



Dissertação

Mestrado em Controlo de Gestão

O Risco Operacional nos Municípios

Qual a relevância do controlo de risco operacional no bom desempenho dos Municípios (Zonas de Leiria e Santarém)

Vanessa Manuel da Silva

Leiria, *Novembro de 2013*



Dissertação

Mestrado em Controlo de Gestão

O Risco Operacional nos Municípios

Qual a relevância do controlo de risco operacional no bom desempenho dos Municípios (Zonas de Leiria e Santarém)

Vanessa Manuel da Silva

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do(a) Doutor(a) Jaime Guerra, Professor(a) da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, *Novembro* de 2013

À Minha Família

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

Primeiramente o meu agradecimento vai para os meus pais, pois sem o amor, carinho e apoio que sempre que deram não conseguiria alcançar estes objetivos. Eles dedicaram-se e esforçaram-se ao máximo para a possibilidade de estar nesta fase académica, e por todo o trabalho deles eu estou aqui. Eles ensinaram-me a lutar, a ser responsável, a ter forças para ultrapassar as dificuldades e a saborear as concretizações dos meus sonhos. Pai e Mãe sei que por vezes se perguntam se fizeram bem em me dar esta educação, e sei que nos momentos de muito stress e de grande tristeza, por vezes gostariam que fosse diferente, mas agora vos digo que não, eu não queria de outra forma. Uma frase que deve pertencer na cabeça de filhos e pais, foi dita por Anne Frank, que é: *“Os pais só podem dar bons Conselhos e indicar bons Caminhos, mas a formação final do carácter de uma pessoa está nas suas próprias mãos”*. Por todas estas razões orgulho-me deles e por isso, OBRIGADO POR TUDO.

Em seguida, o meu agradecimento e pensamento são para a minha irmã, pois apesar do stress que fui sentindo ao longo deste processo, ela esteve sempre lá para me ajudar, e apresentar-me os factos de que sou capaz de muito melhor, OBRIGADO.

Não posso deixar de passar o GRANDE APOIO dos meus amigos, que me acompanharam e ajudaram a animar nestes últimos anos. Vocês são Espetaculares, como sabem por vezes penso que não vos mereço, conseguem dizer as palavras certas nos momentos certos, e estão comigo nos Bons e nos Maus Momentos. Desculpem se por vezes o stress me afetava, e isso incomodava nas nossas conversas, sei que compreenderam, e por isso OBRIGADO Gonçalo, Celestino, Liliana, entre outros. Por tudo o que já fizeram por mim, e que sei que ainda farão, posso validar a frase de Confúcio *“Para se conhecer os amigos é necessário passar pelo sucesso e pela desgraça. No sucesso, verifica-se a quantidade e, na desgraça, a qualidade”*.

Quero salientar o Doutor Jaime Guerra e o Doutor Vitor Ferreira, pela compreensão e grande ajuda ao longo do Mestrado, principalmente neste último ano com todos os contratemplos que me foram aparecendo, e que eles sempre tiveram em consideração.

Por fim, mas não menos importante agradeço à ESTG – Escola Superior de Tecnologia e Gestão pelas excelentes instalações, pelos ótimos docentes e pelos materiais em excelentes condições, que sempre foram uma grande ajuda para o estudo e pesquisa do Mestrado.

Resumo

No contexto atual do País é cada vez mais importante que as organizações sejam cada vez mais exigentes, controladoras e informadas. Ou seja, se as organizações controlarem mais os possíveis riscos que podem ocorrer, poderão vir a conseguir evitá-los e obter melhores resultados.

Nesta era tecnológica, tudo muda rápido e as organizações têm de acompanhar e de ter muito mais cuidado.

O objetivo desta investigação é compreender se a instituição tiver um maior controlo dos possíveis riscos a ocorrer, se contribui para um melhor desempenho da mesma. O estudo foi baseado numa amostra de 36 municípios (Zona de Leiria e Santarém), em que a informação foi recolhida através dos sites oficiais dos Municípios. Os dados utilizados são indicadores fornecidos em relatórios elaborados pelos Municípios, em que demonstram o cuidado que cada um tem em áreas específicas.

Esta investigação é uma investigação original, uma vez que os estudos normalmente efectuados em Portugal são aplicados a empresas, o que faz com que os métodos e resultados mudem, de forma que uma das recomendações de investigações futuras é um estudo mais abrangente e pormenorizado de Municípios Portugueses.

Palavras-chave: Risco Operacional, Municípios, Controlo de Risco

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

In the current context of the country is increasingly important that organizations are increasingly demanding, controlling and informed. That is, if the companies controlling over the possible risks that may occur, are likely to avoid them and achieve better results.

In this technological age, everything is changing fast and organizations have to follow and be more careful.

The aim of this research is to understand if the institution has a greater control of possible risks to occur, whether it contributes to a better performance of the same. The study was based on a sample of 36 municipalities. The data used are indicators provided in reports prepared by the municipalities, which demonstrate the care that each has specific areas.

This investigation is an original investigation, because the studies made in Portugal are applied in companies, which makes the methods and results change, so that one of the recommendations for future research is a more comprehensive and detailed study of Portuguese Municipalities.

Key-Words: Operational Risk, Municipalities, Risk Control

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice de Figuras

Figura 1 – Esquema dos Recursos e dos Eventos que advêm do Risco Operacional.....	16
Figura 2 – Escala de Likert dos Aspetos considerados no Controlo de Risco.....	24
Figura 3 – Escala de Likert dos Critérios do Desempenho	25
Figura 4 – Modelo de Relações Gerais e Hipótese Colocada	25
Figura 5 – Modelo a testar e hipótese colocada	26
Figura 6 – Novo Modelo de Relações Gerais.....	27
Figura 7 – Relações entre as variáveis latentes do modelo interno	30
Figura 8 – Dados Estatísticos dos Municípios	48

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice de Tabela

Tabela 1 - Evolução do Conceito de Risco Operacional	17
Tabela 2 – Apresentação de Quadros de Risco e suas Etapas	19
Tabela 3 – Consistência Interna do modelo	27
Tabela 4 – Validade Convergente dos conceitos	28
Tabela 5 – Matriz de Correlação das variáveis latentes.....	28
Tabela 6 – Valores de R^2 para as variáveis dependentes do modelo.....	29
Tabela 7 – Teste da Hipótese	31
Tabela 8 - Tabela das Características dos Planos de Prevenção do Distrito de Leiria - Fonte: Elaborada pela autora	45
Tabela 9 - Tabela das Características dos Planos de Prevenção do Distrito de Santarém – Fonte: Elaborada pela autora	47

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de Siglas

AC – Áreas a Considerar

ASBA – Association of Supervisors of Banks of the Americas

AVE – Average Variance Extracted (Variância Extraída Média)

CCM – Continuous Control Monitoring

CMP – Controlo e Monitorização do Plano

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CRM – Customer Relationship Management

EGRC – Enterprise Governance, Risk and Compliance Platforms

EPC – Endividamento Líquido per Capita

ERP – Enterprise Resource Planning (Sistema Integrado de Gestão)

Exe - % da Execução da Receita

FR – Frequência dos Riscos

GRCM – Governance, Risk and Compliance Management

IDF – Índice de Dependência Financeira

IMI – Imposto Municipal sobre Imóveis per capita

IR – Identificação dos Responsáveis

ISO – International Organization for Standardization (Organização Internacional para Padronização)

M – Missão

MP – Medidas Propostas

NUTS – Nomenclatura das Unidades Territoriais Estatísticas

Rec – Recomendações

RI – Riscos Identificados

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

DEDICATÓRIA	I
AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	V
ABSTRACT	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE TABELA	XI
LISTA DE SIGLAS	XIII
ÍNDICE	XV
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. CONTEXTO DO TRABALHO	1
1.2. OBJETIVOS DO TRABALHO	3
1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO	3
2. MUNICÍPIOS	5
2.1. CONCEITO	5
2.1.1. EVOLUÇÃO DA DIVISÃO DE PORTUGAL	6
2.2. A EXPRESSÃO DE GLOCALIDADE	6
2.3. ENQUADRAMENTO	7
2.3.1. LEGAL	7
3. RISCO E RISCO OPERACIONAL	11
3.1. RISCO	11
3.1.1. ETIMOLOGIA	11
3.1.1.1. Grego	11
3.1.1.2. Latim	12
3.1.1.3. Medieval e Latim Antigo	12
3.1.1.4. Italiano	12
3.1.1.5. Francês	13
3.1.1.6. Inglês	13
3.1.2. CONCEITO	14
3.1.3. DIMENSÕES ANALÍTICAS EM CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS	14
3.2. RISCO OPERACIONAL	16
3.2.1. EVOLUÇÃO	17
3.3.1. MODELOS DE ANÁLISE	18

4. METODOLOGIA DE ESTUDO	21
5. ANÁLISE DOS MUNICÍPIOS DE LEIRIA E SANTARÉM.....	23
5.1. APRESENTAÇÃO DE HIPÓTESE	23
5.2. PROCESSO DE REUNIÃO E TRANSFORMAÇÃO DOS DADOS SOBRE OS MUNICÍPIOS	23
5.2. ELABORAÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE	25
5.4.1. AVALIAÇÃO DO MODELO DE MEDIDA	26
5.4.1.1. <i>Fiabilidade Individual de cada Rubrica</i>	<i>26</i>
5.4.1.2. <i>Consistência Interna</i>	<i>27</i>
5.4.1.3. <i>Validade Convergente dos Conceitos.....</i>	<i>27</i>
5.4.1.4. <i>Validade Discriminante.....</i>	<i>28</i>
5.4.2. AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL	29
5.4.2.1. <i>Poder preditivo do modelo</i>	<i>29</i>
5.4.2.2. <i>Relevância da Predição dos Conceitos Dependentes.....</i>	<i>29</i>
5.4.2.3. <i>Análise e Significância Estatística dos Coeficientes Estruturais.....</i>	<i>30</i>
5.5. DISCUSSÃO DO MODELO	30
6. CONCLUSÃO E PERSPETIVAS FUTURAS.....	33
6.1. CONCLUSÃO	33
6.2. LIMITAÇÕES.....	33
6.3. PERSPETIVAS FUTURAS	34
BIBLIOGRAFIA	35
ANEXOS.....	41
ANEXO I – LISTA DOS NUTS III	41
ANEXO II - TABELAS DE CONTROLO DE RISCO NOS MUNICÍPIOS	42
ANEXO III – DADOS MUNICIPAIS DO DESEMPENHO	48

1. Introdução

1.1. Contexto do Trabalho

Ao longo dos estudos, aprende-se definições e métodos, que se aplicam a empresas privadas. São várias as questões que se respondem ao longo da aprendizagem sobre Risco e Controlo de Gestão, mas os métodos e a forma de controlar é igual numa empresa privada ou numa pública? Quais as diferenças?

Para diferenciar o público do privado, tem de se compreender a definição de bem público e privado.

Segundo Samuelson e Nordhaus, bem público é “aquele cujo benefício é individualmente distribuído a toda a comunidade, quer os indivíduos queiram, quer não, adquirir o bem”. Pelo contrário, ele afirma que o bem privado é “o que pode ser dividido e proporcionado de forma separada a diferentes indivíduos, sem benefícios, ou custos, externos para os outros”, mas temos de considerar uma outra diferença que é o facto de que “o fornecimento eficiente de bens públicos exige frequentemente a ação do governo, enquanto que os bens privados podem ser eficientemente distribuídos pelos mercados” (Samuelson & Nordhaus, 2005).

