atribuídas à mesma pessoa duas ou mais funções concomitantes com o objetivo de impedir, ou pelo menos dificultar, a prática de erros, irregularidades ou a sua simulação;
- O controlo das operações, com o objetivo de verificação ou conferência das operações deve ser efetuado por pessoas diferentes das que intervêm na sua realização ou registo;
- Definição de autoridade e responsabilidade, que se centra na definição clara e rigorosa da estrutura de autoridade e de responsabilidade em qualquer operação. Dessa definição, deve constar um plano organizativo, que contenha uma distribuição funcional de autoridade e da responsabilidade tendente a fixar e a delimitar as funções de todo o pessoal;
- Competências do pessoal, que refere que este deve dispor das habilitações necessárias e experiência profissional adequada ao exercício das funções que lhe foram conferidas;
- Registo dos factos, que se encontra ligado aos registos contabilísticos e visa, essencialmente, assegurar a conveniente verificação da ligação entre os diversos serviços, acelerar o processo de registo das operações e fornecer a informação com rapidez, precisão e clareza aos responsáveis. A este princípio encontram-se associados dois requisitos fundamentais, que são o cumprimento das regras contabilísticas e os comprovativos ou documentos equivalentes justificativos, os quais devem estar numerados sequencialmente

e, caso existam documentos anulados, estes devem ser arquivados, não sendo destruídos.

#### **1.4. Limitações do Sistema de Controlo Interno**

Mesmo que um SCI seja adequado e se encontre em funcionamento, não existe uma garantia absoluta acerca do cumprimento dos seus objetivos, por motivos tais como:

- Relação de custo/benefício nos controlos internos;
- Existência de erros humanos, por exemplo, por má interpretação dos controlos internos, ou negligência;
- Conluíus, seja dentro da empresa ou com o exterior;
- Mau uso do CI por alguém responsável;
- Fragilidade no ambiente de controlo, por exemplo, devido à cultura da empresa ou à autoridade do órgão de gestão;
- Mudanças no pessoal, no órgão de gestão ou nos acionistas;
- Ocorrência de transações não usuais.

A implementação e manutenção de um SCI funcional é uma condição essencial de apoio ao órgão de gestão e para evitar perdas potenciais em qualquer organização, contudo, a sua existência não garante que a organização esteja imune a adversidades.

#### **1.5. Avaliação do Sistema de Controlo Interno**

Quanto a um bom SCI, colocam-se questões fundamentais sobre se são contemplados os procedimentos considerados essenciais e, em caso positivo, se foram efetivamente praticados. Geralmente, para esta finalidade utilizam-se frequentemente os questionários de CI, por processos ou por áreas.

Deste modo, os procedimentos mais usuais para compreender o SCI são:

- Inquéritos, a gestores ou colaboradores da entidade;
- Inspeção de documentos e registos;
- Observação de atividades e operações dessa entidade.

A avaliação de um SCI pode ser detalhada num procedimento constituído por cinco passos:

- 1) Identificação e descrição dos sistemas adotados;
- 2) Testes de controlo, para confirmação do sistema;
- 3) Identificação dos pontos-chave do controlo e avaliação preliminar dos controlos;

- 4) Realização de testes de conformidade; e
- 5) Apreciação do funcionamento do sistema.

Numa fase introdutória, a avaliação do SCI realiza-se pela obtenção da legislação aplicável à atividade da entidade, estudando o seu organigrama e os manuais que contêm as funções e procedimentos. De seguida, realizam-se entrevistas com responsáveis e também com funcionários da organização e supervisiona-se a forma como se executam as tarefas e se trata a documentação, sendo que esse processo deve ser registado através de questionários, fluxogramas ou formas mistas, de modo a verificar se o sistema está a ser efetivamente aplicado.

Pelo levantamento do SCI procura-se concluir se é adequado e se está em funcionamento conforme previsto, garantindo a prossecução dos objetivos definidos. No final da avaliação do SCI, o auditor emite um relatório em que descreve a eficácia e eficiência do sistema, referindo os pontos fracos detetados e quais as medidas corretivas para os mesmos.

É fundamental assegurar que o SCI se encontra realmente em funcionamento eficaz e eficientemente.

## Capítulo 2 – O Risco de Mercado e a Pandemia Covid-19

### 2.1. Gestão de Risco

O risco consiste na possibilidade de ocorrência de um acontecimento que causa algum tipo de dano numa empresa, que pode ser humano, patrimonial, financeiro ou de imagem. Enquanto o perigo é a fonte de ocorrência potencial, o risco mede a possibilidade da sua ocorrência e estima a gravidade do seu impacto.

A análise de risco é uma etapa fundamental do processo de gestão de riscos numa entidade, que consiste em avaliar a probabilidade de ocorrer um perigo e calcular o seu possível impacto na organização. Esta etapa dá-se após identificar os potenciais perigos a que a entidade está sujeita e tem como objetivo, para além de estimar possíveis prejuízos operacionais, evitar que estes aconteçam, estabelecendo uma estratégia de prevenção que passe por priorizar os riscos mais prováveis ou potencialmente mais graves. Segundo Pinheiro (2014), a gestão de risco requer uma análise detalhada dos riscos implícitos nos negócios e subdivide-se em quatro fases: identificar, avaliar, priorizar e monitorizar o risco, com o objetivo de o mitigar.

“Os objetivos têm de estar bem definidos, detalhados, classificados e hierarquizados, a fim de se identificar mais eficazmente os riscos associados” (Morais & Martins, 2013, p. 132).

É importante que a gestão consiga identificar os riscos possíveis de afetarem de forma negativa o sucesso da empresa, desde os mais significativos, aos que pareçam menos impactantes. Para isso, o processo de identificação de riscos exige uma abordagem cuidadosa de análise de riscos em cada área operacional, para que possam ser identificadas as áreas de risco mais significativas que podem afetar negativamente as operações da entidade (Ribeiro, 2020).

Após identificar os riscos mais significativos, o passo seguinte consiste em avaliar a sua probabilidade e intensidade de ocorrência.

Segundo Ribeiro (2020), pretende-se auxiliar a gestão na deteção das ocorrências de eventos de risco mais preocupantes e na quantificação das probabilidades de ocorrência individual, numa escala entre 0% a 100%, sendo que os riscos nunca têm probabilidade de ocorrência de zero nem de 100%.

Também Morais & Martins (2013) defendem que o processo de avaliação do risco compreende a identificação e análise das adversidades que possam pôr em causa a

consecução dos objetivos, a sua quantificação e consequente gestão, através de um processo sistemático.

O risco, geralmente, é difícil de calcular com precisão uma vez que, à medida que vai sendo disponibilizada mais informação, é necessário fazer novas avaliações e novas comparações de risco. O objetivo, segundo Ribeiro (2020, p. 25), é “estimar o custo do impacto de algum risco identificado ocorrer e, em seguida, aplicar esse custo a uma probabilidade de derivar de um valor esperado do risco.”

Na opinião de Almeida (2017), após identificar os riscos que constituem um obstáculo à concretização dos objetivos de uma organização, esta deve determinar como os pode mitigar.

Identificados e priorizados os riscos, é fundamental a entidade monitorizá-los. Este processo pode ser realizado, geralmente, por um gestor de risco da empresa ou por um auditor interno, sendo que esta opção deve incidir sobre a melhor fonte para fornecer uma avaliação imparcial da origem do risco em determinado momento. Desta forma, o processo de monitorização do risco consiste em garantir que são implementadas as ações e controlos adequados para as atividades da organização (Patrício, 2019).

Constituem perigos para uma organização situações como acidentes de trabalho, fraudes financeiras ou, eventualmente, catástrofes naturais. Uma situação pouco esperada, porém, possível de ocorrer, como aconteceu em 2020, é o aparecimento de uma crise causada por uma pandemia de nível mundial que teve e continua a ter um impacto catastrófico em vários setores de negócio. Essa pandemia, denominada pandemia de Covid-19, causada pelo coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2) surgiu pela primeira vez em Wuhan, China, em 1 de dezembro de 2019, tendo começado a aparecer e a causar maior impacto em Portugal em meados de março de 2020.

## **2.2. O Risco no Setor do Turismo em Contexto de Pandemia**

Com todas as medidas implementadas no sentido de prevenir a propagação do vírus, tais como o fecho de fronteiras ou os decretos de estado de emergência em vários países, muitos foram os mercados que viram os seus negócios ameaçados e, muitos deles, em risco de insolvência.

Um dos setores mais gravemente afetado pela pandemia foi o turismo, levando ao encerramento de estabelecimentos e cancelamento de viagens por parte dos potenciais visitantes (Sousa *et al.*, 2020). Em 2020, este setor foi responsável por mais de 8% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional tendo, de acordo com dados publicados pelo

Instituto Nacional de Estatística (INE) registado uma quebra superior a 64% no número de hóspedes, relativamente ao ano passado, sendo que foi por parte dos portugueses que se verificou maior contribuição, num total de 3,05 milhões de hóspedes, comparativamente com os 2,35 milhões que vieram do estrangeiro. Os turistas britânicos foram os que mais procuraram Portugal para passar férias, sendo que, de acordo com os dados do INE, os alojamentos turísticos nacionais registaram, entre janeiro e julho de 2020, menos 78% de turistas britânicos em relação ao mesmo período do ano passado.

Relativamente aos proveitos totais obtidos pelo setor do Turismo, até julho de 2020 foram obtidos 696,4 milhões de euros, menos 70% do que no mesmo período do ano anterior, segundo dados do INE. Outro indicador que também apresentou uma redução face ao ano passado foi a estadia média dos hóspedes, que passaram em média 2,4 noites nos alojamentos, menos 6,2% relativamente ao período homólogo.

De acordo com os dados do INE, em agosto de 2021 os números de dormidas de turistas residentes atingiram o maior valor mensal alguma vez registado. Por sua vez, as dormidas de não residentes cresceram, no mesmo mês, 94,5%. Assim, comparando com agosto de 2019, as dormidas de residentes cresceram 22,6% e as dormidas de não residentes sofreram um decréscimo de 46,9%.

Segundo Harris e Brown (1998), este setor apresenta algumas características específicas, como a instabilidade das vendas e os elevados custos fixos, o que faz com que esteja muito dependente da procura.

Nunes (2010) acrescenta que outra especificidade deste setor é a sazonalidade, sendo a sua gestão um dos principais problemas dos gestores hoteleiros. Deste modo, e visto que operam em ambientes muito competitivos e em constante mudança, é importante que a gestão esteja constantemente atualizada acerca das preferências dos consumidores (Rodrigues, 2017).

