

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

Índice	
PLANO DE GESTÃO DE RISCOS DE	1
CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES	1
CONEXAS	1
Nota Introdutória	3
PARTE I - Caracterização da DNA Cascais	4
Constituição e Âmbito	4
Estrutura Orgânica da DNA Cascais	4
<i>Anexo I – Organograma DNA Cascais</i>	5
PARTE II – Compromisso ético	5
Princípios Éticos da DNA Cascais	6
PARTE III - Ferramentas e mecanismos de gestão	7
PARTE IV – Definição de corrupção e infração	7
PARTE V – Identificação dos riscos de corrupção e infrações conexas	7
Fatores de Mitigação do Risco	9
Metodologia do processo de gestão do risco	9
PARTE VI – Programa de monitorização	11
Programa de Monitorização	11
<i>Anexo II - Identificação dos riscos e medidas</i>	13

Nota Introdutória

A DNA Cascais assume o compromisso de promover a integridade, a segurança e o cumprimento legal nas suas operações e nas suas interações com a comunidade, parceiros e colaboradores. Neste contexto, o presente Plano de Gestão de Riscos e Infrações surge como um instrumento fundamental para identificar, avaliar e mitigar potenciais riscos associados à atividade da organização, prevenindo infrações e garantindo uma atuação ética e responsável.

Desenvolvido com base em princípios de conformidade, transparência e gestão responsável, este plano tem como principais objetivos assegurar a implementação de boas práticas, fortalecer a resiliência organizacional e fomentar uma cultura de integridade.

Através deste documento, a DNA Cascais reafirma o seu compromisso com uma atuação proativa e estruturada na prevenção de riscos e infrações, promovendo a confiança de todas as partes interessadas e contribuindo para a excelência no desenvolvimento das suas atividades.

Por fim, o plano estabelece um sistema contínuo de monitorização e revisão, garantindo que as diretrizes aqui apresentadas sejam avaliadas e ajustadas periodicamente, em alinhamento com as mudanças no contexto operacional e normativo, assegurando, assim, a eficácia das medidas implementadas.

PARTE I - Caracterização da DNA Cascais

Constituição e Âmbito

Associação sem fins lucrativos, constituída por tempo indeterminado, denominada Agência DNA Cascais – Cascais, um concelho empreendedor, foi formada em 2006 com Carlos Carreiras, Miguel Pinto Luz e Paulo Andrez como os grandes impulsionadores deste projeto. A DNA Cascais tem por objeto contribuir, por todos os meios adequados, para a promoção, incentivo e desenvolvimento do empreendedorismo em geral, com especial incidência para a promoção do empreendedorismo jovem e social e apoiar os empresários e o comércio local no Concelho de Cascais.

Neste sentido, a DNA Cascais presta a sua atividade junto das empresas do concelho, assente numa estratégia de proximidade, promovendo um conjunto de iniciativas de apoio à atividade empresarial e de suporte aos empreendedores e empresários. Também como forma de responder aos desafios sociais atuais, o apoio ao empreendedorismo social, inclusivo e imigrante, assumiu um papel de relevo naquilo que é a estratégia atual da DNA Cascais.

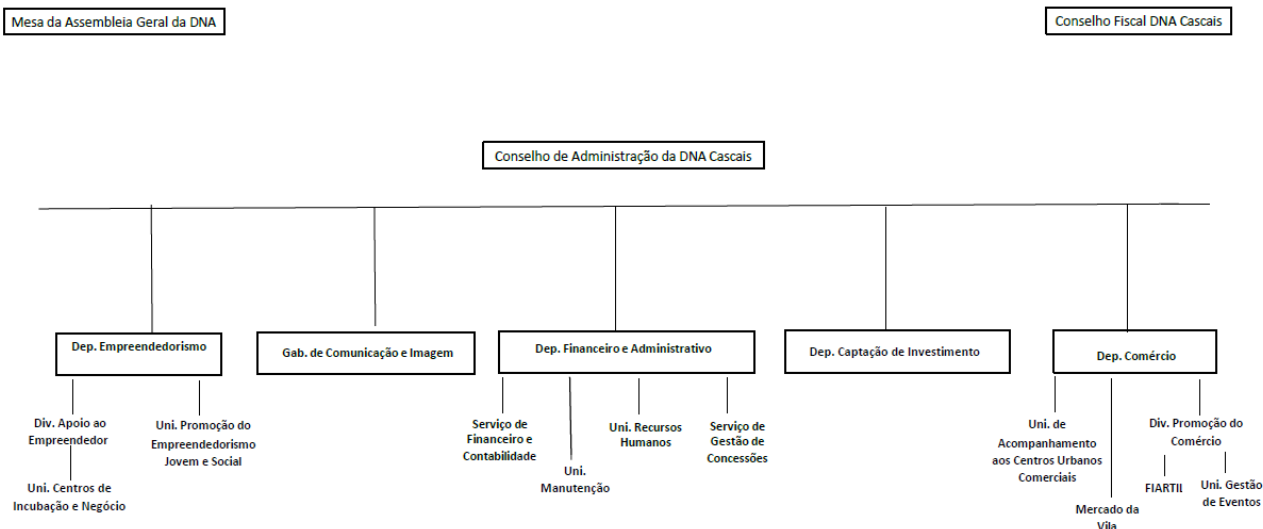
No apoio ao comércio local, através da dinamização dos Centros Urbanos Comerciais, na gestão e dinamização de espaços comerciais e no apoio ao comerciante, a Agência DNA Cascais, tem vindo a trabalhar no sentido de desenvolver projetos de dinamização local, ou modernização e digitalização dos espaços comerciais.