Maioritariamente, as definições de público e privado complementam-se, porque o que se enquadra na esfera pública está necessariamente fora da esfera privada, e tudo o que não se enquadra na esfera pública está obrigatoriamente inserida na esfera privada, designando-se por dicotomia público/privado. “De acordo com essa lógica de ferro, um termo exclui necessariamente o outro, e ambos recobrem a totalidade do existente e do imaginável. No entanto, no mundo real, as definições nem sempre são tão claras quanto no mundo dos conceitos” (Coelho, 2009).

Como é hábito as pessoas associam o Estado à esfera pública e as empresas capitalistas à esfera privada, mas conforme se vai analisando os conceitos e as classificações, apercebe-se que não é assim tão claro. Com os conceitos definidos, percebe-se que o público precede o privado, temporal e logicamente. Em suma, em primeiro lugar verifica-se a possibilidade de se inserir na esfera pública, e só no caso de não integrar é que se enquadra na esfera privada.

Nestes casos, podem existir alturas em que se enquadra indubitavelmente na esfera pública, mas noutro momento já se pode considerar da esfera privada. “Da separação fundamental decorrem todas as outras diferenciações relevantes no interior dessas sociedades, como a existente entre um Direito Público e um Direito Privado; entre Estado e Sociedade Civil; e entre poderes do Estado e direitos do Cidadão”, ou seja, a esfera pública é maioritariamente atividade do Estado, e a esfera privada é as decisões dos indivíduos na sociedade civil (Coelho, 2009).

Ainda se tem de considerar que para a esfera pública os indivíduos são considerados como cidadãos (agentes do poder público), e também como utilizadores (sujeitos submetidos às leis e normas do Estado), enquanto que na esfera privada os indivíduos são pessoas físicas às quais se pretendem satisfazer os seus interesses (a todos os níveis, económicos, religiosos, políticos, culturais, entre outros).

As empresas privadas, podem ser designadas por “organização”, a sua natureza, características (Missão e Objetivos) e dinâmica, são apresentadas ao Estado e bastante estudadas. “Entre a administração de empresas e a administração pública existe, no mínimo, o substantivo administração em comum, o que indica que ambas não devam ser consideradas como campos de reflexão e ação inteiramente separados” (Coelho, 2009). Resumindo, a forma de administrar/gerir a esfera pública e privada é completamente diferente em ambas as esferas, demonstrando aqui um dos vários problemas éticos da Gestão e dos Controlos às diferentes esferas. O problema que aqui se depara é a relação de desigualdade entre o Estado e a Sociedade Civil, porque a segunda encontra-se subordinada à primeira, mas o Estado não pode a qualquer momento interferir na sociedade civil, pois a sua excelência exprime assimetria respaldada pelo Direito, e não arbitrariedade (Coelho, 2009).

Como se pode conferir, ainda existe muitos pormenores a definir para se diminuir a confusão dos conceitos, e clarificar as diferenças entre as esferas. Com este esclarecimento pode-se iniciar a explicação apenas da esfera pública, e do controlo de Risco Operacional, que se vai esclarecer ao longo deste trabalho.

1.2. Objetivos do Trabalho

O Trabalho apresenta dois objetivos: o geral e o específico.

O Objetivo geral é o facto de se pretender a verificação de que os Municípios que se preocupam com o Controlo de Risco Operacional, e desta forma se obtêm um melhor desempenho, perante os que não cedem importância a este Controlo.

O Objetivo específico é o aprofundamento das definições de Municípios e Risco Operacional, e com o caso de estudo verificar se a questão do trabalho será comprovada ou não.

A questão do Trabalho é: Quanto mais importância os Municípios concedem ao Controlo de Risco Operacional, melhor será o seu desempenho?

1.3. Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado em 6 capítulos. O primeiro com uma apresentação introdutória ao estudo em si, demonstrando o caso, os seus objetivos e a sua respetiva estruturação.

No segundo capítulo é apresentado o conceito dos Municípios, e o seu enquadramento legal no nosso País.

No terceiro capítulo aprofunda-se os conceitos de Risco e Risco Operacional, para se compreender a questão essencial do estudo.

No quarto capítulo foi elaborado uma explicação do método de investigação utilizado neste estudo e as suas motivações.

No quinto capítulo são apresentados os dados, a hipótese de estudo e a elaboração do caso de estudo, com os seus resultados.

No sexto capítulo fez-se a elaboração da conclusão do estudo, demonstra-se as limitações encontradas ao longo da investigação e cita-se possíveis alterações para investigações futuras.

2. Municípios

Neste capítulo será realizada a revisão de literatura dos conceitos em torno do Setor Público Português. No que respeito a estes conceitos, será apresentado a sua evolução ao longo dos anos, de forma a apreender em que âmbito se enquadra o estudo realizado.

2.1. Conceito

A 25 de abril de 1974 sucedeu a queda da Ditadura Militar, fazendo com que posteriormente em dezembro 1976 se realizassem as primeiras eleições autárquicas, mas a organização do Setor Público Local Português foi constitucionalmente reconhecido em 1976 (Veiga & Veiga, 2005).

O Estado inclui as autarquias locais, e o poder local é compreendido por Freguesias e Municípios.

Os órgãos que representam os Municípios são a Assembleia Municipal e a Câmara Municipal. Município é uma autarquia local, composta por diferentes órgãos, sendo diferente de Concelho, que se designa por “divisão territorial, administrado por um Município” (The Free Dictionary).

Conforme a Lei nº. 159/99, os Municípios usufruem de atribuições em diversos domínios (equipamento rural e urbano; energia, transportes e comunicações; educação, património, cultura e ciência; tempos livres e desporto; saúde, ação social, habitação, proteção civil, ambiente e saneamento básico; defesa do consumidor, proteção do desenvolvimento, ordenamento do território e urbanismo, polícia municipal e cooperação externa), todos os municípios portugueses regem-se pelo mesmo regime financeiro, e também disponibilizam de património e finanças próprias, sendo que a gestão compete aos respetivos órgãos, “sendo a tutela sobre a sua gestão meramente inspetiva” (Veiga & Veiga, 2005).

Portugal organiza-se por divisões administrativas, a NUTS I representa 3 sub-regiões: Portugal Continental; Região Autónoma dos Açores; e Região Autónoma da Madeira.

Portugal divide-se em 18 distritos e as Regiões Autónomas dos Açores e Madeira, que por sua vez se subdividem em 308 Municípios (Guerra, 2011).

2.1.1. Evolução da Divisão de Portugal

Em 1976, a Constituição da República Portuguesa, definiu que Portugal se dividia apenas pelas regiões autónomas (Açores e Madeira) e as regiões administrativas (a serem definidas pelo Continente).

Mas, ao longo dos anos, foi-se sentindo a necessidade de fazer alterações a esta decisão, e atualmente a divisão está mais detalhada, e apresenta-se da seguinte forma, existem a divisão de 1º Nível, 2º Nível e 3º Nível.

Na divisão de 1º Nível encontra-se a divisão original, regiões autónomas e as regiões administrativas (que sofreram alterações ao longo do tempo) estando atualmente divididas por Distritos. Na divisão de 2º Nível, está a apresentação dos Municípios por cada Distrito. E, na Divisão de 3º Nível, está a distribuição de Freguesias por cada Município.

Porém, esta não é a única divisão do País, porque sentiu-se a necessidade de criar uma divisão para Fins Estatísticos, e esta apresenta-se assim:

Unidades de Nível I (NUTS I – Portugal Continental, Região Autónoma dos Açores, e Região Autónoma da Madeira);

Unidades de Nível II (NUTS II – Alentejo, Algarve, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Norte, Região Autónoma dos Açores, e Região Autónoma da Madeira);

Unidades de Nível III (NUTS III – lista apresentada nos Anexo I – Lista dos NUTS III) (Sobral, 2008).

2.2. A expressão de glocalidade

Na atualidade é cada vez mais difícil circunscrever uma clara separação entre as dimensões locais e globais de espaços, povos ou culturas, tornando-se definições mais confusas, e de impossível delimitação clara. Welsch (1999) afirma que na atualidade nada pode ser designado de “estrangeiro” porque está tudo disponível a todos os indivíduos. A grande

evolução nos meios de transporte e nas comunicações, anteciparam a criação de um modelo de cultural global. O modelo global foi ajustado às experiências locais de várias formas, integrando as características inerentes de uma comunidade ou cultura e as tendências globais, numa perspectiva de maior ou menor mutualidade. O conceito que surge desta união é o de “Glocalidade” (Meyrowitz, 2005).

O neologismo “Glocal” demonstra a união de global e local, tenta espelhar o relacionamento entre a participação da aldeia global e a preservação das identidades e tradições locais (Silva, Alvarez e Rogerson, 2010). O conceito Glocal é formado pela palavra global, cuja raiz etimológica significa “mundial” ou “universal” (Online Etymology Dictionary, 2011a); e local, que advém da expressão do latim *localis* (pertencer a um lugar), que é originária da palavra latina *locus* (lugar) (Online Etymology Dictionary, 2011b). A palavra “Glocalidade” mantém desta forma a concordância forte entre ambas as suas raízes etimológicas e o seu atual campo lexical.

Glocalidade implica que a informação local ultrapasse as fronteiras geográficas da sua origem, ou seja, mesmo que não se situe no local onde a informação foi gerada, pode aceder com facilidade a esta. Os conceitos de Globalização e Glocalidade são complementares, pois cada cultura que se apresenta num contexto local influencia e é influenciada pelas restantes culturas a nível global (Silva, Alvarez e Rogerson, 2010).

Resumindo, as pessoas são assim livres de escolher outra cidade, ou até mesmo País, sem nunca perderem a identidade do seu local de origem. Apesar de existir uma relativa padronização de tendências ao nível global, é cada vez mais realçada a divisão das mesmas a nível local (Meyrowitz, 2005).

2.3. Enquadramento

2.3.1. Legal

O Estado aglomera a existência das autarquias locais, que são “pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas”, conforme explicitado no Art. 235º da Constituição da República Portuguesa (Diário da República Electrónico, 2005).

Relativamente ao Património e as Finanças das autarquias locais regem-se pelo Art. 238º, e os quadros de pessoal próprio segue-se pelo Art.243º da Constituição da República Portuguesa. De seguida na Constituição da República Portuguesa, os artigos 244º ao 248º regulamenta-se as Freguesias, e nos artigos 249º ao 254º aborda os Municípios.

O contexto atual impôs um sem número de constrangimentos aos municípios, tal como explicitado por Lobo (2013). A Lei das Finanças Locais (Lei nº 2/2007, de 15 de janeiro), a qual substitui a Lei nº 42/98, de 6 de Agosto impõe muitas alterações ao nível de endividamento dos municípios.

Esta situação apesar de obrigatória para a consolidação das contas públicas, pode pôr em causa a relação dos municípios com o risco operacional (processo de identificação, análise e monitorização). Tal pode ser visto nas palavras de Lobo (2013, pp.206):

“as alterações resultantes da nova Lei das Finanças Locais são o culminar da evolução do quadro legal do endividamento municipal entre 2002 e 2006. O período em questão foi marcado pela publicação da Lei da Estabilidade Orçamental (Lei Orgânica nº 2/2002 de 28 de Agosto) e pelas suspensões discricionárias nas regras de acesso ao crédito (...) do Estado para este período, e que se traduziram num agravamento significativo das restrições no acesso ao crédito por parte dos municípios.”