A região mais visitada do mundo é a Europa, acolhendo os países líderes do setor do Turismo, como França, Espanha, Itália, Grécia e Portugal. Este setor representa 10% do PIB da UE (União Europeia) e emprega cerca de 27 milhões de pessoas, ou seja, 12% do mercado de trabalho comunitário<sup>1</sup>.

A sobrevivência de muitos negócios e da economia da maior parte dos países está diretamente ligada ao turismo, apesar da dificuldade que será a retoma das viagens e a reabertura dos pontos turísticos que se verificou até meados de agosto de 2021. A Covid-19 causou grandes preocupações financeiras e emocionais, devido à perda de entes queridos e aos longos períodos de quarentena que foram estabelecidos. No entanto,

<sup>1</sup> Impacto da pandemia no turismo é tema de debate ibérico. 15 de julho de 2020. Retirado de: <https://observador.pt/2020/07/15/impacto-da-pandemia-no-turismo-e-tema-de-debate-iberico/>  
Acedido em: 19/12/2020

acredita-se que uma das saídas para esta situação se encontra no turismo, pois tem o poder de promover a solidariedade entre as pessoas, retomando um avanço generalizado, principalmente em zonas mais pobres<sup>2</sup>.

Brito (2020), reconhece o contributo do turismo para as áreas social, económica, cultural e ambiental, que são determinantes para melhorar os serviços como alojamentos, restauração e animação turística e, para além disso, favorecem o empreendedorismo e a criação de empregos.

Contudo, com a proliferação da pandemia em todo o mundo deu-se uma acentuada quebra na procura do turismo internacional derivada do receio de infeção e com os tempos de quarentena exigidos à chegada ao destino e impostos após regressar ao país de origem.

Com o cancelamento de viagens a nível internacional e a consequente diminuição de passageiros aéreos, todo o setor foi negativamente afetado, quer pela suspensão de contratos temporários e sazonais, como pela inatividade com implicação da aplicação de *lay-off*, pelos despedimentos que levaram ao encerramento temporário e até permanente de algumas empresas turísticas e, em alguns casos, pelas falências. São exemplo disto as agências de viagens, os alojamentos turísticos, a restauração e similares e os animadores turísticos (Brito, 2020).

Para que a retoma dos valores no setor do Turismo aconteça de modo positivo, é necessário que os governos se comprometam financeira e politicamente com o setor para que, desse modo, se dê um crescimento e recuperação mais rápido. Por outro lado, acredita-se que o turismo, ao contrário de outras áreas de negócio, tem maior capacidade para se reerguer a curto prazo, pois assim que se abrandem as medidas impostas no combate à pandemia, o número de viagens irá certamente aumentar significativamente. Para além disso, o turismo é uma indústria que está em constante evolução, com novidades nas ofertas ou na forma como o viajante pode desfrutar da sua experiência.

Henriques *et al.* (2020) defende que uma das grandes alterações que surgiu com a pandemia foi o reforço das medidas sanitárias, como a desinfeção frequente das mãos e utilização de máscaras, que se implementaram com o intuito de se manter regularmente nas empresas até porque, segundo o autor, a sua adoção pode constituir um fator determinante para as decisões dos consumidores.

<sup>2</sup> O Turismo pode “salvar a sociedade” pós-pandemia? 17 de agosto de 2020.  
Retirado de: <http://turismoeinovacao.com/mercado/o-turismo-pode-salvar-a-sociedade-pos-pandemia/>  
Acedido em: 19/12/2020

### 2.3. Novas Tendências no Setor do Turismo

Na sequência do contexto pandémico e dos riscos que surgiram com a pandemia de Covid-19, são apresentadas as novas as tendências relacionadas com o setor do Turismo e acredita-se que se tornarão práticas recorrentes no setor.

Como primeiro caso, temos a segurança e higiene no setor que, com o aumento de limpeza nos ambientes, a utilização de máscaras, a desinfeção das mãos e o distanciamento nos lugares, poderão tornar-se ações definitivas em determinados espaços ou momentos. Para além disso, com o aumento da higienização dos espaços, surgiu o selo “Clean & Safe”, com o objetivo de apoiar as empresas na identificação de medidas a adotar na contenção da pandemia, reforçando a confiança em Portugal enquanto destino turístico. Esta medida é opcional, gratuita e abrange toda a cadeia do setor turístico.

Henriques *et al.* (2020) defende que a medida do selo sanitário é eficaz para ganhar a confiança dos consumidores, favorecer a retoma da atividade no setor e que a existência desta certificação por entidades com responsabilidades no turismo e na saúde pública transmite maior segurança quanto ao cumprimento das medidas sanitárias, tais como o uso de meios de proteção individual, o cumprimento de regras de distanciamento social e a constante limpeza e desinfeção dos espaços, revelando-se uma mais-valia para os que adotem estas certificações. Para além disso, é imperativo que se mantenham estas medidas, visto que o reforço das medidas sanitárias, o uso de meios de proteção individual ou o distanciamento físico, não são apenas exigências das autoridades sanitárias, mas trata-se de medidas que os consumidores percecionarão como positivas e poderão requerer no momento da decisão (Henriques *et al.*, 2020).

Em segundo lugar, surgiu a aposta em viagens locais, para evitar maiores deslocamentos para o exterior. Desta forma, prevê-se que seja uma mais valia priorizar o turismo doméstico, pelo menos durante os próximos tempos.

As viagens a solo também são uma boa alternativa e têm tendência a ser mais recorrentes, motivando o setor do Turismo a repensar estratégias para esse tipo de público.

O terceiro ponto que tem tido um crescimento notório é o uso de cartão por aproximação, evitando assim o contacto com dinheiro e agilizando os pagamentos de forma mais eficiente para ambas as partes.

A quarta tendência é muito interessante, devido ao avanço tecnológico que permite cada vez mais a sua utilização: a realidade virtual. Esta modalidade permite que se visitem atrações turísticas, restaurantes ou hotéis de modo online, com a vantagem de

permitir ao turista esclarecer qualquer dúvida e, ainda, incentivá-lo a concluir a reserva, sendo, por isso, uma ferramenta valiosa para a tomada de decisão do cliente.

De acordo com Sousa *et al.* (2020), a comunicação *online* facilitou a interação entre o cidadão/turista e fortaleceram-se os laços entre a população e as entidades de turismo. Contudo, não esquecendo o facto de o setor do Turismo ser um grande alvo de competitividade entre as empresas que o compõem, é fundamental que, mesmo de forma digital, as empresas criem relações próximas com o consumidor de modo a garantirem vantagem competitiva perante as restantes empresas no mercado (Martins *et al.*, 2015). A revolução digital está cada vez mais presente no dia à dia das pessoas e no funcionamento das sociedades.

O quinto fator que tende a manter-se neste setor é a inteligência artificial, procurando personalizar a experiência do cliente ao encontrar viagens e atividades totalmente personalizadas de acordo com o seu perfil.

É certo que o setor do Turismo não irá sair da crise causada pela pandemia da Covid-19 sem sequelas, no entanto, este já é um setor reconhecido pela resistência a crises económicas – como a crise mundial de 2008 – pelo que pode conseguir desempenhar um papel fundamental na recuperação da economia, assim que seja ultrapassada a crise provocada pela pandemia. Por conseguinte, pode ser aproveitada a oportunidade de recomeçar as atividades, construindo uma indústria mais sustentável e inclusiva, que proporcione um trabalho digno a todos os trabalhadores do setor<sup>3</sup>.

Com o objetivo de atenuar os efeitos provocados pela pandemia, foram criadas várias medidas de apoio às empresas afetadas pela mesma. Uma delas foi a criação de uma linha de apoio para microempresas de turismo. Para obter estes apoios as empresas devem demonstrar que a sua atividade foi afetada pela pandemia, através da apresentação de declaração da empresa no momento do preenchimento do formulário de candidatura, descrevendo a sua situação no campo de texto previsto para essa finalidade.

Podem candidatar-se a esta linha de apoio as microempresas deste setor que possuam Certificação de Pequena e Média Empresa (PME) obtida no portal do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) e que exerçam, em território nacional, as atividades turísticas incluídas nos códigos CAE (Classificação das Atividades Económicas) mencionados no portal. Os empresários em nome individual também podem candidatar-se, desde que também requeiram a certificação no portal do IAPMEI.

<sup>3</sup> Porto Business School, 15 de agosto de 2020. O Impacto da Covid-19 no setor do Turismo. Retirado de: <https://www.pbs.up.pt/pt/artigos-e-eventos/artigos/o-impacto-da-covid-19-no-setor-do-turismo/>. Acedido em: 06/09/2021

Outra medida é a atribuição do prémio de desempenho de 20% do incentivo do financiamento inicial. Para isso, as empresas devem apresentar um requerimento disponibilizado para o efeito.

Para agilizar os processos de execução das novas medidas entretanto impostas pelo Governo no combate à pandemia, encontra-se também disponível no *web site* do Turismo de Portugal um conjunto de orientações para prevenir e controlar a Covid-19 neste setor, nomeadamente através de documentos informativos e aplicações que podem ser fornecidos e utilizados nas áreas de praias e piscinas, estabelecimentos termais, restauração e bebidas, alojamento, eventos públicos, animação turística, transportes e infraestruturas. Para além disso, o Turismo de Portugal está a desenvolver um plano que visa a criação de medidas de apoio, tais como elaborar um relatório de execução de plano de riscos de gestão, realizar auditorias de conformidade e apostar na formação, conforme detalhado no Anexo A – Plano de Prevenção de Riscos de Gestão do Turismo de Portugal.

O impacto da Covid-19 causa uma incerteza contínua e o setor do Turismo enfrenta vários cenários. As previsões variam entre uma vertente negativa, prevendo um colapso total da indústria e uma positiva, em que se dará a tal mudança global para um consumo mais sustentável. O cenário pessimista pressupõe, ainda, que essa perceção social dos riscos epidemiológicos tenha permanecido até ao desenvolvimento de uma vacina confiável, até porque o medo de infeção cria nas pessoas um receio de contacto social, o que é devastador para o desenvolvimento do turismo. Por conseguinte, a quebra na circulação habitual das pessoas faz com que tenham de ser encerrados vários estabelecimentos e causa um aumento do desemprego e consequentes conflitos socioeconómicos (Zielinski & Botero, 2020).

Contudo, para fazer face a estes problemas, a economia procura sempre uma forma de readaptação e, apesar da crise ser mundial, uma das soluções mais atrativas passa pela globalização, transformando o modo mais tradicional de produção e de consumo.

Segundo Verhoef *et al.* (2019), a revolução digital tornou o mercado mais dinâmico, mais flexível e mais exigente, pelo que se torna cada vez mais evidente uma desmaterialização da economia. Cada vez mais os produtos e serviços incorporam *softwares* e, para além disso, com a globalização os mercados deixaram de ser exclusivamente nacionais e as empresas viram-se obrigadas a melhorarem os seus níveis de competitividade e de inovação para se diferenciarem dos seus concorrentes.