Isto é, a atenção dos municípios está focada muito mais no problema do acesso ao crédito e no impacto dos serviços oferecidos, do que mais propriamente no controlo do risco operacional, apesar do terrível impacto deste na realidade glocal.

E, esta realidade é vista, mas não é entendida por parte da população, por vezes até mesmo os municípios não compreendem que os critérios e fundamentos têm de ser uma prioridade imposta pelo Governo em relação ao financiamento e existência de serviços públicos. Tal situação obrigou a um esclarecimento público, o qual ocorreu através de uma nota emitida pela Direção Geral da Administração e do Emprego Público a 18 de abril de 2013.

Mas, tal como foi referido em 2012 por Ana Paula Neves, na apresentação de um artigo seu em Setembro passado no Instituto de Ciências Jurídico-Políticas a reorganização da administração local e os seus limites de endividamento têm como limitações a Constituição e a Carta Europeia desta realidade, assim como, a Lei nº 22/2012, de 30 de Maio. Esta lei defende que tal processo tem de ter em atenção dois aspetos “i) a preservação da identidade histórica, cultural e social das comunidades locais; ii) o critério da viabilidade económica, com ponderação da consistência populacional das autarquias vs. necessidade de promoção de economias de escala” (Neves, 2012), logo a explicitação do conceito de glocalidade.

Como se pôde verificar neste capítulo, conforme a sociedade foi evoluindo, o conceito de Município também teve de se adaptar à nova realidade. Estes regem-se por regras específicas, e existem diferenças em comparação às empresas privadas. Este conceito foi apresentado porque mudando o âmbito tem de se ter em conta algumas alterações à forma como se deve considerar o Risco e como se deve controlar.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

3. Risco e Risco Operacional

No capítulo anterior, designou-se o âmbito em que o estudo foi realizado, neste capítulo apresenta-se a Revisão da Literatura do estudo, ou seja, desenvolve-se os conceitos de Risco e de Risco Operacional.

3.1. Risco

Hall, em 2002, afirmou que na modernidade a definição de risco não é consistente de pessoa para pessoa, pois as várias disciplinas, empregam diferentes definições à palavra risco. Mas, decerto que há a raiz da sua definição.

3.1.1. Etimologia

3.1.1.1. Grego

O conceito de risco despontou na Grécia Antiga, na altura dos Deuses, em que as pessoas começaram a perceber que não podiam irritar os Deuses, e foi assim que germinou o conceito de risco.

Na Grécia designaram a palavra grega “*Kindunos*” para traduzir perigo e risco, e parece o mais correto porque séculos mais tarde apareceu a palavra italiana “*Risichio*” com definição semelhante. Mas, existe uma falha, pois a tradução da palavra grega é risco, oportunidade e perigo (Cline, 2004).

“A palavra *Kindunos*, porém, pode não ser a raiz da palavra grega que conhecemos como risco. A razão para este facto é que existe outra palavra, *Peirao*, é mais parecida do que o significado de *Kindunos*. *Peirao* é definido como: tentativa, esforço, tentar fazer, tentar a fortuna, fazer uma tentativa por mar e fazer o teste de um (Andrews, 1879).” (Cline, 2004)

3.1.1.2. Latim

Ao longo do tempo o Latim foi adquirindo poder, a palavra Peirao rapidamente foi traduzida para *Periculum*, com as definições: passagem, tentativas, experiências; risco, perigo, o que acompanha uma tentativa; estar em perigo, entre outras. Nestas definições ficou claro a definição de risco, descrevendo tanto o perigo como o gesto de coragem.

Comprova-se assim, que é o contexto e a perspectiva que definem a noção de risco.

3.1.1.3. Medieval e Latim Antigo

Ao redor do século XIV a palavra *periculum* evoluiu para o latim *Risicum*, é definido em 1978 por DuCange como: perigo, risco ou crise. Na época “crise” significava apenas a tomada de decisão ou resultado de algo desconhecido (Oxford University Press, 2000 referido por (Cline, 2004)). Naquela fase a palavra risco mantinha a sua dualidade, a palavra *venture* incidia com uma escolha ousada face à incerteza, como a indicada na expressão “Quem não arrisca, não petisca!”.

A partir do início do século XVI, os significados sofreram alterações, porque os Europeus começaram a tomar noção de que tinham uma pequena decisão no próprio futuro. A palavra que mais evoluiu foi a “prudência” porque na linguagem cortês esta denotava cobardia, desprovido de honra e egoísmo, contudo a definição mudou para “prudente é o sábio que aceitou o dever moral de precaver o futuro, de guardar para um dia chuvoso” (Hacking, 2001 referido por (Cline, 2004)).

3.1.1.4. Italiano

O primeiro dicionário mono-linguístico foi apenas escrito em 1612, o dicionário Italiano/Inglês foi escrito em 1598, sendo o primeiro dicionário a fazer referência à palavra *Riscare* com o significado: arriscar, aventurar, colocar em perigo (Florio, 1598 referido por (Cline, 2004)). É de notar que tanto no Dicionário de 1612 como no trabalho de Du Canges em 1678, a etimologia de *Riscare* e *Risicum* advém da palavra *Periculum*.

3.1.1.5. Francês

No primeiro dicionário Francês de 1606 não há nenhuma menção à palavra Risque, mas cinco anos mais tarde, no Dicionário Francês/Inglês a palavra Risque é definida por perigo, acaso e aventura. É relevante denotar que a palavra “aventura” permaneceu na definição de risco por mais de 100 anos, mas 43 anos depois da publicação do dicionário de Cotgrave, dois matemáticos franceses (que tentavam resolver um problema de jogo), mudaram para sempre a forma como se interagia com a incerteza.

Pela primeira vez na história, os humanos começaram a conseguir quantificar a probabilidade de um evento futuro acontecer. Com esta transformação começou-se a distinguir Risco e Incerteza, e que os seres humanos conseguem influenciar o seu próprio destino. Foi apenas no idioma italiano que se deixou de usar as palavras aventura ou empreendimento na definição de risco, e se começou a usar a palavra “ousar”, como é o caso de na atualidade existir diferença entre ser ousado ou ser tolo/imprudente (ousado quando se tem sucesso enfrentando uma área incerta, e tolo/imprudente se falhar).

3.1.1.6. Inglês

No primeiro dicionário mono-linguístico de Thomas Blount, risco foi designado por perigo e arriscar, como se pode notar existe uma diferença entre a definição de Cotgrave e do Blounts é a omissão da palavra aventura. Mas, o idioma inglês apenas entendeu metade da dualidade de risco: o potencial de perda, e a partir desse momento as questões relacionadas com o processo de decisão como a coragem, é uma exceção que aflige a definição inglesa da palavra risco.

Existem consequências por usar um léxico inconsistente, porque existem dois erros conceituais, como a diferença de poder entre as partes interessadas que têm definições de risco diferentes. A única certeza para o futuro é a constante mudança a nível tecnológico, a mudança social, e as pessoas necessitarão de ajuda nesta incerteza. Sem léxico claro e equilibrado em relação à palavra risco e à interação humana com a incerteza que enfrentamos não apenas os erros conceituais, mas também os custos operacionais (Cline, 2004).

3.1.2. Conceito

“Risco é a probabilidade de um evento ocorrer” (Burt, 2001). O risco demonstra o resultado de um evento particular, para certas condições, se essas condições e/ou evento se alterarem deixa de existir aquele risco, para outros riscos diferentes.

A essência do conceito de risco baseia-se em “ameaça de danos, exposição a uma perda, e a possibilidade de incorrer em perdas ou infortúnio” (Burt, 2001). Resumindo, o risco está relacionado com eventos incertos.

Há quase uma década Knight propôs a seguinte definição: “O Risco está presente quando os eventos futuros ocorrem com uma probabilidade mensurável” (Sons, 2011). Existe uma diferença entre incerteza e risco, o risco pode ser resumido em probabilidades, enquanto que a incerteza é totalmente imprecisa, ou seja, como Knight sugere “a incerteza é vista como uma falta de conhecimento sobre a realidade” (Wiley, 2011).

Risco pode ser definido de várias formas: “uma situação que está relacionada com exposição ao perigo; a possibilidade de que algo desagradável poderá acontecer; estar exposto aos efeitos de algo puder acontecer no futuro” (Tattam, 2011).

A ISO 31000:2009 define risco de forma muito simples, apenas afirmando que é o efeito de incerteza relativa aos objetivos. Há expressões que são palavras-chave no conceito de risco, que são: “um potencial evento futuro; incerteza; impacto; exposição e intangível” (Tattam, 2011).

3.1.3. Dimensões Analíticas em Contextos Organizacionais

Conforme explicado na ISO 31.000 a gestão de risco só é eficaz se tiver em atenção os seguintes critérios:

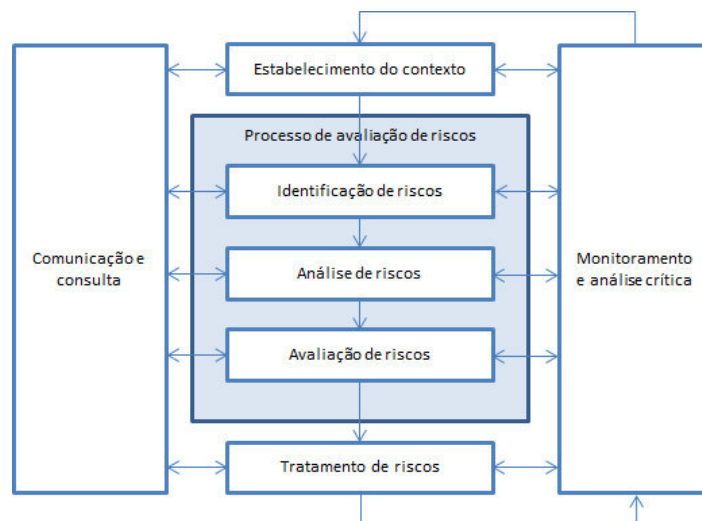
1. Proteger e criar valor para as organizações;
2. Ser parte integrante de todos os processos organizacionais;
3. Ser considerada no processo de tomada de decisão;
4. Abordar explicitamente à incerteza;
5. Ser sistemática, estruturada e oportuna;

6. Basear-se nas melhores informações disponíveis;
7. Estar alinhada com os contextos internos e externos da organização e com o perfil do risco;
8. Considerar os fatores humanos e culturais;
9. Ser transparente e inclusiva;
10. Ser dinâmica, interativa e capaz de reagir às mudanças;
11. Permitir a melhoria contínua dos processos da organização” (Fagundes, 2013).

As organizações têm de ter muito alerta à priorização dos riscos por perda e da sua probabilidade de ocorrência, porque o objetivo da gestão de risco é a prevenção e precaução destes virem a suceder. Existe um processo para a gestão de risco, que deve ser considerado pela seguinte ordem:

- ✓ “Definir o contexto para a análise do risco;
- ✓ Identificar, caracterizar e avaliar o impacto de sua ocorrência;
- ✓ Análise das vulnerabilidades dos ativos críticos e as ameaças específicas;
- ✓ Avaliação dos riscos através da probabilidade esperada e o impacto decorrente;
- ✓ Tratamento dos riscos, identificando e priorizando ações para reduzi-los;
- ✓ Monitorar e fazer análises críticas dos resultados” (Fagundes, 2013).