No entanto, os colaboradores continuam a ser um recurso fundamental na competitividade das organizações, pelo que se valorizam cada vez mais as suas qualificações e formações. Sweet e Meiksins (2012) afirmam que a nova economia requer formas mais flexíveis de trabalhar. O encerramento das empresas fez com que muitas aderissem ao teletrabalho. Desta medida resultaram desvantagens, como a conciliação com as tarefas domésticas, principalmente para quem tivesse os filhos em regime de telescola, ou o alargamento do trabalho ao longo do dia, com menos períodos de descanso. Contudo, Bowditch (2020) aponta vantagens, como maior flexibilidade e ganho de tempo que seria utilizado nas deslocações.

Em conclusão, a crise provocada pela pandemia de Covid-19 teve impactos muito significativos no mercado de trabalho, nomeadamente pela conexão entre os desafios de curto prazo e a contração da economia juntamente com o aumento do desemprego. Acredita-se que, a médio e longo prazo, a aceleração da digitalização irá aumentar as dificuldades para aqueles que não estiverem tão instruídos ou equipados para acompanhar esse desenvolvimento.

Estes acontecimentos levaram à necessidade de efetuar reajustamentos na dimensão da oferta, em que as empresas turísticas devem realizar uma profunda análise de redução dos seus custos operacionais face à quebra na faturação, uma vez que o *lay-off* e a redução do volume de trabalho podem ser utilizados para reestruturação das empresas e desenvolvimento de novos produtos turísticos, sendo que, para tal, os responsáveis políticos devem acautelar os impactos que esse redimensionamento produzirá no emprego, definindo políticas de apoio especialmente para as regiões mais dependentes do turismo (Henriques *et al.*, 2020).

## **Parte II – Metodologia e Estudo Empírico**

## Capítulo 3 – Metodologia

### 3.1. Métodos de Investigação

A metodologia de investigação consiste na forma de proceder para atingir o objetivo de investigação pretendido, pela definição de métodos que permitam obter, tratar e analisar a informação, de modo a obter conclusões válidas relativamente ao tema definido. A investigação tem como principais objetivos a clareza, a pertinência, a relevância, um bom encadeamento de ideias acompanhado pela correta sistematização dos temas.

Para Pinheiro (2010), a metodologia consiste numa fase essencial e imprescindível para um trabalho de investigação e é como a disciplina responsável pela criação das condições apropriadas para que uma pesquisa seja considerada científica.

Segundo Fortin (1999), a investigação “é um método particular de aquisição de conhecimentos, uma forma ordenada e sistemática de encontrar respostas para questões que necessitam de uma investigação”. Para além disso, Fortin (1999, p. 102) acrescenta que “o estilo da pesquisa adotado e os métodos de recolha de informação selecionados dependem da natureza do estudo e tipo de informação que se pretende obter.”

Existem dois tipos de métodos para abordar o trabalho de investigação: a metodologia qualitativa e a metodologia quantitativa. Para além destes, também pode ser utilizado o método misto, que consiste numa combinação das duas metodologias referidas.

Diehl (2004) refere que “a escolha do método dependerá da natureza do problema, bem como do nível de aprofundamento”.

A metodologia qualitativa é baseada em questões de investigação que, associadas, formam asserções. Neste método, procura-se aferir acerca da qualidade da informação das questões feitas, geralmente através da realização de entrevistas.

O método qualitativo incide mais na compreensão e na interpretação, aproximando-se de uma avaliação mais subjetiva. Este método privilegia a compreensão das questões a partir da perspetiva dos sujeitos da investigação.

Como refere Richardson (1989), o método qualitativo difere do quantitativo porque não utiliza instrumentos estatísticos como base na análise de um problema.

A metodologia quantitativa é mais focada na descrição e na verificação de teorias e hipóteses, procurando a objetividade. Engloba uma abordagem racional e lógica do objeto de pesquisa.

No contexto de Bento (2011), a perspectiva quantitativa surge de uma epistemologia positiva em que se defende que uma realidade objetiva pode ser expressa numericamente.

Este método possibilita a quantificação dos dados obtidos de modo a permitir de forma simplificada a sua análise. Assim, permite a realização de um estudo a uma amostra representativa da população.

O método mais utilizado para o efeito é o inquérito por questionário que, na opinião de Ghiglione & Matalon (1997, p. 2) consiste em “interrogar um determinado número de indivíduos tendo em vista a generalização”. Um questionário representa uma ferramenta de pesquisa constituída por um conjunto de questões sobre os temas relacionados com o estudo em análise, que devem ser respondidos, anonimamente, sem a presença do investigador.

Nestes termos, as questões devem ser adaptadas ao estudo a realizar, fechadas de modo a tornar as respostas mais objetivas e evitar a sua ambiguidade, o número de respostas-tipo não deve ser elevado para não distrair os inquiridos, as instruções de resposta devem ser claras e precisas e as perguntas devem ser de fácil compreensão.

Neste estudo, será utilizado o método quantitativo, pelo que os instrumentos de recolha de dados serão concentrados em inquéritos por questionários. O questionário é constituído por uma parte inicial onde se inserem as questões sociodemográficas que identificam as características dos participantes, seguida da secção com as questões acerca do tema em estudo, contendo perguntas de resposta aberta e perguntas de escolha múltipla, em que as questões acerca da opinião são criadas com base na escala de Likert, numerando as opções de 1 a 5, que variam entre Discorda Totalmente, correspondente a 1 e Concorda Totalmente, correspondente a 5.

### **3.2. Estrutura do Questionário**

O questionário foi elaborado no Google Forms e foi distribuído *online*. É iniciado com questões sociodemográficas, como o género, a faixa etária, as habilitações académicas, a área de formação, o ramo de atividade e o número de trabalhadores. A segunda parte do questionário é constituída por quinze questões de resposta rápida, em que as primeiras seis questões abordam uma contextualização mais teórica sobre a

importância dos SCI para a eficácia e eficiência das operações das organizações e as restantes recaem sobre a perceção dos inquiridos acerca da análise na gestão de risco das entidades, sendo que duas delas são facultativas e de resposta aberta para permitir justificar as respetivas opções escolhidas (cf. Apêndice A).

Este modo de recolha de dados é vantajoso para os inquiridos e para a obtenção mais facilitada de amostras substanciais (Evans & Mathur, 2005), aumentando a probabilidade de geração de conclusões generalizáveis (Rowley, 2014).

Deste modo, para o estudo em causa, foram selecionadas, dentro do setor do Turismo, as empresas do Distrito do Porto. Essa seleção partiu da criação de uma base de dados através de uma pesquisa no *site* do Turismo de Portugal.

Antes de enviar o questionário para a amostra selecionada, foi realizado um pré-teste. Segundo Goode e Hatt (1972), um pré-teste é um ensaio geral, em que cada parte do procedimento deve ser projetada e implementada tal como será no momento da recolha de dados. Deste modo, o pré-teste permitiu verificar se o mesmo era de resposta acessível e de fácil compreensão e, para além disso, ajudou na deteção de erros ou dúvidas que, se forem detetados apenas posteriormente, podem causar grande perda de credibilidade.

O passo seguinte consistiu em enviar os questionários por *email* para entidades do setor em estudo, sendo que a participação de todos os colaboradores é anónima e voluntária. No total, foram enviados 830 questionários, mas apenas foram obtidas 54 respostas.

O questionário esteve disponível de 27 de agosto a 12 de setembro de 2021.

### **3.3. Questões de Investigação**

O objetivo desta investigação é analisar a perceção dos trabalhadores do setor do Turismo acerca da relação entre a existência de CI e a mitigação de riscos nas suas empresas. As questões de investigação orientam o processo de investigação. Assim, para sustentar o estudo em causa, foram criadas quatro questões de investigação:

**Questão 1** – O CI está efetivamente relacionado com a eficácia operacional das organizações?

**Questão 2** – A implementação de um SCI será acessível a todas as empresas?

**Questão 3** – Qual o papel do SCI na recuperação das empresas, face aos riscos de negócio causados pela pandemia?

**Questão 4** – Qual a importância do apoio do Governo na recuperação das atividades das empresas de turismo afetadas pela pandemia?

É esperado, através do desenvolvimento do estudo, encontrar nas respostas às questões a visão e a opinião dos intervenientes no questionário acerca do tema em análise.

O principal objetivo consiste em perceber se é do conhecimento dos trabalhadores a importância de existirem SCI nas empresas e se, na prática, estas o implementam efetivamente, principalmente pela mais-valia que pode representar para combater riscos de negócio causados por acontecimentos imprevisíveis, como a pandemia.

Face à crise que o setor do Turismo atravessa, seria indispensável não procurar perceber a relevância que os apoios do Governo teriam para as empresas do setor, nomeadamente que tipo de apoios existiram e em que medida foram determinantes para as suas atividades.

## Capítulo 4 – Estudo Empírico

### 4.1. Caracterização da Amostra

Passamos de seguida à análise do perfil sociodemográfica das 54 respostas obtidas do questionário enviado por *email* para um total de 830 entidades. Todas as respostas foram consideradas válidas e serão analisadas tendo em conta o género, faixa etária, habilitações académicas, área de formação, ramo de atividade e número de trabalhadores na empresa.

Quanto ao género dos inquiridos da amostra, verificou-se que 46,3% pertenciam ao género masculino e 53,7% ao género feminino, conforme observado na Tabela 1 – Perfil Sociodemográfico da Amostra: Género. A faixa etária com maior representação foi entre 25 e 35 anos com 37%, seguida de 29,6% para as idades superiores a 46 anos, 25,9% para idades compreendidas entre 36 e 45 anos e 7,4% para menores de 25 anos (Tabela 2 – Perfil Sociodemográfico da Amostra: Faixa Etária).

Género	Nº	%
Masculino	25	46,3%
Feminino	29	53,7%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>

**Tabela 1 – Perfil Sociodemográfico da Amostra: Género**

Fonte: Elaboração própria

Faixa etária	Nº	%
Menos de 25 anos	4	7,4%
Entre 25 e 35 anos	20	37,0%
Entre 36 e 45 anos	14	25,9%
Mais de 46 anos	16	29,6%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>

**Tabela 2 – Perfil Sociodemográfico da Amostra: Faixa Etária**

Fonte: Elaboração própria

Relativamente às habilitações académicas, 11,1% afirmaram ter Ensino Secundário, 63% têm uma Licenciatura, 20,4% concluíram o grau de Mestre, apenas 3,7% têm um Doutoramento e um dos inquiridos tem uma pós-graduação, correspondendo a 1,9% do total da amostra (Tabela 3 – Perfil Sociodemográfico da Amostra: Habilitações Académicas).

Habilitações Académicas	Nº	%
<b>Ensino Secundário</b>	6	11,1%
<b>Licenciatura</b>	34	63,0%
<b>Mestrado</b>	11	20,4%
<b>Doutoramento</b>	2	3,7%
<b>Outro: Pós-graduação</b>	1	1,9%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>

**Tabela 3 – Perfil Sociodemográfico da Amostra: Habilitações Académicas**

Fonte: Elaboração própria

Passando à área de formação dos inquiridos, foram obtidas variadíssimas respostas, sendo que a área predominante foi Técnico de Turismo com 35,2%, seguida de Gestão com 9,3%, com 7,4% estão as áreas de Educação, Gestão Hoteleira e Hotelaria, 5,6% dos inquiridos formaram-se em História e Turismo, 3,7% formaram-se em Gestão de Atividades Turísticas, em História, em Línguas e Ciências Sociais, em Marketing e em Relações Públicas e, por último, apenas 1,9% formaram-se em História da Arte, Higiene e Segurança e Secretariado de Administração (Tabela 4 – Perfil Sociodemográfico da Amostra: Área de Formação).

	Área de Formação	Nº	%
	<b>Hotelaria</b>	4	7,4%
	<b>Técnico de Turismo</b>	19	35,2%
<b>Gestão</b>	<b>Engenharia e gestão de empresas</b>	1	1,9%
	<b>Gestão</b>	5	9,3%
	<b>Gestão hoteleira</b>	4	7,4%
	<b>Gestão de Atividades Turísticas</b>	2	3,7%
<b>História</b>	<b>História</b>	2	3,7%
	<b>História da Arte</b>	1	1,9%
	<b>História e Turismo</b>	3	5,6%
	<b>Arqueologia</b>	1	1,9%
<b>Línguas e Secretariado</b>	<b>Línguas e Ciências Sociais</b>	2	3,7%
	<b>Marketing</b>	2	3,7%
	<b>Educação</b>	4	7,4%
	<b>Relações Públicas</b>	2	3,7%
	<b>Secretariado de Administração</b>	1	1,9%
	<b>Higiene e Segurança</b>	1	1,9%
	<b>Total</b>		<b>100,0%</b>

**Tabela 4 – Perfil Sociodemográfico da Amostra: Área de Formação**

Fonte: Elaboração própria

No que concerne ao ramo de atividade obteve-se uma grande diversidade de respostas, sendo que a mais predominante são as Agências de Viagem, onde trabalham 29,6% dos inquiridos; 24,1% trabalham em Alojamento; seguido de 13% que são Operadores Turísticos; 7,4% são Guias-intérprete; em Restauração, Museus e Animação Turística trabalham 5,6% dos inquiridos e 1,9% laboram em Termas, Monumentos Nacionais, como Guia, como motorista Transporte Individual e Remunerado de Passageiros em Veículos Descaracterizados a partir de Plataforma Eletrônica (TVDE) e em Logística (Tabela 5 – Perfil Sociodemográfico da Amostra: Ramo de Atividade).

Relativamente ao número de trabalhadores na empresa, a maior parte (68,5%) das empresas têm “Entre 0 e 10”, 25,9% trabalham em empresas que têm entre 11 e 50 trabalhadores e apenas 5,6% referiram ter “Mais de 50” trabalhadores (Tabela 6 – Perfil Sociodemográfico da Amostra: N° de Trabalhadores na empresa).

Ramo de Atividade	N°	%
<b>Agências de Viagem</b>	16	29,6%
<b>Alojamento</b>	13	24,1%
<b>Operadores turísticos</b>	7	13,0%
<b>Guia-intérprete</b>	4	7,4%
<b>Museus</b>	3	5,6%
<b>Restauração</b>	3	5,6%
<b>Animação Turística</b>	3	5,6%
<b>Termas</b>	1	1,9%
<b>Monumento nacional</b>	1	1,9%
<b>Guia</b>	1	1,9%
<b>TVDE</b>	1	1,9%
<b>Logística</b>	1	1,9%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>

**Tabela 5 – Perfil Sociodemográfico da Amostra: Ramo de Atividade**

Fonte: Elaboração própria

N° Trabalhadores na empresa	N°	%
<b>Entre 0 e 10</b>	37	68,5%
<b>Entre 11 a 50</b>	14	25,9%
<b>Mais de 50</b>	3	5,6%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>

**Tabela 6 – Perfil Sociodemográfico da Amostra: N° de Trabalhadores na empresa**

Fonte: Elaboração própria

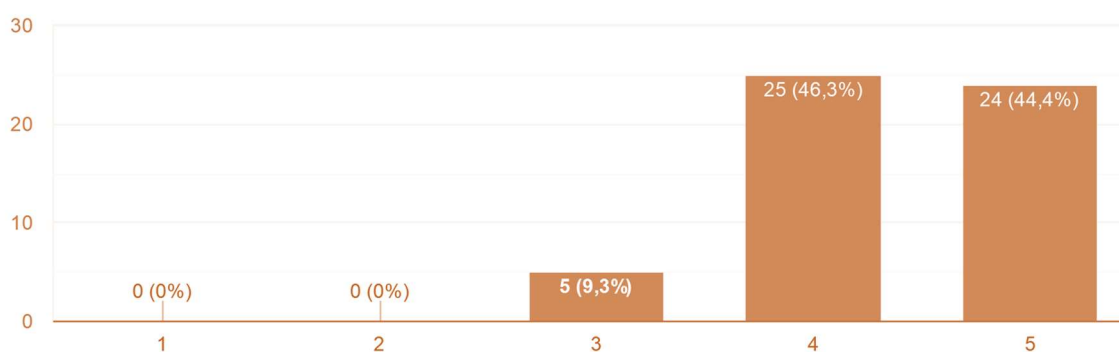
## 4.2. Análise dos Resultados

Os dados que irão ser analisados foram obtidos através da utilização da escala de *Likert*, com as respostas a variarem entre 1 (Discorda Totalmente) e 5 (Concorda Totalmente), de preenchimento obrigatório, com exceção de questões de resposta aberta para possíveis justificações e de carácter facultativo.

### 4.2.1. Perceção sobre Existência de Sistema de Controlo Interno

A primeira secção visa estudar a opinião dos trabalhadores do setor do Turismo acerca da importância da existência de SCI.

A primeira questão é “Considera que o CI está efetivamente relacionado com a eficácia operacional da organização?”, à qual 46,3% selecionou “4”, o significa que consideram importante. Por sua vez, uma percentagem muito próxima (44,4%) considera que a eficácia da organização está fortemente relacionada com a existência de CI e 9,3% parecem considerar que existe um meio-termo, ou seja, que podem não estar necessariamente interligados. Verifica-se que não houve respostas de desacordo acerca da relação entre o CI e a eficácia das operações (Gráfico 1 – Perceção dos inquiridos acerca da relação entre Controlo Interno e a eficácia operacional das organizações).

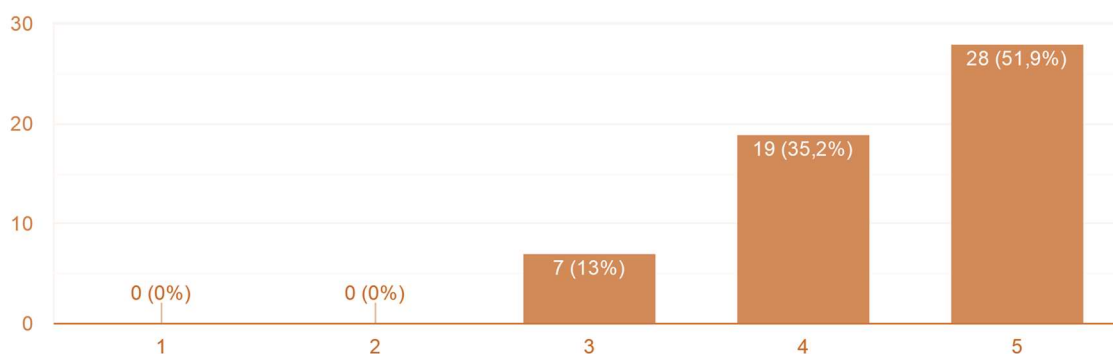


**Gráfico 1 – Perceção dos inquiridos acerca da relação entre Controlo Interno e a eficácia operacional das organizações**

Fonte: Dados do inquérito

De seguida é questionado “Na sua opinião, o CI maximiza o desempenho das organizações?”, ao que 13% ficaram pela resposta intermédia, 35,2% aparentam concordar em parte com a importância desta questão e mais de metade dos trabalhadores

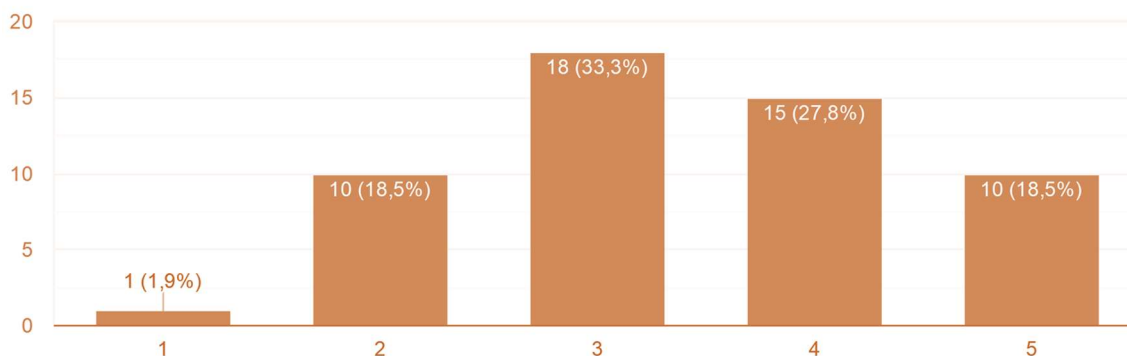
do setor (51,9%) responderam que concorda totalmente. Nenhum dos participantes considera que o CI não pode maximizar o desempenho das organizações (Gráfico 2 – Percepção dos inquiridos acerca da questão “O Controlo Interno maximiza o desempenho das organizações?”).