Figura 1 - Processo de Gestão de Risco



Fonte: http://www.efagundes.com/artigos/Gestao_de_risco_empresarial_EGRC.htm

Com a crise a aumentar, cada vez mais as empresas tentam evitar a maioria dos riscos, para tentar diminuir os gastos e conseguir ultrapassar esta fase sem ter de encerrar a empresa. Para conseguir superar esta fase as empresas procuram soluções para tornarem os controlos da gestão de risco e as estratégias de negócio ficarem mais automáticos, rápidos e eficazes. A forma de isso acontecer inclui os relatórios de controlo contínuo (CCM) de seus sistemas integrados de gestão (ERP) e das infraestruturas das Tecnologias de Informação. Existem plataformas de software conhecidas por EGRC (Enterprise Governance, Risk And Compliance Platforms) e a GRM (Automação da Gestão, Mediação e Relatórios de Controlo).

3.2. Risco Operacional

O risco operacional está relacionado com os processos internos, mas também com as relações com o exterior. O risco operacional, segundo Basel II (2004), “é o risco da perda resultante de falhas em processos internos, ou processos inadequados. Esta definição inclui o risco legal, mas exclui risco estratégico e reputacional” (Keiding, 2012).

No conceito apresentado no Relatório Final ASBA, o risco operacional é compreendido como a possibilidade das perdas acontecerem devido a ocorrências ou falhas nos processos internos, mas não só também em falhas de informação de tecnologia, pessoas, ou devido a eventos externos (Final Report ASBA WB2).

O risco operacional tem os seus recursos e os eventos que podem acontecer, tal como demonstrado no esquema apresentado em baixo.

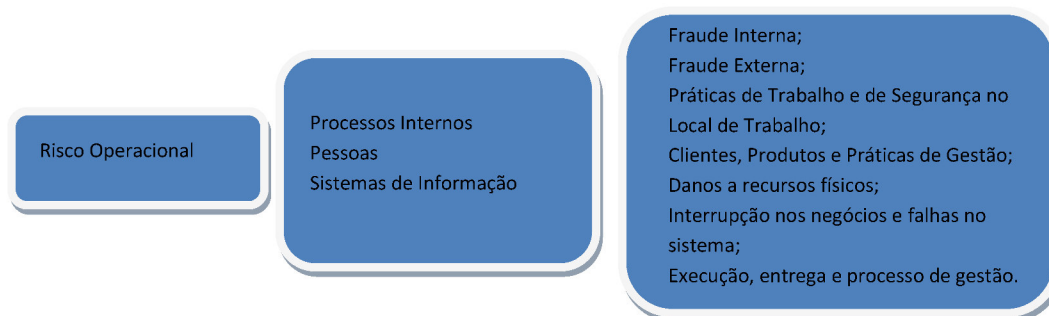


Figura 1 – Esquema dos Recursos e dos Eventos que advêm do Risco Operacional

Fonte: <http://www.asbaweb.org/Grupos/grupo%202/Final%20ReportASBA-WG2->

3.2.1. Evolução

O risco não teve sempre as mesmas características e definições ao longo dos anos, pode-se verificar estas alterações na seguinte tabela de resumo elaborada por Alice van den Tillart, 2003.

Tabela 1 - Evolução do Conceito de Risco Operacional

Período	Características Gerais
Anterior a 1900	A possibilidade de relação entre resultado e risco tornou-se assunto de discussão; Discussões no papel da segurança da economia; Estabelecimento da relação entre probabilidade e risco, mas ainda céticos sobre a aplicabilidade e a fiabilidade das estatísticas para medir o risco devido à falta de confiança.
1900-1920	Forte crença em que o risco é a dispersão de uma frequência relativa de distribuição; O futuro era previsível e as pessoas foram assumindo a responsabilidade pelas decisões racionais; Ninguém, na verdade, tentou medir o risco e relacioná-lo a retornos.
1920-1930	A 1ª Guerra Mundial destruiu a ideia da economia como sistema livre de risco; Muitas discussões sobre as oportunidades de probabilidades usando como medida do risco; As discussões sobre os fundamentos da medida de risco.
1930-1950	Nova confiança na realidade de modelos econométricos; A utilização de dados para testar um modelo <i>a priori</i> , em vez de construir modelos de dados.
1950-1970	Experiência e educação desempenharam um papel importante em que os modelos ganharam aceitação. A renovada confiança de períodos anteriores incentivaram esta; O primeiro reconhecimento da gestão de carteiras e aspetos de diversificação.
1970	O desenvolvimento da Teoria da Opção: a oportunidade para o

	comércio no futuro, em termos que são fixados hoje.
--	-----------------------------------------------------

Tabela 1 - Evolução do Conceito de Risco Operacional

Período	Características Gerais
1980	<p>A profunda crise económica resultou em novas técnicas de medição de risco, como o teste de stress e análise de cenários;</p> <p>Os bancos tornaram-se objeto de regulamentação de capital para garantir um sistema financeiro sólido e seguro;</p> <p>Os novos regulamentos enormemente estimulados a desenvolvimento de técnicas científicas de mensuração de risco.</p>
1990	<p>A teoria prospetiva discute o impacto de falhas humanas em medidas de risco;</p> <p>Interesse em finanças comportamentais;</p> <p>O setor bancário aceitou integralmente os modelos de risco de mercado;</p> <p>O desenvolvimento de técnicas de classificação de crédito e modelos de risco de crédito teve um enorme voo;</p> <p>Os bancos começaram a pensar numa nova fronteira designada “risco operacional”.</p>

Fonte: http://doc.utwente.nl/41464/1/thesis_v_d_Tillaart.pdf

Como se pode confirmar, apenas com a evolução da sociedade e da cultura que se conseguiu ir compreendendo e melhorando as definições e conceitos. E, no conceito de risco operacional notou-se uma enorme mudança, mas ainda existirão mais mudanças ao conceito porque estamos na era da tecnologia de informação, onde tudo muda num instante.

3.3.1. Modelos de Análise

Existem vários âmbitos de risco operacional propostos pela literatura. Apesar das várias opiniões todas elas incluem três etapas essenciais: identificação, planeamento e controlo dos riscos expectados nesse projeto, operação ou empresa. Algumas dessas perspetivas estão resumidas na seguinte tabela:

Tabela 2 – Apresentação de Quadros de Risco e suas Etapas

Nome	Descrição (Etapas Principais)
PMI Corpo de Conhecimento	Quadro de risco envolve 4 etapas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação do Risco; 2. Quantificação do Risco; 3. Desenvolvimento de Resposta ao Risco; 4. Resposta de Controlo ao Risco.
O Relatório COSO	Quadro de toda a empresa, com oito componentes inter-relacionados: ambiente interno, definição de objetivos, identificação do evento, avaliação de riscos, resposta ao risco, atividades de controlo, informação e comunicação, e monitoração.
Instituto do Software de Engenharia	Quadro composto por cinco fases distintas: identificação, análise, planeamento de respostas, rastreamento e controlo, que estão ligados por um esforço de comunicação de risco em curso.
“Fairly”	Quadra composto por sete etapas: identificar fatores de risco, avaliar as probabilidades de risco e efeitos, desenvolver estratégias para mitigar os riscos identificados, monitorar os fatores de risco, invocar um plano de contingência, gerir a crise e recuperar da crise.
Contínua Gestão de Risco (CRM)	Quadro de risco da NASA tem seis fases, e é um ciclo de vida: identificar, analisar, planear, acompanhar, controlar e comunicação do risco.

Fonte: <ftp://163.25.117.117/gyliao/PaperCollection/20091018/Operational%20risk%20analysis%20in%20business%20processes.pdf>

Como se pode verificar existem várias opiniões para a forma como se deve controlar o risco operacional, mas aqui a questão é se estes se podem aplicar de igual modo no setor público e no privado.

Na minha opinião não se podem aplicar estes modelos de igual forma ao setor público e privado, porque existe um fator que altera a decisão a tomar, mas não só entre estes setores

mas também em cada um deles.

O fator que influencia por completo a decisão a deliberar é, o âmbito em que se encontra, ou seja, a cultura, a realidade da organização/projeto, porque apesar do conceito glocalidade, explicado anteriormente, em que na atualidade tudo está relativamente perto, a cultura e a realidade são diferentes em cada zona.

Em suma, o que pode ser um bom modelo para uma empresa/organização numa outra empresa e/ou localidade já não será o modelo mais adequado, isto porque alterando alguns critérios a resolução será completamente diferente.

4. Metodologia de Estudo

O estudo em face dos objetivos assume-se como quantitativo, pois tenta medir e analisar os dados através de um modelo estatístico completo (Yin, 2001). Esta escolha é justificada através de Sousa e Baptista (2011), os quais afirmaram que a investigação qualitativa tem fortes constrangimentos quando o investigador tem pouca experiência.

Por outro lado, a filosofia de investigação tende a relacionar objetivos e resultados empíricos, o que é importante para o sucesso desta (Domingues, 2004). Deste modo, a investigação foi desenvolvida por uma posição positivista pelas seguintes razões: i) o teste de modelo explicativo, o qual relaciona as áreas de risco, frequência e medidas; ii) o estudo de uma realidade objetiva, o risco operacional dos municípios em causa; iii) as proposições de carácter formal, isto é, as condições do modelo; v) a amostra utilizada não corresponde ao universo de municípios (explicitado nas limitações).

Já relativamente à sua natureza esta dissertação é explicativa, pois tenta relacionar o risco operacional dos municípios e as suas consequências através de um processo quantitativo e uma visão positivista (teste de hipóteses como forma de relacionar as variáveis) (Given, 2008).

A metodologia de estudo, em si, resume-se através do caso de estudo, até porque é um “método empírico que investiga fenómenos contemporâneos no seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são evidentes” (Yin, 2009, pp.13). Este caso concreto é de um momento em concreto (Bryman e Bell, 2007) e com vários casos em debate (Stake, 1995).

Relativamente ao caso de estudo, os dados empíricos foram recolhidos e analisados de acordo com os seguintes processos: seguindo Silverman (2006) escolheu-se a análise

textual de documentos interinos, a qual é uma prática recorrente em investigação de casos de estudo. Pois desta forma, foi possível compreender a visão e política de gestão de risco operacional de cada município, convertendo depois essa análise através da Escala de Likert.

Depois da conversão os dados foram analisados através do SmartPLS 2.0 M3 de modo a compreender a capacidade explicativa e consistência interna deste através de vários testes.

Para finalizar, a validade externa de uma investigação depende da generalização dos seus resultados. Esta pode ser influenciada por vários fatores, tais como: o efeito reativo dos testes; ou, o momento em que a investigação foi realizada (Fernandes, 1991), que ainda afirma que a investigação quantitativa muitas vezes não segue as “regras” do método de inquérito científico.

5. Análise dos Municípios de Leiria e Santarém

Nos capítulos anteriores descreveu-se os conceitos e o âmbito em que foi elaborado o estudo, ao perceber os conceitos é altura de elaborar a análise dos dados e o contraste de hipóteses.

5.1. Apresentação de Hipótese

A hipótese que se pretende analisar nesta investigação é:

H1: Quando o Município utiliza melhor a Gestão de Risco tem melhor Desempenho.

5.2. Processo de Reunião e Transformação dos Dados sobre os Municípios

Para se conseguir comparar a importância que cada Município legou ao Controlo de Risco, fez-se uma análise dos “Planos de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas”, e elaborou-se uma tabela equiparando os pormenores que são analisados por cada Município.

Ao examinar os Planos de Prevenção foram verificadas 8 áreas que são abordadas pelos Municípios, e que são analisadas por eles de formas diferentes. Será nestas diferenças que se distinguirá o nível de importância que os Municípios dão ao Controlo de Risco Operacional.