**Gráfico 2 – Percepção dos inquiridos acerca da questão “O Controlo Interno maximiza o desempenho das organizações?”**

Fonte: Dados do inquérito

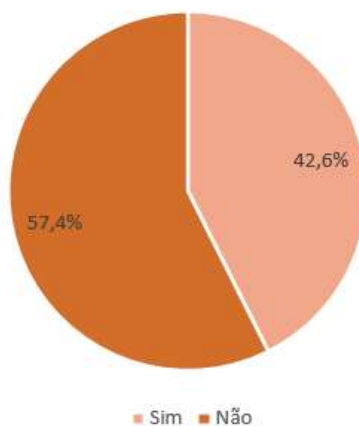
A terceira questão incidiu sobre a relação entre a ausência de um departamento de CI tornar obrigatoriamente a organização mais frágil, à qual a resposta mais frequente se revelou a intermédia, com uma taxa de 33,3%, o que significa que as opiniões acerca da existência de um SCI nas empresas ainda continuam muito divididas. Apesar desta taxa, verifica-se que 27,8% concordam em parte com a relação entre a ausência de um departamento de CI e a fragilidade da organização. Contudo, 18,5% estão totalmente de acordo, sendo que, apenas 1,9% discordam totalmente (Gráfico 3 – Percepção dos inquiridos acerca da questão “A ausência de um departamento de Controlo Interno torna obrigatoriamente a organização mais frágil?”).



**Gráfico 3 – Percepção dos inquiridos acerca da questão “A ausência de um departamento de Controlo Interno torna obrigatoriamente a organização mais frágil?”**

Fonte: Dados do inquérito

A quarta e quinta questão surgem interligadas. Para a pergunta 4 “Considera que a implementação de um SCI seria acessível a todas as empresas?”, 57,4% responderam que não consideram e 42,6% responderam que consideram, conforme ilustrado no Gráfico 4 – Percepção dos inquiridos acerca da acessibilidade de todas as empresas à implementação de um Sistema de Controlo Interno.



**Gráfico 4 – Percepção dos inquiridos acerca da acessibilidade de todas as empresas à implementação de um Sistema de Controlo Interno**

Fonte: Dados do inquérito

Estas percentagens de resposta muito aproximadas foram justificadas por vários fatores. Os inquiridos que consideram que o SCI não é acessível a todas as empresas, apresentaram os seguintes argumentos:

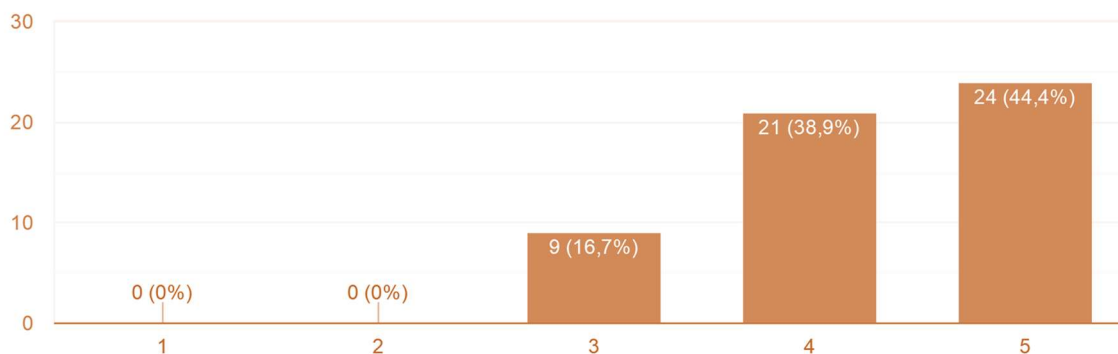
- “Pequenas agências de viagem poderiam não ter recursos suficientes para suportar o custo do SCI”;
- “Na realidade, nem sempre há verbas suficientes para isso”;
- “É algo muito importante para ser feito apenas por um gestor. Muitas vezes pede a presença do dono da empresa, nas empresas mais pequenas”;
- “As empresas necessitam de alguém qualificado para a implementação”;
- “Existem diversos fatores que podem fazer com que seja impossível implementar um SCI, nomeadamente, a ausência de informação sobre o tema pelos gestores nacionais, custos com recursos humanos, logística de implementação, tipologia das diferentes empresas do tecido empresarial, etc”;
- “Um negócio recente ainda não tem necessidade de acrescentar esses gastos, pois o gestor competente consegue assegurar o CI feito à sua maneira”;
- “Depende da dimensão da empresa. Numa microempresa tudo fica muito concentrado, especialmente no gestor”;
- “Existem várias empresas, neste caso agências de viagens, que têm apenas entre 1 e 3 colaboradores, logo não há verbas nem é necessário um SCI”;
- “Nas micro e pequenas empresas por vezes faltam pessoas com tempo disponível para executar essas funções. Por outro lado, a contabilidade é feita fora das empresas, onde os documentos são entregues normalmente mensalmente, logo torna difícil ter acesso a todos os dados para fazer esse controlo”;
- “É importante haver um conjunto de procedimentos e de políticas definido, qualquer que seja a empresa, mas a criação de um departamento dedicado a tal poderá não fazer sentido tendo em conta a dimensão da empresa”;
- “Devido ao planeamento estratégico e ao sistema de acompanhamento que todas as empresas deveriam ter”.

Os inquiridos que consideram a favor de um SCI acessível a todas as empresas argumentam:

- “Seria uma mais-valia”;
- “Considera que são melhorias nas quais vale a pena investir”;

- “É um investimento que deve ser considerado de forma positiva por todos. Por isso, é um esforço necessário para um futuro melhor”;
- “É necessário cada vez mais um maior controlo e todos deveriam tê-lo até como requisito obrigatório”.

A última questão desta secção recai na opinião acerca de ser fundamental que o SCI de uma organização englobe um processo de análise e gestão de riscos, ao que 44,4% das respostas foram de total acordo, seguidas de 38,9% que concordam parcialmente e 16,7% estão na posição de nem concordar nem discordar. Não houve respostas de total desacordo (Gráfico 5 – Perceção dos inquiridos acerca da questão “Na sua opinião, é fundamental que o Sistema de Controlo Interno de uma organização englobe um bom processo de análise e gestão de riscos?”).



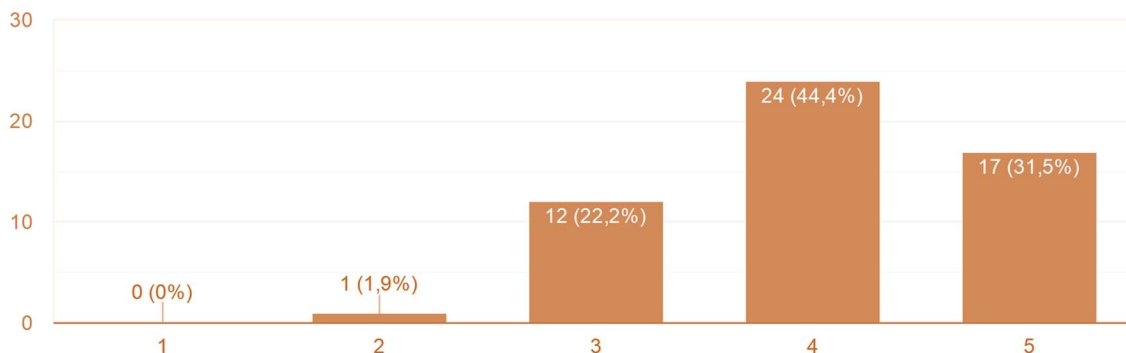
**Gráfico 5 – Perceção dos inquiridos acerca da questão “Na sua opinião, é fundamental que o Sistema de Controlo Interno de uma organização englobe um bom processo de análise e gestão de riscos?”**

Fonte: Dados do inquérito

#### 4.2.2. Perceção sobre Gestão de Risco em Contexto de Pandemia

A segunda abordagem do questionário incide sobre uma perceção mais pessoal dos trabalhadores do setor em estudo e inicia com a questão “Na sua opinião, um bom SCI, acompanhado de uma análise de riscos constante, assegura uma maior recuperação nas empresas do setor do Turismo face aos riscos de negócio causados pela pandemia?”. A maioria (44,4%) concorda em parte, mas uma percentagem próxima, de 31,5%, concorda totalmente com esse papel do SCI. Contudo, 22,2% nem concordam nem discordam e apenas 1,9% se aproximam mais do desacordo. Não se verificaram respostas de total desacordo (Gráfico 6 – Perceção dos inquiridos acerca do papel do Sistema de

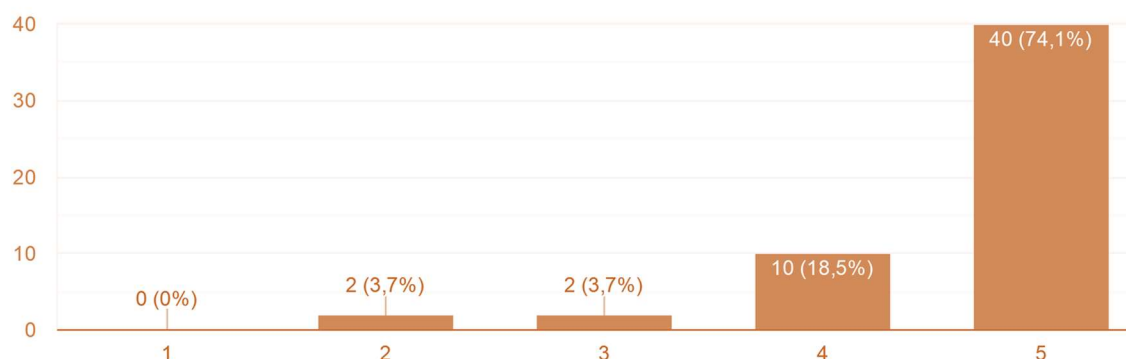
Controlo Interno na recuperação das empresas face aos riscos de negócio causados pela pandemia).



**Gráfico 6 – Perceção dos inquiridos acerca do papel do Sistema de Controlo Interno na recuperação das empresas face aos riscos de negócio causados pela pandemia**

Fonte: Dados do inquérito

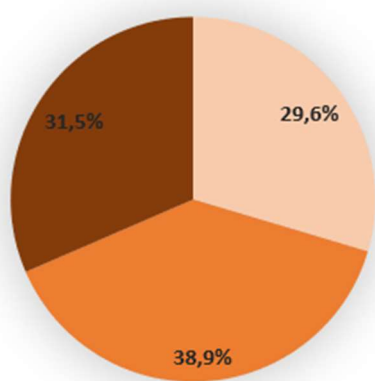
De seguida, é questionado “Quão fundamental considera ser o papel do Governo no apoio à recuperação das atividades das empresas de turismo afetadas pela pandemia?” em que, com larga distância, 74,1% concordam totalmente que é um apoio muito importante, mas 18,5% concordam em parte, 3,7% mantêm uma posição imparcial e igualmente 3,7% aproximam-se do desacordo, sendo que nenhum dos inquiridos discorda totalmente (Gráfico 7 – Perceção dos inquiridos acerca do apoio do Governo na recuperação das atividades das empresas de turismo afetadas pela pandemia).



**Gráfico 7 – Perceção dos inquiridos acerca do apoio do Governo na recuperação das atividades das empresas de turismo afetadas pela pandemia**

Fonte: Dados do inquérito

Das pessoas inquiridas, 38,9% afirmam que a sua empresa não possui um SCI,

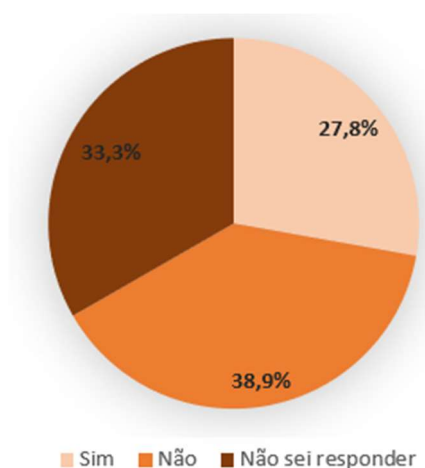


**Gráfico 8 – Resposta dos inquiridos sobre a existência de Sistemas de Controlo Interno nas suas empresas**

Fonte: Dados do inquérito

31,5% não sabem se possui e 29,6% declaram que trabalham numa empresa com SCI (Gráfico 8 – Resposta dos inquiridos sobre a existência de Sistemas de Controlo Interno nas suas empresas). Das respostas afirmativas, foram referidos alguns dos sistemas que possuem, tais como: controlo de qualidade e de produção; controlo de custos vs ganhos com margem substancial de manobra para imprevistos; medidores biométricos de entrada e saída, reuniões mensais de análise de desempenho por departamento; manual de procedimentos; planeamento estratégico em todos os departamentos.

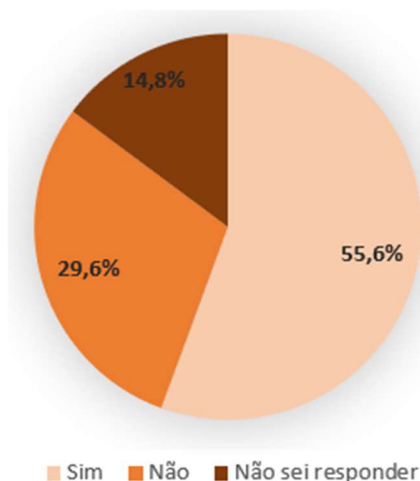
Relativamente à existência de um manual de procedimentos de CI atualizado conforme as especificidades de cada área, 38,9% afirmam que não existe nas suas empresas, 33,3% não sabem dizer se existe ou não, e 27,8% responderam que sim (Gráfico 9 – Resposta dos inquiridos sobre a existência de manuais de procedimentos de Controlo Interno nas suas empresas).



**Gráfico 9 – Resposta dos inquiridos sobre a existência de manuais de procedimentos de Controlo Interno nas suas empresas**

Fonte: Dados do inquérito

Quanto à implementação de rotinas de análise de risco constantes, para fazer face aos acontecimentos inesperados, como a pandemia, 55,6% afirmam que as suas empresas implementaram essas rotinas, 29,6% dizem que não e apenas 14,8% não souberam responder (Gráfico 10 – Resposta dos inquiridos sobre a implementação de rotinas de análise de risco constantes suas empresas).



**Gráfico 10 – Resposta dos inquiridos sobre a implementação de rotinas de análise de risco constantes suas empresas**

Fonte: Dados do inquérito

Em complemento à questão anterior, os inquiridos responderam em que medida é que as rotinas de análise de risco contribuíram para o impacto causado pela pandemia da seguinte forma: 58,1% afirmam que reduziu o impacto, 30,2% dizem não haver alterações, um inquirido (2,3%) afirma não saber, um outro diz não ser aplicável. Alguns inquiridos deram a sua opinião em resposta aberta, referindo que não contribuíram, porque infelizmente com a pandemia o trabalho com os clientes baseou-se em processos de cancelamentos e, com as constantes mudanças nas regras, não foi possível criar novas rotinas para contrariar este problema; ou não conseguiram implementar atempadamente as medidas devido ao facto de ninguém estar à espera do surgimento de uma pandemia.

A questão seguinte pretendia averiguar se, durante o período de pandemia, as empresas tiveram dificuldades económicas/financeiras e, em caso positivo, como as ultrapassaram, sendo que poderiam seleccionar mais do que uma medida. Destas, apenas 16,7% afirmam que a sua empresa não teve dificuldades financeiras. As restantes respostas dividiram-se da seguinte forma: 48,1% relativas a dificuldades foram ultrapassadas com apoios financeiros do Governo, 22,2% referentes a cortes salariais, 14,8% para despedimentos, 9,5% sobre recorrer a reservas dos sócios-gerentes, 7,5%

referentes a encerramentos, 3,8% referentes a períodos de *lay-off*, 1,9% afirmam ter arranjado um novo emprego, e 1,9% referem a criação de novos serviços.

A última questão pretende estudar se as empresas tiveram de ajustar a sua atividade operacional e de que forma, ao que 66,7% das respostas referem que foram reforçadas as medidas de higienização, 42,6% adaptaram-se às novas tecnologias, 33,3% referem a criação de packs promocionais e 27,8% também criaram novas ofertas. Para além disso, 3,8% optaram pela criação de novos serviços, 1,9% teve de encerrar, 1,9% manteve-se em constante atualização da legislação e 1,9% refere que não teve necessidade de ajustar a sua atividade.

A conclusão do questionário continha um espaço de resposta aberta em que poderiam ser deixados comentários ou recomendações e na qual foi sugerido, por dois participantes, que deveria ser dada mais atenção às empresas e seria fundamental apostar em mais incentivos e formação profissional, para fazer face ao período mais difícil que se tem vivido devido à pandemia.

#### **4.3. Discussão dos Resultados**

O questionário do estudo foi maioritariamente respondido por trabalhadores formados como Técnicos de Turismo, cujos ramos de atividade mais predominantes foram Alojamento e Agências de viagem, em que mais de metade das empresas têm até 10 colaboradores.

O estudo permitiu verificar que a grande maioria dos inquiridos considera importante a relação entre o CI e a eficácia operacional das organizações, nomeadamente para a maximização do seu desempenho, mas que, de acordo com uma maior percentagem de respostas, a ausência de um departamento para o efeito não torna necessariamente a organização mais frágil.

Por outro lado, também se conclui que pouco mais de metade dos participantes não considera que a implementação de um SCI seja acessível a todas as empresas, nomeadamente pelos custos necessários e pelos recursos humanos afetos para desempenhar essas funções. Por outro lado, há quem defenda ser uma mais-valia para as empresas, para assegurar uma maior organização, segurança e planeamento estratégico. Contudo, é notório que a maioria reconhece a importância que tem um SCI ao englobar um processo estruturado de análise e gestão de riscos.

Numa vertente mais direcionada à experiência dos inquiridos, nesta fase de pandemia, é de notar que um grande número defende a importância destes sistemas para a recuperação das empresas face aos riscos de negócio e, ainda, com larga margem, é defendido que o papel do Governo é crucial para assegurar essa recuperação.

Embora a maior fatia na análise da existência de CI nas empresas destes trabalhadores indique que esses não existem, também a maioria assegura que vão sendo realizadas rotinas de análise de riscos para prevenir acontecimentos inesperados, como o caso da pandemia, em que, para pelo menos metade dos participantes, essas rotinas permitiram reduzir o impacto que a pandemia poderia ter causado nas empresas em que trabalham.

Relativamente a dificuldades financeiras, a grande maioria ultrapassou com apoios do Governo, sendo que um grande número afirma que nas suas empresas tiveram de recorrer a cortes salariais e despedimentos.

Deste modo e na generalidade dos casos, verifica-se que para tentar manter o normal funcionamento das atividades, foram reforçadas as medidas de higienização, a utilização das novas tecnologias e a criação de novos serviços que permitissem manter a fidelização dos habituais consumidores e até atrair novos clientes.

Em suma, a existência de um SCI nas organizações é muito importante para melhorar a eficácia e eficiência das operações, bem como a implementação de rotinas de análise de riscos para gerir e prevenir eventuais riscos que possam surgir e ameaçar o bom funcionamento das suas atividades.

## **Conclusão, Limitações e Sugestão de Investigação Futura**

O principal objetivo desta dissertação foi analisar a percepção dos trabalhadores do setor do Turismo acerca do CI na mitigação de riscos nas entidades do setor.

Da revisão da literatura visada na parte inicial da dissertação, foi possível verificar que a presença do CI nas empresas permite-lhes concretizar a gestão de riscos, aumentar a probabilidade de alcançarem os seus objetivos e até maximizar os seus resultados com os mínimos recursos.

Consta também da revisão da literatura a importância do SCI em Auditoria. Um dos seus grandes objetivos consiste em assegurar a totalidade, exatidão, validade, manutenção e segurança física das transações. É necessário garantir que o SCI está em funcionamento de forma eficaz e eficiente.

A referência ao risco, que consiste na possibilidade de ocorrência de um acontecimento que cause algum tipo de dano numa organização, vem acompanhada de um exemplo atual, o aparecimento da pandemia de Covid-19, e o impacto que tem no setor do Turismo, um dos mais afetados pelo seu surgimento. Assim, a análise de risco é uma etapa crucial do processo de gestão de riscos e consiste em avaliar a probabilidade de ocorrer um perigo e calcular o possível impacto que possa ter numa organização.

Terminada a revisão da literatura, surgiram quatro questões de investigação, que foram tratadas na segunda parte da dissertação, correspondente às metodologias de investigação. Por sua vez, optando pela metodologia quantitativa, as questões deram origem a um estudo desenvolvido pela realização de um questionário, direcionado aos trabalhadores do setor do Turismo do Distrito de Porto, alusivo aos temas constantes nas mesmas, de modo a obter, tratar e analisar a informação, para alcançar as conclusões válidas e pretendidas para o tema em estudo.

Das conclusões do estudo é percebido que a maioria dos inquiridos concorda com a importância da implementação de SCI nos seus locais de trabalho, que permitam a identificação e mitigação dos riscos, qualquer que seja a sua natureza, mas, principalmente, de riscos inesperados como o aparecimento da pandemia de Covid-19. Salientando sempre o papel crucial do Governo no apoio financeiro para combater as dificuldades instauradas no setor, a maioria das empresas tentou contornar a situação investindo em medidas que fizessem face à situação e lhes permitissem continuar a sua atividade, como o reforço das medidas de higienização, uma maior aposta nas novas

tecnologias e até na criação de novos produtos e/ou serviços que se tornassem mais atraentes para os consumidores.