Para se desenvolver as tabelas apresentadas no Anexo II, foi necessário a leitura dos Relatórios do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas, conforme apresentado nos Relatórios, retirou-se a informação que cada um contabiliza no seu Controlo de Risco e na sua organização. Quanto mais dados e informação discriminada o Município apresenta, maior é o seu Controlo respeitante a todos os acontecimentos.

Depois de discriminar esses dados nas tabelas, foi necessário alterar as variáveis qualitativas para variáveis quantitativas, para se conseguir medir. Para alterar as variáveis utilizou-se a Escala Likert de sete pontos em a pontuação “1” significa “Não apresenta/controla o critério” e “7” “Apresenta e discrimina pormenorizadamente as características do critério”.

Com esta alteração o quadro a considerar para o Modelo de Análise, é o seguinte:

Figura 2 – Escala de Likert dos Aspectos considerados no Controlo de Risco

	AC	M	RI	FR	MP	IR	CMP	Rec.
Bombarral	4	1	7	4	7	6	7	1
Batalha	4	7	7	4	7	5	7	1
Caldas da Rainha	4	1	7	4	7	6	7	1
Castanheira de Pêra	1	7	7	4	7	7	7	1
Figueiró dos Vinhos	4	7	5	4	7	6	7	7
Leiria	6	7	7	4	7	7	7	1
Nazaré	2	7	7	4	7	6	7	1
Porto de Mós	6	7	7	4	7	6	7	1
Marinha Grande	5	7	7	5	7	7	1	1
Pombal	7	1	7	6	7	7	7	1
Abrantes	3	7	7	1	7	7	7	1
Alpiarça	7	7	7	5	7	6	7	1
Constância	4	7	4	4	7	6	7	1
Torres Novas	4	1	5	4	7	6	7	1
Golegã	2	7	7	4	7	7	7	1
Ourém	1	1	4	4	7	1	7	1
Vila Nova da Barquinha	4	7	7	4	7	7	7	1
Entroncamento	5	7	7	5	7	7	7	1
Ferreira do Zêzere	4	7	7	1	7	5	1	1

Fonte: Elaborado pelo Autor

Para avaliar o desempenho dos Municípios, foram analisados os seguintes critérios de cada Município: o Endividamento Líquido per Capita, a Execução da Receita, o IMI per Capita e o Índice de Dependência Financeira. As informações obtidas destes critérios podem ser visualizadas no Anexo III – Dados Municipais do Desempenho.

Também estes dados foram adaptados à Escala Likert, ficando a informação na seguinte estrutura:

Figura 3 – Escala de Likert dos Critérios do Desempenho

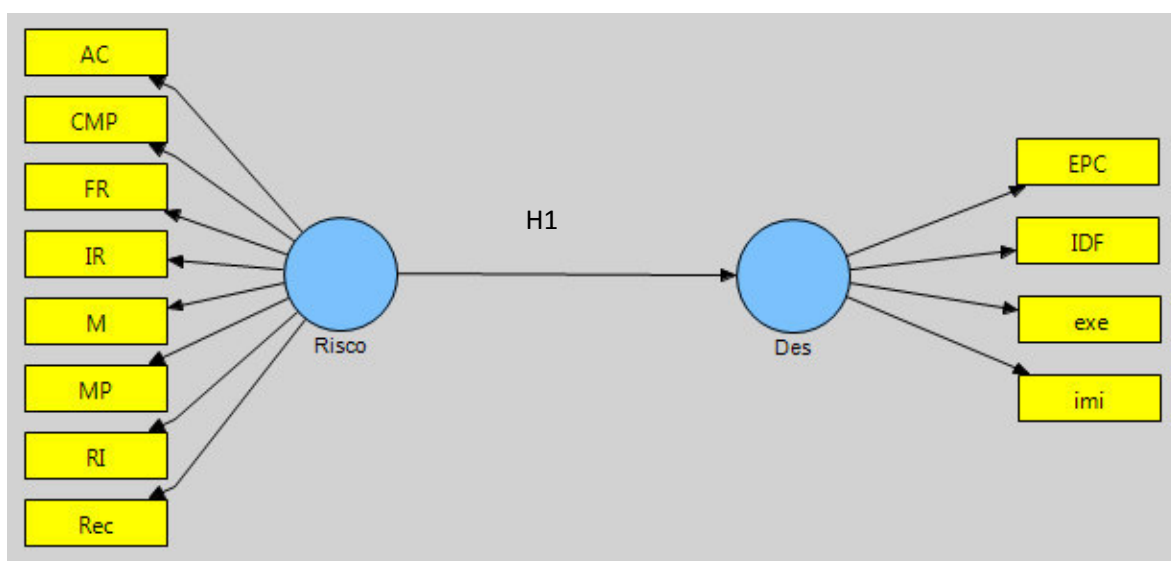
	EPC	% Execução R	IMI per capita	IDF
Bombarral	6	4	4	4
Batalha	7	5	4	5
Caldas da Rainha	7	5	3	5
Castanheira de Pêra	1	3	5	3
Figueiró dos Vinhos	5	3	5	3
Leiria	7	4	3	4
Nazaré	5	3	1	3
Porto de Mós	7	5	5	5
Marinha Grande	7	4	4	5
Pombal	7	4	4	6
Abrantes	7	4	4	5
Alpiarça	5	5	5	4
Constância	5	4	4	6
Torres Novas	7	4	4	3
Golegã	6	5	5	6
Ourém	7	4	4	5
Vila Nova da Barquinha	6	5	5	4
Entroncamento	7	3	3	5
Ferreira do Zêzere	5	5	5	5

Fonte: Elaborado pelo Autor

5.2. Elaboração do Modelo de Análise

Assim, o modelo de relações inicial, apresenta a seguinte estrutura:

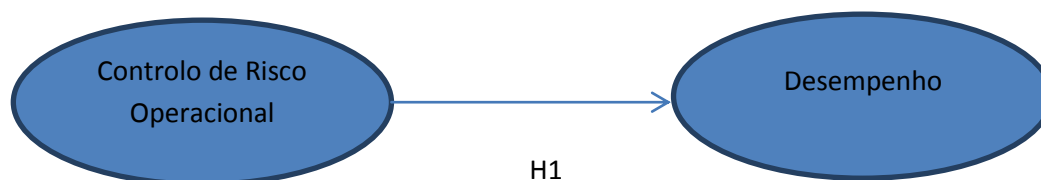
Figura 4 – Modelo de Relações Gerais e Hipótese Colocada



Fonte: Elaborado pelo Autor

A relação a testar é entre o Controle de Risco Operacional e o Desempenho que é apresentado pelos Municípios.

Figura 5 – Modelo a testar e hipótese colocada



Fonte: Elaborado pelo Autor

Ao utilizar o PLS como ferramenta de avaliação do modelo estrutural, a elaboração do modelo deve considerar a relação causal das rubricas com o respetivo fator com o seu conceito.

Este modelo necessita de ser analisado e interpretado em duas fases, para que desta forma se verifique a sua validade, e para esta análise segue-se o esquema indicado por Sanchez (2007), citado por Guerra, 2011. Em primeira lugar vai-se verificar a Avaliação do Modelo de Medida (que é realizada através das seguintes avaliações: a Fiabilidade individual de cada rubrica, a Consistência Interna, a Validade convergente dos conceitos, e a Validade Discriminante), e de seguida, analisa-se a Avaliação do Modelo Estrutural (analisando o Poder preditivo do modelo, a Relevância da predição dos conceitos dependentes, a Análise e significância estatística dos coeficientes estruturais).

5.4.1. Avaliação do Modelo de Medida

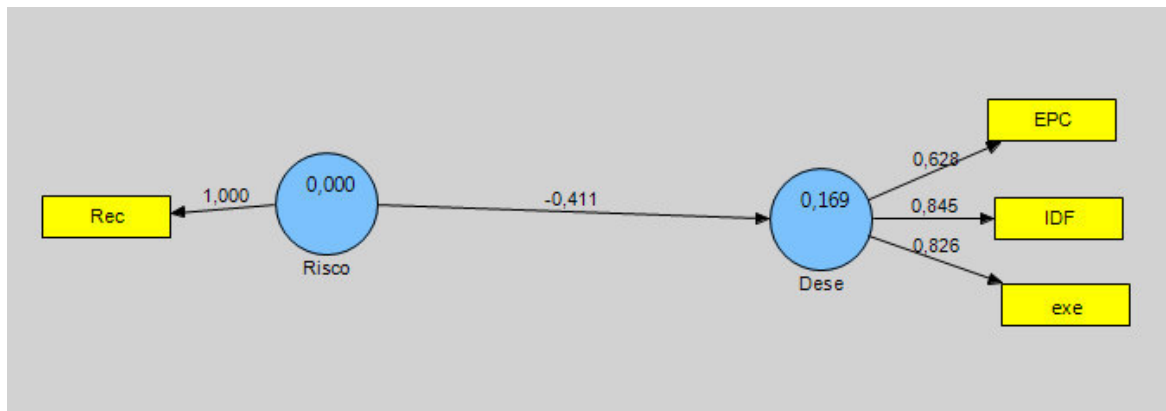
5.4.1.1. Fiabilidade Individual de cada Rubrica

Esta é avaliada pela análise de cargas (*loadings*), ou seja, da conexão da rubrica com o conceito ou com os fatores. Segundo, Chin (1998) e Hulland (1999), citado por Guerra, 2011, defendem que para o modelo ser aceite, cada conceito deve ter uma carga superior a 0,6, o que exprime que a variância repartida entre o conceito e a sua medida é maior que a variância do erro.

Depois de vistos os valores, e de retirados os valores abaixo de 0,6, verificou-se um novo

modelo em que todas as cargas são superiores a 0,6. Demonstra-se assim que o modelo passa a ficar da seguinte forma:

Figura 6 – Novo Modelo de Relações Gerais



Fonte: Elaborado pelo Autor

5.4.1.2. Consistência Interna

A consistência interna, fiabilidade dos conceitos ou fiabilidade da escala permite avaliar até que ponto os indicadores medem os conceitos. Para avaliar este aspeto utiliza-se a fiabilidade composto do conceito (composite reliability) desenvolvida por Werts e outros (1974), citado por Guerra, 2011. Segundo, Nunally (1978) afirmou que os valores devem ser superiores a 0,8.

Tabela 3 – Consistência Interna do modelo

Conceito	Composite Reliability
Controlo de Risco	1,0000
Desempenho	0,8139

Fonte: Elaborado pelo Autor

Verifica-se, assim, que todos os conceitos apresentam valores superiores a 0,8, confirmando desta forma a consistência interna do modelo.

5.4.1.3. Validade Convergente dos Conceitos

Para avaliar a validade dum conceito é necessário usar a Variância Extraída Média (AVE –

Average Variance Extracted) desenvolvida por Fornell e Larcker (1981), citado por Guerra, 2011, sendo que este indicador ajuda a ver a quantidade de variância que um conceito obtém dos seus indicadores em relação à quantidade de variância devida ao erro de medida. Fornell e Larcker (1981), citado por Guerra, 2011, indicaram que o valor mínimo recomendável é de 0,5.

Tabela 4 – Validade Convergente dos conceitos

Conceito	AVE
Controlo de Risco	1,0000
Desempenho	0,5971

Fonte: Elaborado pelo Autor

Verifica-se assim, que neste modelo, todos os conceitos têm valores superiores a 0,5.