Assim, este trabalho foi muito importante para entender a percepção dos inquiridos da amostra que, na generalidade, concordam com a importância da existência de um SCI nas organizações para melhorar a eficácia e eficiência das suas operações, bem como implementar rotinas de análise de riscos para gerir e prevenir eventuais riscos que possam ameaçar o bom funcionamento das suas atividades.

Este estudo apresenta algumas limitações. A primeira limitação prende-se com o facto de se ter obtido um número reduzido de respostas (6,5%), o que dificulta uma percepção mais detalhada da situação das empresas face ao esperado no estudo. A segunda limitação, ainda relacionada com a amostra, respeita à questão acerca da área de formação dos inquiridos em que se verifica que, apesar de o questionário ter sido enviado para empresas do setor do Turismo, alguns dos trabalhadores exercem essas atividades, mas não são formados em áreas diretamente relacionadas com o turismo, o que pode conduzir a percepções diferentes das que se esperava obter.

Para futuras investigações são indicadas algumas sugestões. Em primeiro lugar, a amostra pode ser alargada a todo o país, particularmente às regiões mais procuradas pelos turistas, para tentar averiguar se as opiniões dos trabalhadores do setor seriam semelhantes. Para além disso, pode ser tido em conta a adoção do método qualitativo, por exemplo pela realização de entrevistas.

Por outro lado, seria importante estudar medidas, tais como a aceleração da digitalização das atividades, para permitir que se mantenham operacionais na eventualidade de ocorrerem imprevistos, como o caso da pandemia e, ainda, tentar acompanhar a evolução da taxa de desemprego e propor medidas de aplicação locais que satisfaçam os desafios de cada região mais afetada por esta crise, através, por exemplo, da realização de um estudo empírico que permita entender o impacto das medidas económicas e sociais lançadas pelo Governo para mitigar os efeitos da crise.

## Referências Bibliográficas

Almeida, B. J. M. (2017). Auditoria Financeira: Uma análise integrada baseada no risco (2ª Edição). Lisboa: Escolar Editora.

Bento (2011). Metodologias (Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Finanças) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).

Bowditch, J. (2020), *The pros and cons of teleworking Covid-19 made us all realize*, Worcester Business Journal, retirado de [www.wbjournal.com/article/the-pros-and-cons-of-teleworking-covid-19-made-us-all-realize](http://www.wbjournal.com/article/the-pros-and-cons-of-teleworking-covid-19-made-us-all-realize), acessado em 18 de Agosto de 2021.

Brito, B. R. (2020). Os Impactos da Pandemia Covid-19 no Turismo Mundial. OBSERVARE. Universidade Autónoma de Lisboa.

Costa, C. B. (2007); Auditoria Financeira – Teoria & Prática (8.ª Edição). Lisboa: Editora Rei dos Livros.

Diehl, A. A. (2004). Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall.

Evans, J. R., & Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Internet Research*, 15(2), 195- 219.

Fortin, M. F. (1999). O processo de Investigação: da concepção à realização (2ª Edição). Loures: Lusociência.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). O Inquérito –Teoria e Prática (3ª Edição). Oeiras: Cel-ta Editora.

Goode, W. J. & Hatt, P. K (1972). Métodos em pesquisa social (4ª Edição). São Paulo: Nacional, 1972.

Harris, P. J., & Brown, J. B. (1998). *Research and development in hospitality accounting and financial management*. *International Journal of Hospitality Management*, 17(2), 161–182.

Henriques, E. B.; Portugal, I. B.; Arrobas, F. (2020). Covid-19 e Turismo: Danos Reputacionais e Efeitos da Pandemia nos planos de férias e viagens. Universidade de Lisboa, Centro de Estudos Biográficos.

Marçal, N. e Marques, F (2011). Manual de auditoria e controlo interno no setor público. (1ª Edição). Lisboa. Edições Sílabo.

Martins, T., Matoso, A., Cruz, J., & Ahlfeldt, R. (2015). *A influência da Rede Social no Comportamento de Compra do Consumidor*. Revista Científica Hermes, 13, 86-106.

Morais, G. & Martins, I. (2007); Auditoria Interna – Função e Processo (3ª Edição). Lisboa: Áreas Editora.

Morais, G., & Martins, I. (2013). Auditoria Interna – Função e Processo (4ª Edição). Lisboa: Áreas Editora.

Nunes, C. R. (2010). O controlo de gestão na hotelaria portuguesa (Dissertação de Mestrado) – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE).

Nunes, V. S. P. (2012). Avaliação do Sistema de Controlo Interno na Câmara Municipal de São Salvador do Mundo. (Dissertação da Licenciatura em Ciências Empresariais e Organizacionais – Variante Contabilidade) Escola de Negócios e Governação da Universidade de Cabo Verde. Praia – Cabo Verde.

Patrício, L. F. S. (2019). Modelo de Avaliação do Risco para as empresas virtuais (Dissertação de Mestrado) – Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP).

Pinheiro, J. L. (2010); Auditoria Interna–Auditoria Operacional –Manual Prático para Auditores Internos (2.ª Edição). Rei dos Livros.

Pinheiro, J. L. (2014). Auditoria Interna – Auditoria Operacional Manual Prático para Auditores Internos (3ª Edição). Letras e Conceitos Lda.

Ribeiro, J. P. F. (2020). Auditoria Interna – O contributo do Contro Interno na gestão de risco das organizações (Dissertação de Mestrado) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).

Richardson, R. J. (1989). Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Editora Atlas.

Rodrigues, J. F. P. (2017). Sistema Controlo Gestão de uma Unidade Hoteleira (Trabalho Projeto de Mestrado) – Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG).

Rowley, J. (2014). *Designing and using research questionnaires*. Management Research Review, 37(3), 308-330.

SATAPOCAL (2006). Manual de apoio técnico à aplicação do POCAL – Regime Completo. Estudos CEFA.

Sousa, B. B.; Machado, A. F.; Igreja, C. M.; Campos, J. G. (2020). *As redes sociais como veículo para combater os efeitos nefastos do Covid-19: um estudo exploratório no contexto turístico português*. Cambiassu, 15 (25), 22-35.

Sweet, S.A. and Meiksins, P.F. (2012). *Changing Contours of Work: Jobs and Opportunities in the New Economy*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA

Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J.Q., Fabian, N. and Haenlein, M. (2019). *Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda*, Journal of Business Research. 122, 889-901.

Zielinski, S. & Botero, C. M. (2020). *Beach Tourism in Times of Covid-19 Pandemic: Critical Issues, Knowledge Gaps and Research Opportunities*. International Journal of Environmental Research and Public Health. 17 (19), 7288.

## Referências Eletrónicas

<https://global.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Core-Principles-for-the-Professional-Practice-of-Internal-Auditing.aspx?source=https://global.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Core-Principles-for-the-Professional-Practice-of-Internal-Auditing.aspx>  
(Acesso: 18 de novembro de 2020)

<https://global.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Code-of-Ethics.aspx?source=https://global.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Code-of-Ethics.aspx> (Acesso: 21 de novembro de 2020)

[www.theiia.org](http://www.theiia.org) (Acesso: 18 de novembro de 2020)

<https://www.dicionariofinanceiro.com/analise-de-risco/> (Acesso: 18 de dezembro de 2020)

<https://eco.sapo.pt/2020/09/27/de-2-a-696-milhoes-os-cinco-numeros-do-turismo-em-ano-de-pandemia/> (Acesso: 18 de dezembro de 2020)

<http://turismoeinovacao.com/mercado/o-turismo-pode-salvar-a-sociedade-pos-pandemia/> (Acesso: 19 de dezembro de 2020)

<http://turismoeinovacao.com/mercado/a-influencia-do-covid-19-em-novas-tendencias-do-turismo/> (Acesso: 19 de dezembro de 2020)

<https://observador.pt/2020/07/15/impacto-da-pandemia-no-turismo-e-tema-de-debate-iberico/> (Acesso: 19 de dezembro de 2020)

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0165410107000213> (Acesso: 22 de dezembro de 2020)

<http://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/covid-19/faq-linha-apoio-tesouraria-microempresas-turismo-covid-19.pdf> (Acesso: 18 de agosto de 2021)

<http://business.turismodeportugal.pt/pt/Gerir/covid-19/Paginas/orientacoes-prevencao-controlo-covid-19-turismo.aspx> (Acesso: 18 de agosto de 2021)

<http://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/covid-19/faq-selo-clean-safe.pdf> (Acesso: 18 de agosto de 2021)

[https://www.turismodeportugal.pt/pt/quem\\_somos/gestao/informacao-gestao/Paginas/auditoria-e-controlo-de-gestao.aspx](https://www.turismodeportugal.pt/pt/quem_somos/gestao/informacao-gestao/Paginas/auditoria-e-controlo-de-gestao.aspx) (Acesso: 24 de agosto de 2021)

<https://dre.pt/home/-/dre/138217297/details/maximized> (Acesso: 25 de agosto de 2021)

<https://dre.pt/home/-/dre/155084433/details/maximized> (Acesso: 25 de agosto de 2021)

<https://www.pbs.up.pt/pt/artigos-e-eventos/artigos/o-impacto-da-covid-19-no-setor-do-turismo/> (Acesso: 6 de setembro de 2021)

<https://www.pbs.up.pt/pt/artigos-e-eventos/artigos/as-ferias-de-verao-e-o-turismo-em-2020/> (Acesso: 6 de setembro de 2021)

<https://www.wbjournal.com/article/the-pros-and-cons-of-teleworking-covid-19-made-us-all-realize> (Acesso: 10 de setembro de 2021)

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319305478> (Acesso: 10 de setembro de 2021)

<https://www.mdpi.com/848336> (Acesso: 11 de setembro de 2021)

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJSSP-07-2020-0291/full/html> (Acesso: 12 de setembro de 2021)

<https://www.voltaaomundo.pt/2021/10/01/os-numeros-historicos-do-turismo-em-portugal/noticias/872928/> (Acesso: 7 de dezembro de 2021)

## **Anexos**

### **Anexo A – Plano de Prevenção de Riscos de Gestão do Turismo de Portugal**

O Departamento de Auditoria e Controlo de Gestão (DACG) elabora todos os anos um Plano Anual de Auditoria fundamentado por critérios de materialidade e risco de controlo, com o objetivo de identificar as áreas de risco detetadas no Plano de Prevenção de Riscos de Gestão do Turismo de Portugal, incidindo sobre as que apresentam maior grau de risco.

Dessa avaliação constatou-se que, para o ano de 2021, as áreas que apresentam maior grau de risco são a área de apoio à venda, a área de apoio ao investimento, a área financeira e de tecnologias, a área de formação e a área de gestão do conhecimento.