5.4.1.4. Validade Discriminante

Nesta análise, para se determinar se os conceitos têm validade discriminante, este deve partilhar mais variância com os seus indicadores do que com os outros conceitos do modelo. Segundo, Fornell e Larcker (1981), citado por Guerra, 2011, a variância média extraída (AVE), e considera-se que o seu valor deve ser maior que as correlações ao quadrado entre este conceito e os outros. Desta forma, foi-se calcular a raiz quadrada do AVE e verificou-se a existência ou não da validade discriminante.

Tabela 5 – Matriz de Correlação das variáveis latentes

Conceito	Desempenho	Risco
Desempenho	0,7727	
Risco	-0,4107	1,0000

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme se pode verificar na tabela acima, as correlações entre o próprio conceito é superior às correlações entre os conceitos, confirmando assim a existência da validade discriminante.

5.4.2. Avaliação do Modelo Estrutural

Depois de se verificar se o modelo de medida é satisfatório, podemos seguir para a segunda fase, que baseia-se na avaliação do poder preditivo do modelo, a relevância da predição dos conceitos dependentes e a análise e significância estatística dos coeficientes estruturais.

5.4.2.1. Poder preditivo do modelo

O modelo PLS tem como objetivo principal a predição, por isso a qualidade do modelo é determinada pela força de cada caminho, e a variável que analisa esta força é o R^2 . E, segundo Chin (1988), citado por Guerra, 2011, os valores 0,67, 0,33 e 0,19, afirmam que o R^2 é substancial, moderado ou fraco, respetivamente. Neste modelo, os R^2 são os seguintes:

Tabela 6 – Valores de R^2 para as variáveis dependentes do modelo

Conceito	R^2
Desempenho	0,1690

Fonte: Elaborado pelo Autor

Como se pode verificar, os R^2 são abaixo de 0,19 logo as variáveis são consideradas fracas. E, apenas um conceito está próximo do mínimo considerado por Chin (1988), citado por Guerra, 2011, o que faz com que o modelo não seja considerado forte.

5.4.2.2. Relevância da Predição dos Conceitos Dependentes

A relevância preditiva dos conceitos dependentes indica se o modelo tem a capacidade de prover uma predição para as variáveis latentes, e é medida através do índice Q^2 indicado por Stone (1974) e Geisser (1975), citado por Guerra, 2011. Conforme Chin (1998), citado por Guerra, 2011, existe relevância na predição quando o valor de Q^2 é positivo.

O Q^2 apresentado neste modelo é de 0,0707.

Pode-se assim verificar que o Q^2 do modelo é positivo, o que corresponde à afirmação de Chin, em que o modelo apresenta relevância na predição. Apesar disso, verifica-se que este valor está muito perto do zero.

5.4.2.3. Análise e Significância Estatística dos Coeficientes Estruturais

De acordo, com Chin (1998), citado por Guerra, 2011, o bootstrapping pode ser usado para gerar t-statistics que ajudam a avaliar esta significância estatística dos coeficientes estruturais. Este autor considera que os valores devem ser superiores a 0,2 e, de preferência, superiores a 0,3.

O valor de t-student foi de 4,7602.

Verifica-se assim que existe significância estatística dos coeficientes estruturais.

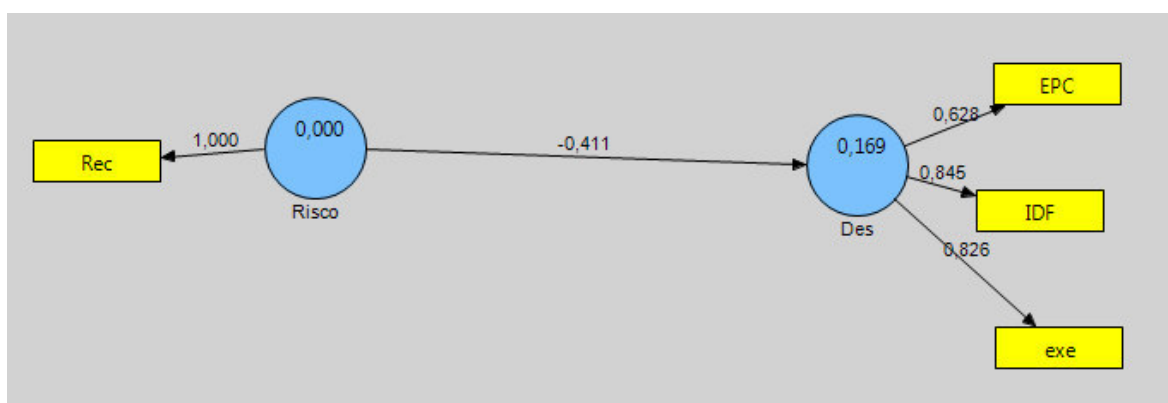
5.5. Discussão do Modelo

Verifica-se no ponto anterior que o modelo construído e a amostra utilizada são adequados para testar a hipótese elaborada.

Dos 36 Municípios da região considerada, conseguiu-se obter os Planos de Prevenção de Risco de 19, ou seja, de 53% do total.

O modelo foi avaliado por duas fases, a avaliação do modelo de medida e a avaliação do modelo estrutural. Os resultados obtidos foram:

Figura 7 – Relações entre as variáveis latentes do modelo interno



Fonte: Elaborado pelo Autor

Apesar das limitações do estudo, conclui-se que o mesmo é válido para estudar a hipótese.

Tabela 7 – Teste da Hipótese

	Hipótese	Coefficiente Estrutural	Valor de t	Resultado
H 1	Quando o Município utiliza melhor a Gestão de Risco tem melhor Desempenho	-0,411	4,7602	Não confirmada

Fonte: Elaborado pelo autor

Verifica-se que o coeficiente estrutural é negativo, que o poder preditivo do modelo é baixo e que a relevância da predição dos conceitos dependentes é pouco superior a 0 pelo que a hipótese que foi colocada no início do estudo não é comprovada, ou seja, **Não se comprova que quando o Município utiliza melhor a Gestão de Risco tem melhor Desempenho.**

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

6. Conclusão e Perspetivas Futuras

6.1. Conclusão

Na presente investigação não se confirma que o Município ao controlar o risco contribua de forma positiva para um desempenho favorável.

Verifica-se assim que, o referido na literatura não se pode confirmar que se aplique às organizações. Supostamente, o explicado na filosofia e iniciativas indicadas poderão ajudar as organizações a obter um desempenho favorável, no entanto nem sempre se consegue provar essa relação, como aconteceu nesta investigação.

6.2. Limitações

Ao longo da pesquisa e do desenvolvimento do trabalho, encontrou-se algumas limitações que dificultaram o estudo empírico e o desenvolvimento teórico do trabalho.

A limitação a considerar foi o facto de nem todos os Municípios terem os Planos de Prevenção disponíveis nos sites oficiais. Para os que não estavam disponíveis foi enviado e-mail a solicitar os Planos aos quais apenas responderam os seguintes Municípios Marinha Grande, Pombal, Ferreira do Zêzere, ficando desde já o meu Agradecimento aqui presente.

Existe também a limitação de não se ter questionado os Municípios relativamente aos dados obtidos pelos sites, mas não influencia a investigação porque quando se elabora questionários ou entrevistas também não se duvida das respostas dadas.

Outra limitação, é o facto de ter restringido a dois Distritos, o que não invalida a validade do modelo, conforme comprovado durante o trabalho.

Com estas dificuldades encontradas, poderá existir alguma disparidade no estudo experienciado com a realidade, porque não existem bases/estudos anteriores.

6.3. Perspetivas Futuras

Para um melhor resultado, e um estudo mais concreto tem-se em consideração como sugestão futura a utilização de uma amostra maior de Municípios (considerar Portugal Continental por completo).

Outra sugestão será de colocar inquéritos e/ou entrevistas a todos os Municípios, tentando maximizar o mais possível a colaboração destes, o que irá ajudar a obter mais instrumentos de gestão de risco, sendo que desta forma existiria uma maior compreensão e elaboração do modelo, ajudando a obter uma conclusão mais verídica.

Bibliografia

- Associação Nacional Municípios Portugueses.* (2012). Obtido em 07 de Outubro de 2012, de <http://www.anmp.pt/anmp/pro/mun1/mun101w2.php?dis=19>
- Burt, B. A. (2001). *Definitions of Risk*. Obtido em 11 de Junho de 2013, de http://www.nidcr.nih.gov/NR/rdonlyres/59E8463F-469F-4D06-95C3-CB877673DC98/0/Brian_Burt_Risk.pdf
- Câmara Municipal Abrantes.* (2012). Obtido em 13 de Outubro de 2012, de http://www.cm-abrantes.pt/NR/rdonlyres/43B080C5-601A-47DB-8138-5B737C33CF71/103653/PlanoGestaodeRiscosdeCorrupçãoeInfracçõesConexas_2.pdf
- Câmara Municipal Alcanena.* (2012). Obtido em 14 de Outubro de 2012, de http://www.cm-alcanena.pt/NR/rdonlyres/A84783F2-BF2F-406D-8C42-DB45CEF5C0FE/130658/PrestContas2011Doc28RelatóriodeGestão2011_Final.pdf
- Câmara Municipal Alcobaca.* (2012). Obtido em 07 de Outubro de 2012, de <http://www.cm-alcobaca.pt/resources/0b6dd8e2abf1fe123d9830f670f3cadb/Relatorio%20de%20Gestao%202010.pdf>
- Câmara Municipal Almeirim.* (2012). Obtido em 13 de Outubro de 2012, de <http://www.cm-almeirim.pt/images/repositorio/PrestacaodeContas2011.pdf>
- Câmara Municipal Alpiarça.* (2012). Obtido em 13 de Outubro de 2012, de http://www.alpiarca.pt/cma_ficheiros/Plano_Prevencao_Riscos_Gestao_Incluindo_Corrucao_Infracoes_Conexas.pdf
- Câmara Municipal Alvaiázere.* (2012). Obtido em 07 de Outubro de 2012, de <http://www.cm-alvaiazere.pt/default.aspx?module=ArtigoDisplay&ID=130>
- Câmara Municipal Ansião.* (2012). Obtido em 07 de Outubro de 2012, de http://www.cm-ansiao.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=138&Itemid=198
- Câmara Municipal Batalha.* (2012). Obtido em 07 de Outubro de 2012, de <http://www.cm-batalha.pt/municipio/financas-locais>
- Câmara Municipal Benavente.* (2012). Obtido em 14 de Outubro de 2012, de <http://www.cm-benavente.pt/autarquia/documentos-de-gestao/prestaco-de-contas>
- Câmara Municipal Bombarral.* (2012). Obtido em 07 de Outubro de 2012, de <http://www.cm-bombarral.pt/custompages/showpage.aspx?pageid=9f7fcb2a-b102-43ff-93ef-0c71dc85875a&m=b93>

Câmara Municipal Caldas da Rainha. (2012). Obtido em 07 de Outubro de 2012, de http://www.cm-caldas-rainha.pt/portal/page/portal/PORTAL_MCR/MUNICIPIO/DOCUMENTOS_ONLINE

Câmara Municipal Cartaxo. (2012). Obtido em 23 de Outubro de 2012, de <http://www.cm-cartaxo.pt/Gerir/DocumentosGestao/Paginas/default.aspx>

Câmara Municipal Castanheira de Pera. (2012). Obtido em 07 de Outubro de 2012, de <http://www.cm-castanheiradepera.pt/pprg.asp>

Câmara Municipal Chamusca. (2012). Obtido em 14 de Outubro de 2012, de http://www.cm-chamusca.pt/autarquia/documentos-de-gestao/search_result

Câmara Municipal Constância. (2012). Obtido em 14 de Outubro de 2012, de http://www.cm-constancia.pt/NR/rdonlyres/5EE8B9D1-FD5B-44D3-B6B2-E236CDCA8417/81944/Plano_de_Prevencao_de_Riscos_de_Gestao3.pdf

Câmara Municipal Coruche. (2012). Obtido em 14 de Outubro de 2012, de http://www.cm-coruche.pt/autarquia/documentacao/prestacao-de-contas/cat_view/49-documentos/86-prestacao-de-contas/87-2011?start=5

Câmara Municipal Entroncamento. (2012). Obtido em 14 de Outubro de 2012, de <http://www.cm-entroncamento.pt/NR/rdonlyres/433ECD84-E460-4027-9C9C-ABBC9CC4E7BA/101818/PlanodePrevencao.pdf>

Câmara Municipal Ferreira do Zêzere. (2012). Obtido em 14 de Outubro de 2012, de <http://www.cm-ferreiradozezere.pt/pt/conteudos/gabinetedomunicepe/C%c3%a2mara%20Municipal/2009/4d131471-3f2a-47ba-90e8-9b11093330c1.htm>

Câmara Municipal Figueiró dos Vinhos. (2012). Obtido em 07 de Outubro de 2012, de <http://cm-figueirodosvinhos.pt/c/apoio-ao-municepe-editais-avisos-informacoes.html>

Câmara Municipal Golegã. (2012). Obtido em 14 de Outubro de 2012, de <http://www.cm-golega.pt/autarquia/planogestaoriscoscorrupcao>

Câmara Municipal Leiria. (2012). Obtido em 07 de Outubro de 2012, de http://www.cm-leiria.pt/PageGen.aspx?WMCM_Paginald=33555

Câmara Municipal Marinha Grande. (2012). Obtido em 07 de Outubro de 2012, de <http://ww2.cm-mgrande.pt/>

Câmara Municipal Nazaré. (2012). Obtido em 07 de Outubro de 2012, de <http://www.cm-nazare.pt/custompages/showpage.aspx?pageid=dbbb7706-fdb4-4782-ae57-5524bc435a7e&m=c224>

Câmara Municipal Óbidos. (2012). Obtido em 07 de Outubro de 2012, de <http://www.cm-obidos.pt/downloads/ListDocuments.aspx?m=a60>

- Câmara Municipal Ourém.* (2012). Obtido em 14 de Outubro de 2012, de http://www.cm-ourem.pt/index.php/documentosoficiais/informfinanceira/cat_view/47-informacao-economico-financeira/178-diversos.html
- Câmara Municipal Peniche.* (2012). Obtido em 07 de Outubro de 2012, de http://www.cm-peniche.pt/_uploads/pdf_noticias/relatoriogestao2009.pdf
- Câmara Municipal Pombal.* (2012). Obtido em 07 de Outubro de 2012, de http://www.cm-pombal.pt/seu_municipio/doc_online/documentos/2011/relatorio_prestac_2011.pdf
- Câmara Municipal Porto de Mós.* (2012). Obtido em 09 de Outubro de 2012, de <http://www.municipio-portodemos.pt/page.aspx?id=8>
- Câmara Municipal Salvaterra de Magos.* (2012). Obtido em 14 de Outubro de 2012, de http://www.cm-salvaterrademagos.pt/autarquia/documentos-de-gestao/cat_view/86-downloads/69-documentos-de-gestao/70-prestacao-de-contas/72-2011?start=5
- Câmara Municipal Santarém.* (2012). Obtido em 14 de Outubro de 2012, de <http://www.cm-santarem.pt/autarquia/Plano%20de%20Actividades/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%20e%20Presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Contas%202010.pdf>
- Câmara Municipal Sardoal.* (2012). Obtido em 23 de Outubro de 2012, de <http://www.cm-sardoal.pt/NR/rdonlyres/0001f904/ozvxcxfibrarvmxoclazavocqjycbtl/RelatoriodeGestaoFinal2011.pdf>
- Câmara Municipal Tomar.* (2012). Obtido em 14 de Outubro de 2012, de <http://www.cm-tomar.pt:88/NR/rdonlyres/0001bc3a/cpipegupledpcqxyyityolbfnpbclkyys/DPCCMTOMAR2010.pdf>
- Câmara Municipal Torres Novas.* (2012). Obtido em 14 de Outubro de 2012, de http://www.cm-torresnovas.pt:88/NR/rdonlyres/0001a520/kvptkmwnekxcedhufqicivadcigndkod/Relatorio_Prevencao_Corrupcao_V20.pdf
- Câmara Municipal Vila Nova da Barquinha.* (2012). Obtido em 14 de Outubro de 2012, de <http://www.cm-vnbarquinha.pt/NR/rdonlyres/62582B42-2C97-4C6A-898C-BE688A002398/83655/PlanogestaoriscosCMVNB2009copiaparaweb.pdf>
- Cline, P. B. (20 de Maio de 2004). *The Etymology of Risk*. Obtido em 11 de Junho de 2013, de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.112.3920&rep=rep1&type=pdf>
- Coelho, R. C. (2009). *O Público e o Privado na Gestão Pública*. Obtido em 28 de Maio de 2013, de http://portal.virtual.ufpb.br/biblioteca-virtual/files/pub_1291089948.pdf
- Diário da República Electrónico.* (2005). Obtido em 11 de Setembro de 2013, de <http://dre.pt/comum/html/legis/crp.html>
- Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público.* (2013). Obtido em 01 de Outubro de 2013, de Nota de enquadramento legal e esclarecimento de 18 abril 2013:

- http://www.dgaep.gov.pt/upload/homepage/Noticias/Noticias_2013/Nota_enquadramento_legal_e_esclarecimento_18_04_2013.pdf
- Fagundes, E. M. (2013). *Efagundes*. Obtido em 12 de Setembro de 2013, de http://www.efagundes.com/artigos/Gestao_de_risco_empresarial_EGRC.htm
- Final Report ASBA WB2*. (s.d.). Obtido em 11 de Junho de 2013, de <http://www.asbaweb.org/Grupos/grupo%202/Final%20ReportASBA-WG2-Operational%20Risk.pdf>
- Guerra, D. J. (2011). Tesis Doctoral. *Factores que influenciam a Competitividade dos Municípios: A Importância da Gestão do Conhecimento*. Badajoz.
- Jallow, A., Majeed, B., Vergidis, K., Tiwari, A., & Roy, R. (2007). *Operational risk analysis in business processes*. Obtido em 11 de Junho de 2013, de <ftp://163.25.117.117/gyliao/PaperCollection/20091018/Operational%20risk%20analysis%20in%20business%20processes.pdf>
- Keiding, H. (2012). *Economics of Banking*. Obtido em 11 de Junho de 2013, de <http://www.econ.ku.dk/keiding/Textbooks/EconomicsOfBanking/Bchapter13.pdf>
- Lobo, F. (2013). A descentralização orçamental e o endividamento público subnacional: Uma aplicação aos municípios portugueses. *Tese de Doutoramento*. Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra.
- Locais, D. G. (2011). *Endividamento per Capita*. Obtido em 25 de Setembro de 2013, de http://www.portalautarquico.pt/PortalAutarquico/ResourceLink.aspx?ResourceName=ELpercapita_20092010_21112011.pdf
- Meyrowitz, J. (2005). *The Rise of Glocality: New Senses of Place and Identity in the Global Village*. Obtido em 26 de Agosto de 2013, de http://www.hunfi.hu/mobil/Passagen_engl4_Meyrowitz.pdf
- Online Etymology Dictionary*. (2011a). Obtido em 26 de Agosto de 2013, de http://www.etymonline.com/index.php?term=global&allowed_in_frame=0
- Online Etymology Dictionary*. (2011b). Obtido em 26 de Agosto de 2013, de http://www.etymonline.com/index.php?term=local&allowed_in_frame=0
- OTOC. (2010). *Relatório Síntese dos Planos de Prevenção*. Obtido em 29 de Março de 2013, de <http://www.cpc.tcontas.pt/recomendacoes.html>
- PORDATA. (2013). *IMI*. Obtido em 25 de Setembro de 2013, de <http://www.pordata.pt/Municipios/Receitas+fiscais+das+camaras+municipais+per+capita-565-2731>
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2005). *Economia*. Madrid: McGraw Hill.
- Sobral, J. J. (2008). *Audaces*. Obtido de <http://audaces.blogs.sapo.pt/2585.html>

- Tattam, D. (2011). *A Short Guide to Operational Risk*. Obtido em 11 de Junho de 2013, de <http://www.ashgate.com/pdf/samplepages/short-guide-to-operational-risk-tattam-ch1.pdf>
- The Free Dictionary*. (s.d.). Obtido em 26 de Agosto de 2013, de <http://pt.thefreedictionary.com/munic%c3%adpio>
- Tillaart, A. H. (2003). *Controlling Operational Risk - Concepts and Practices*. Obtido em 11 de Junho de 2013, de http://doc.utwente.nl/41464/1/thesis_v_d_Tillaart.pdf
- Veiga, L. G., & Veiga, F. J. (2005). *Eleitoralismo nos Municípios Portugueses*. Obtido em 10 de Junho de 2013, de http://www3.eeg.uminho.pt/economia/nipe/docs/Publicacoes_Actas_conferencias/2005/Veiga_Veiga_2005_EBPA.pdf
- Wiley, J. (2011). *Operational Risk Management: A Practical approach to intelligent data analysis*. Obtido em 11 de Junho de 2013, de http://gnedenko-forum.org/Journal/2010/042010/RTA_4_2010-07.pdf

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Anexos

Anexo I – Lista dos NUTS III

Norte	Alto Trás-os-Montes
	Ave
	Cávado
	Douro
	Entre Douro e Vouga
	Grande Porto
	Minho-Lima
	Tâmega
Centro	Baixo Mondego
	Baixo Vouga
	Beira Interior Norte
	Beira Interior Sul
	Cova da Beira
	Dão-Lafões
	Médio Tejo
	Oeste
	Pinhal Interior Norte
	Pinhal Interior Sul
	Pinhal Litoral
	Serra da Estrela

Lisboa	Grande Lisboa
	Península de Setúbal
Alentejo	Alentejo Central
	Alentejo Litoral
	Alto Alentejo
	Baixo Alentejo
	Lezíria do Tejo
Algarve	Algarve
Região Autónoma dos Açores	
Região Autónoma da Madeira	

Anexo II - Tabelas de Controlo de Risco nos Municípios

Nas tabelas seguintes, pode-se verificar o que apresentam nos Planos de Prevenção do Distrito de Leiria e Santarém.

Nas áreas a considerar os números correspondem a:

- 1 – Contratação Pública;
- 2 – Concessão de Benefícios Públicos;
- 3 – Urbanismo e Edificação;
- 4 – Recursos Humanos;
- 5 – Gestão Financeira.