#### **Ações a desenvolver**

As ações a desenvolver na aplicação do Plano de Auditoria consistem em:

- Elaborar um Relatório de Execução do Plano de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas do Turismo de Portugal, que agregará “a monitorização das medidas previstas no Plano aprovado que integrará o grau de implementação das mesmas e evidências da sua implementação, com base na informação recolhida junto de todas as Unidades Orgânicas do Turismo de Portugal;
- Reformular o Plano de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas do Turismo de Portugal, para o período 2021-2025, visto terem ocorrido alterações na estrutura orgânica do Turismo de Portugal, que incluem novas atividades e medidas a implementar nos próximos anos;
- Realizar uma Auditoria de conformidade, com o objetivo de estabelecer “mecanismos de monitorização da aplicação das medidas tomadas para prevenir e gerir situações de conflitos de interesses, bem como de sancionamento dos casos de incumprimento das obrigações declarativas de interesses, incompatibilidades e impedimentos” (alínea i), do n.º 1 da Recomendação n.º 3/2020 do Conselho de Prevenção da Corrupção) e assegurar “o controlo necessário para garantir a inexistência de conflitos de interesses, a transparência dos procedimentos de contratação pública e a integridade na execução dos contratos públicos” (alínea a) da Resolução da Assembleia da República n.º 4/2021);

- Criar mecanismos de Alerta e de Relato, que consiste num “mecanismo de utilização pública de alerta para reporte de informação consistente e indicadora da prática de eventuais irregularidades relativas à atividade desenvolvida por todos os serviços do Turismo de Portugal;
- Fornecer Apoio Técnico e Consultoria ao Conselho Diretivo, visto que os procedimentos centrar-se-ão nas respostas e pareceres solicitados pelo Conselho Diretivo;
- Elaborar Atividades de Funcionamento do Departamento de Auditoria e Controlo de Gestão, que consistem num processo de avaliação dos auditores, compreendido pela avaliação, definição de novos objetivos e a sua monitorização, bem como a identificação de possíveis necessidades de formação complementar;
- Apostar na Formação, de forma a “reforçar as capacidades da equipa com metodologias qualitativas e quantitativas de diagnóstico, execução, monitorização e reporte de estratégias adequadas à prevenção de riscos de gestão, fraude e corrupção, bem como de avaliação dos sistemas de controlo interno e modelos de governação”.

## Estimativa de Custos

Unidade: euro (€)

Cód.	Designação da Ação	Auditores			Total (DUA)		Discriminação dos Custos				
		Célia Costa	Raquel Martins	Auditor a Contratar	Dias	%	Custos Pessoal	Custos Deslocações Auditoria	Formação Externa	Outros Custos (Overhead)	Total Custos
1.	Piano de Gestão dos Riscos de Corrupção e Infrações Conexas do TdP	30	30	5	65	12%	17 209,67	0,00	0,00	0,00	17 209,67
1.1	Relatório de Execução	11	11	5	27	5%	7 397,03				7 397,03
1.2	Reformulação do Plano	19	19	0	38	7%	9 812,64				9 812,64
2.	Auditorias	134	143	67	344	63%	95 031,94	0,00	0,00	0,00	95 031,94
2.1	Auditoria ao abrigo da alínea i), do n.º 1 da Recomendação n.º 3/2020 do CPC e da alínea a) da Resolução da Assembleia da República n.º 4/2021	64	67	67	198	36%	56 992,00				56 992,00
2.2	Auditoria ao Serviço de Regulação e Inspeção de Jogos, designadamente às escalas e à alocação de viaturas de serviço	70	76	0	146	27%	38 039,94				38 039,94
3.	Mecanismo de Alerta e de Relato	4	4	3	11	2%	3 095,44	0,00	0,00	154,77	3 250,21
4.	Apoio Técnico e Consultoria ao Conselho Diretivo (v.g. Pareceres, Informações, Denúncias)	15	10	15	40	7%	11 321,49	0,00	0,00	566,07	11 887,57
5.	Atividades de Funcionamento do Departamento de Auditoria e Controlo de Gestão	25	18	16	59	11%	16 199,87	0,00	0,00	809,99	17 009,87
S.1.	Apresentação aos Serviços, Instalação dos Equipamentos e Sistema de Informação	5	0	10	15	3%	4 440,91			222,05	4 662,96
S.2.	Plano Anual de Auditoria, Relatório Anual de Atividades e Elaboração de Contributos sobre as Atividades para o PA e RA do TdP	15	15	5	35	6%	9 462,85			473,14	9 936,00
S.3.	Plano de Formação, SIADAP	5	3	1	9	2%	2 296,11			114,81	2 410,91
6.	Formação (Incluindo Formação Especializada)	10	10	10	30	5%	8 596,61	0,00	3 000,00	0,00	11 596,61
<b>TOTAL</b>		<b>218</b>	<b>215</b>	<b>116</b>	<b>549</b>	<b>100%</b>	<b>151 455,03</b>	<b>0,00</b>	<b>3 000,00</b>	<b>1 530,84</b>	<b>155 985,87</b>

Figura 2 – Afetação dos Auditores por Dia útil Auditor e imputação de Custos por Ação (Fonte: website do Turismo de Portugal)

Com base nos dados apurados na tabela acima, estima-se que os custos se aproximem de 156 m€. Os custos estimados são obtidos com base nos seguintes pressupostos:

- A totalidade de dias úteis do ano 2021 e correspondente distribuição pelas ações que estão previstas realizar;
- Apurar os custos relativos a três auditores, correspondente à soma dos “encargos suportados pela entidade empregadora pública com a remuneração base, com os encargos para a Caixa Geral de Aposentações e/ ou Segurança Social e com o subsídio de refeição e sua imputação a cada ação tendo em atenção os DUA previstos”;
- A estimativa de utilização de 3.000 € com formação;
- “Imputação de um *overhead* de 5% dos custos com pessoal para fazer face a diversos encargos como sejam: os consumíveis, as instalações e a amortização dos equipamentos e outros bens afetos ao DACG.”

### **Monitorização do Desempenho das Ações Desenvolvidas**

As ações desenvolvidas na aplicação do Plano de Auditoria são monitorizadas respeitando os seguintes indicadores de desempenho:

- “Acompanhamento da execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão do Turismo de Portugal;
- Monitorização do Mecanismo de Alerta e de Relato;
- Auditorias realizadas face ao Plano Anual de Auditorias Aprovado;
- Recomendações editadas e aceites pelos Serviços Auditados;
- Grau de Satisfação do Serviço Auditado com a ação do DACG.”

## **Apêndices**

### **Apêndice A – Questionário**

#### **Página Inicial do Questionário**

##### Importância do Controlo Interno na mitigação de riscos no setor do Turismo

Este questionário é realizado no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Auditoria do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP) e pretende estudar a Importância do Controlo Interno na mitigação de riscos no setor do Turismo, tendo como destinatários os profissionais do setor em estudo.

O questionário é composto por 15 questões de resposta rápida cujo tempo de preenchimento é de, aproximadamente, 5 minutos.

As respostas são totalmente anónimas, sendo exclusivamente utilizadas para fins académicos.

Agradeço, desde já, a sua colaboração e tempo despendido.

Cristiana Pereira

Confirmação dos termos:

Declaro que tomei conhecimento e que concordo com os termos de realização do questionário, pelo que participo voluntariamente.

#### **Primeira Secção do Questionário**

##### Dados Sociodemográficos

Género:

Masculino

Feminino

Faixa Etária:

Menos de 25 anos

Entre 25 e 35 anos

Entre 36 e 45 anos

Mais de 46 anos

Habilitações Académicas:

Ensino Secundário

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outro

Área de Formação: \_\_\_\_\_

Ramo de Atividade:

Alojamento

Restauração

Agências de Viagem

Operadores turísticos

Museus

Outro

Número de trabalhadores na empresa:

Entre 0 e 10

Entre 11 e 50

Mais de 50

## **Segunda Secção do Questionário**

Sistemas de Controlo Interno para a eficácia e eficiência das operações de uma organização:

1 – Considera que o Controlo Interno está efetivamente relacionado com a eficácia operacional da organização?

Responder entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente)

2 – Na sua opinião, o Controlo Interno maximiza o desempenho das organizações?

Responder entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente)

3 – A ausência de um departamento de Controlo Interno torna obrigatoriamente a organização mais frágil?

Responder entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente)

4 – Considera que a implementação de um Sistema de Controlo Interno seria acessível a todas as empresas?

Sim

Não

5 – Em que se baseia para responder à questão anterior?

---

6 – Na sua opinião, é fundamental que o Sistema de Controlo Interno de uma organização englobe um bom processo de análise e gestão de riscos?

Responder entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente)

## **Terceira Secção do Questionário**

A análise de riscos na gestão de risco de uma entidade:

1 – Na sua opinião, um bom Sistema de Controlo Interno, acompanhado de uma análise de riscos constante, assegura uma maior recuperação nas empresas do setor do Turismo face aos riscos de negócio causados pela pandemia?

Responder entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente)

2 – Quão fundamental considera ser o papel do Governo no apoio à recuperação das atividades das empresas de turismo afetadas pela pandemia?

Responder entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente)

#### **Quarta Secção do Questionário**

##### Perceção da análise de riscos:

1 – A sua empresa possui um Sistema de Controlo Interno?

- Sim
- Não
- Não sei responder

2 – Se respondeu “Sim” na questão anterior, quais são os Sistemas de Controlo Interno que possui?

---

3 – Na sua empresa existe um manual de procedimentos de controlo interno atualizado conforme as especificidades de cada área?

- Sim
- Não
- Não sei responder

4 – A sua empresa implementou rotinas de análises de risco constantes, no sentido de reduzir o impacto causado por acontecimentos inesperados, como a pandemia? Se sim, quais?

- Sim
- Não
- Não sei responder

5 – Relativamente à questão anterior, em que medida é que as rotinas de análise de risco contribuíram para o impacto causado pela pandemia?

- Não teve alterações
- Reduziu o impacto
- Outro

6 – Durante o período de pandemia, a sua empresa teve dificuldades económicas/financeiras? Se sim, como as ultrapassou?

- Não teve dificuldades financeiras
- Ultrapassou com apoios financeiros do Governo
- Ultrapassou com cortes salariais
- Ultrapassou com despedimentos
- Não conseguiu ultrapassar e teve de encerrar
- Outro

7 – A sua empresa teve de ajustar a sua atividade operacional? De que forma?

- Adaptação às novas tecnologias
- Ofertas
- Packs promocionais
- Reforço das medidas de higienização
- Outro

#### **Quinta Secção do Questionário**

Se pretender fazer algum comentário sobre o tema em estudo, por favor indique-o aqui:

---