Municípios	Áreas a Considerar	Missão	Riscos Identificados	Frequência dos Riscos	Medidas Propostas	Identificação dos Responsáveis	Controlo e Monitorização do Plano	Recomendações
Bombarral	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1; ➤ 2; ➤ 3; ➤ 4; ➤ 5. 	Não.	Sim, tendo em conta as principais atividades de cada área.	Sim, (Pouco Frequente, Frequente e Muito Frequente).	Sim, para cada risco identificado.	Sim, conforme o organograma que apresentam no início do relatório.	Sim, mas no geral.	Não.
Batalha	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1; ➤ 2; ➤ 3; ➤ 4; ➤ 5. 	Sim, para cada área.	Sim, tendo em conta as atividades de cada área.	Sim, (Fraco, Moderado e Elevado).	Sim, para cada risco identificado.	Sim, indicam os responsáveis.	Sim, mas apresenta auditorias e critérios que se tem de avaliar.	Não.
Caldas da Rainha	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1; ➤ 2; ➤ 3; ➤ 4; ➤ 5. 	Não.	Sim, tendo em conta as áreas.	Sim, (Pouco Frequente, Frequente e Muito Frequente).	Sim, para cada risco identificado.	Sim, conforme o organograma que apresentam no início do relatório.	Sim, mas no geral.	Não.
Castanheira de Pera	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Divisão Administrativa e Financeira; ➤ Planeamento, Obras, Urbanismo e Ambiente. 	Sim, para cada área.	Sim, tendo em conta as atividades de cada área.	Sim, (Pouco Frequente, Frequente e Muito Frequente).	Sim, para cada risco identificado.	Sim, pelos nomes das pessoas que estão no organograma.	Sim, mas no geral.	Não.
Figueiró dos Vinhos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1; ➤ 2; ➤ 3; ➤ 4; ➤ 5. 	Sim, para cada área.	Sim, para cada área.	Sim (Elevado, Moderado e Fraco).	Sim, para cada risco identificado.	Sim, conforme organograma.	Sim.	Sim, para os serviços e os funcionários.

Leiria	Departamentos: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Administrativo e Financeiro; ➤ Jurídico e de Recursos Humanos; ➤ Planeamento e Urbanismo; ➤ Operações Urbanísticas; ➤ Obras Municipais; ➤ Cultura, Desporto e Juventude; ➤ Educação e Ação Social. 	Sim, para cada secção.	Sim, para cada atividade.	Sim, (Pouco Frequente, Frequente e Muito Frequente).	Sim, para cada risco identificado.	Sim, conforme o organograma que apresentam no início do relatório.	Sim, mas no geral.	Não.
Nazaré	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Divisão Administrativa (1); ➤ Divisão de Planeamento e Urbanismo (2); ➤ Divisão de Infraestruturas e Obras Públicas (3). 	Sim, para cada secção.	Sim, para cada atividade.	Sim, Na (1) – Pouco Frequente, Frequente e Muito Frequente; Na (2) e (3) – Baixo, Médio e Alto.	Sim, para cada risco identificado.	Sim, pelos nomes dos responsáveis.	Sim, mas no geral.	Não.
Porto de Mós	Divisão <ul style="list-style-type: none"> ➤ Economia e Finanças; ➤ Recursos Humanos e Gestão Administrativa; ➤ Planeamento; ➤ Licenciamento Urbano; ➤ Obras Públicas; ➤ Serviços Municipais e Ambiente; ➤ Sócio-Cultural e Desportiva. 	Sim, para cada área.	Sim, para cada atividade.	Sim, (Pouco Frequente, Frequente e Muito Frequente).	Sim, para cada risco identificado.	Sim, conforme o organograma que apresentam no início do relatório.	Sim, mas no geral.	Não.

Ferreira do Zêzere	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contratação Pública; ➤ Concessão dos Benefícios Públicos; ➤ Urbanismo e Edificação; ➤ Recursos Humanos; ➤ Gestão Financeira 	Sim, para cada área.	Sim, para cada atividade.	Não.	Sim, para cada risco.	Sim, por função.	Não	Não
Marinha Grande	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1; 2; 3; 4; 5; ➤ Atendimento ao Público e processos de tomada de decisão. 	Sim, para cada área.	Sim, para cada atividade.	Sim, (Muito Frequente, Pouco e Inexistente).	Sim, para cada risco.	Sim, por função e nome.	Não apresentado. é	Não.
Pombal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recursos Humanos e Administração; ➤ Finanças; ➤ Obras; ➤ Urbanização; ➤ Ambiente; ➤ Educação ➤ Cultura e Turismo; ➤ Ação Social; ➤ Diversos. 	Não.	Sim, para cada atividade.	Sim, (Muito Baixo, Baixo, Médio, Alto e Muito Alto).	Sim, para cada risco.	Sim, por função e nome.	Sim.	Não.

Tabela 8 - Tabela das Características dos Planos de Prevenção do Distrito de Leiria - Fonte: Elaborada pela autora

Municípios	Áreas a Considerar	Missão	Riscos Identificados	Frequência dos Riscos	Medidas Propostas	Identificação dos Responsáveis	Controlo e Monitorização do Plano	Recomendações
Abrantes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Administração e Finanças; ➤ Intervenção Social; ➤ Obras e Urbanismo; ➤ Planeamento, Desenvolvimento e Comunicação. 	Sim, para cada secção.	Sim, para as principais atividades.	Não.	Sim, para cada risco.	Sim, com nomes.	Sim.	Não.
Alpiarça	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Património, Compras e Aprovisionamento; ➤ Contabilidade; ➤ Tesouraria; ➤ Recursos Humanos; ➤ Taxas, Licenças e Tarifas; ➤ Informática; ➤ Cultura; ➤ Ação Social 	Sim, para cada área.	Sim, para as principais atividades.	Sim, (Muito frequente, frequente, pouco frequente, e inexistente).	Sim, para cada risco.	Sim, conforme organograma.	Sim.	Não.
Constância	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Administrativa; ➤ Financeira; ➤ Desenvolvimento e Planeamento Urbanístico; ➤ Obras Municipais e Ambiente; ➤ Sócio-Cultural e Desportiva. 	Sim, para as atividades.	Sim.	Sim, (Muito frequente, frequente e pouco frequente).	Sim, para cada risco.	Sim, conforme organograma.	Sim.	Não.

Torres Novas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1; ➤ 2; ➤ 3; ➤ 4; ➤ 5. 	Não.	Sim, para as áreas.	Sim, (Fraco, moderado e elevado).	Sim, para cada risco.	Sim, conforme organograma.	Sim.	Não.
Golegã	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Administração e Finanças; ➤ Obras, Urbanismo e Ambiente; ➤ Intervenção Social. 	Sim.	Sim, para as principais atividades.	Sim, (Muito frequente, frequente e pouco frequente).	Sim, para cada risco.	Sim, pelos nomes.	Sim.	Não.
Ourém	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Administração e Planeamento. 	Não.	Sim.	Sim, (muito frequente, frequente e pouco frequente).	Sim, para cada risco.	Não.	Sim.	Não.
Vila Nova da Barquinha	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Administração e Finanças; ➤ Obras; ➤ Manutenção de equipamento rural e urbano; ➤ Urbanismo; ➤ Desenvolvimento. 	Sim.	Sim, para as principais atividades.	Sim, (muito frequente, frequente e pouco frequente).	Sim, para cada risco.	Sim, pelos nomes.	Sim.	Não.
Entroncamento	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1; 2; 3; 4; 5; ➤ Património Municipal 	Sim.	Sim, para cada atividade.	Sim, (Muito Frequente, Frequente, Pouco Frequente e Inexistente)	Sim, para cada risco.	Sim, pelos nomes.	Sim.	Não.

Tabela 9 - Tabela das Características dos Planos de Prevenção do Distrito de Santarém – Fonte: Elaborada pela autora

Anexo III – Dados Municipais do Desempenho

Figura 8 – Dados Estatísticos dos Municípios

	Habitantes	EPC	Receita Orçamentada	Receita Executada	% EX.	Despesa Orçamentada	Despesa Executada	% EX.	IMI per capita	IDF
Bombarral	13.757	617,10 €	17.914.149,15 €	8.411.990,41 €	46,96%	15.638.948,31 €	17.992.724,00 €	115,05%	69,56 €	46,75%
Batalha	16.123	225,50 €	18.577.964,00 €	12.033.823,85 €	64,77%	17.103.442,13 €	18.572.914,00 €	108,59%	73,87 €	64,79%
Caldas da Rainha	53.212	134,00 €	47.561.887,00 €	27.783.048,32 €	58,41%	35.592.947,86 €	47.561.872,00 €	133,63%	106,99 €	58,41%
Castanheira de Pêra	3.038	3.725,00 €	14.758.755,00 €	4.615.739,18 €	31,27%	13.257.845,72 €	14.880.472,77 €	112,24%	55,28 €	31,02%
Figueiró dos Vinhos	6.676	1.161,60 €	19.466.198,93 €	8.337.046,19 €	42,83%	13.006.506,25 €	19.467.623,00 €	149,68%	60,27 €	42,83%
Leiria	129.745	281,20 €	120.877.698,31 €	58.114.562,44 €	48,08%	83.001.474,56 €	126.979.102,00 €	152,98%	94,45 €	45,77%
Nazaré	14.261	1.424,80 €	39.190.540,00 €	13.474.689,12 €	34,38%	35.140.605,18 €	42.190.540,00 €	120,06%	162,07 €	31,94%
Porto de Mós	25.257	237,80 €	26.976.284,00 €	18.127.386,69 €	67,20%	23.401.957,50 €	26.990.796,43 €	115,34%	55,87 €	67,16%
Marinha Grande	38.762	154,40 €	32.650.548,91 €	21.850.038,60 €	66,92%	25.072.726,34 €	32.982.715,59 €	131,55%	85,85 €	66,25%
Pombal	59.934	128,20 €	49.924.607,00 €	39.414.001,82 €	78,95%	46.037.844,94 €	49.924.607,00 €	108,44%	74,84 €	78,95%
Abrantes	39.212	- €	36.266.094,00 €	25.908.403,95 €	71,44%	30.748.937,53 €	37.116.732,15 €	120,71%	75,30 €	69,80%
Alpiarça	8.245	1.346,70 €	13.217.334,14 €	7.590.847,34 €	57,43%	12.565.719,65 €	13.326.648,04 €	106,06%	48,83 €	56,96%
Constância	3.716	1.247,80 €	8.355.954,00 €	7.069.732,22 €	84,61%	7.412.777,59 €	9.221.049,00 €	124,39%	71,13 €	76,67%
Torres Novas	36.698	494,90 €	71.154.378,77 €	28.748.880,67 €	40,40%	47.863.114,55 €	71.660.984,26 €	149,72%	78,19 €	40,12%
Golegã	5.431	587,40 €	8.537.650,00 €	6.694.755,83 €	78,41%	8.626.285,66 €	8.697.399,34 €	100,82%	69,44 €	76,97%
Ourém	51.284	450,70 €	58.311.800,00 €	34.163.805,54 €	58,59%	46.892.294,65 €	58.314.200,00 €	124,36%	79,66 €	58,59%
Vila Nova da Barquinha	8.283	719,80 €	22.664.515,00 €	10.973.265,89 €	48,42%	12.464.094,40 €	22.664.515,00 €	181,84%	54,42 €	48,42%
Entroncamento	22.536	420,80 €	28.907.397,00 €	20.585.749,28 €	71,21%	21.685.892,61 €	29.380.284,00 €	135,48%	113,20 €	70,07%
Ferreira do Zêzere	8.969	1.083,40 €	17.923.696,00 €	11.773.277,16 €	65,69%	15.249.831,72 €	17.928.445,04 €	117,56%	55,52 €	65,67%

Fonte: <http://www.pordata.pt/Municipios/Receitas+fiscais+das+camaras+municipais+per+capita-565-2731>