A DNA Cascais assume, assim, como sua missão fomentar o empreendedorismo e a inovação no concelho de Cascais, criando as condições necessárias para o surgimento e o crescimento de novos projetos empresariais, promovendo o desenvolvimento económico, social e sustentável de Cascais.

Estrutura Orgânica da DNA Cascais

Como mostra o organograma abaixo (Anexo I), a estrutura da Agência DNA Cascais está dividida em duas áreas de suporte ao Conselho de Administração (Dep. Financeiro e Administrativo e Gabinete de Comunicação e Imagem) e três áreas de atuação (Dep. Empreendedorismo, Dep. Captação de Investimento e Dep. Comércio) cujas competências constam do Regulamento Orgânico da DNA Cascais.

Anexo I – Organograma DNA Cascais



PARTE II – Compromisso ético

O compromisso ético é um dos pilares fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade de qualquer associação. A ética estabelece os padrões de conduta que orientam as relações internas, entre colaboradores, gestores e administradores, bem como as interações externas, com clientes, fornecedores, parceiros e a comunidade em geral.

No âmbito interno, um compromisso ético sólido promove um ambiente de trabalho baseado na confiança, no respeito e na colaboração. Estas condições não fortalecem apenas os laços entre os colaboradores, mas também aumentam a motivação, a produtividade e o sentido de responsabilidade individual e coletiva. Quando todos partilham valores éticos claros, as decisões tornam-se mais transparentes e coerentes, diminuindo conflitos e promovendo uma cultura organizacional saudável.

No plano externo, a ética reforça a credibilidade da empresa junto dos seus parceiros e do público. Ao demonstrar integridade nas suas práticas e relações comerciais, a organização conquista a confiança dos seus stakeholders, o que é essencial para construir relações duradouras e fortalecer a sua reputação. Além disso, o compromisso com a ética contribui para o cumprimento das normas legais e regulamentares, reduzindo riscos e assegurando uma atuação responsável perante a sociedade.

O valor acrescentado de um compromisso ético reflete-se na criação de uma vantagem competitiva sustentável. Organizações eticamente responsáveis atraem talentos,

fidelizam parceiros e ganham reconhecimento na sociedade, o que se traduz em melhores resultados financeiros e maior capacidade de inovação.

Resumindo, o compromisso ético é mais do que uma obrigação moral; é um fator estratégico que potencializa o crescimento, a reputação e a sustentabilidade da organização, tornando-a um exemplo de excelência nas suas relações internas e externas.

Princípios Éticos da DNA Cascais

Neste sentido, e tendo em conta todos os pontos apresentados anteriormente, apresentam-se como valores e princípios a observar pelos vários intervenientes nos procedimentos:

Excelência: Desenvolver a qualidade, eficiência e eficácia;

Imparcialidade e igualdade: Atuar de forma justa, isenta e independente;

Informação e comunicação: Partilhar e difundir informação verdadeira, coerente e transparente;

Inovação e criatividade: Mobilizar vontades, conhecimento e competências;

Integridade: Adotar comportamentos profissionais e agir com correção, boa-fé, honestidade, respeito e lealdade;

Responsabilidade social: Agir de forma responsável e solidária, promovendo o bem-estar social e a proteção ambiental;

Transparência: Decidir com base em regras claras e critérios objetivos, com publicitação de resultados e adoção de comportamentos que reforcem a confiança e credibilidade;

Igualdade: Garantir a igualdade e imparcialidade, não fazendo uso de discriminação com base na raça, sexo, condição social, religião, opção política ou outros.

Confidencialidade e sigilo: Os colaboradores e colaboradoras estão sujeitos ao sigilo profissional, sobretudo em assuntos com importância objetiva em virtude de decisão interna ou por força da legislação em vigor.

PARTE III - Ferramentas e mecanismos de gestão

No desempenho da sua missão e das suas competências, a Agência DNA Cascais dispõe de alguns instrumentos e mecanismos de gestão que asseguram uma administração eficiente e eficaz nas diferentes áreas de intervenção, nomeadamente:

- **Orçamento:** inclui uma previsão detalhada das receitas e despesas para um período específico;
- **Balanço Social:** apresenta um conjunto de indicadores sobre a gestão de recursos humanos e financeiros, que servem de suporte à tomada de decisões no planeamento e gestão;
- **Mapa de Pessoal:** é uma ferramenta essencial para o planeamento e a gestão estratégica dos recursos humanos, permitindo uma visão integrada e dinâmica da força de trabalho;
- **Relatórios de Atividades e Contas:** documentam as principais ações realizadas e os recursos mobilizados, incluindo uma análise qualitativa e quantitativa dos mesmos;
- **Norma de Controlo Interno:** define princípios e regras que estabelecem políticas, métodos e procedimentos de controlo, garantindo uma execução eficiente e sustentável das atividades;
- **Código de Ética e de Conduta:** determina os valores, princípios e normas de ética profissional que orientam o trabalho de todos os colaboradores, complementando outras normas legais aplicáveis;
- **Programa de Formação Interna:** visa sensibilizar para a responsabilidade individual e disseminar as políticas e procedimentos previstos nos mecanismos de gestão.

PARTE IV – Definição de corrupção e infração

A corrupção pode ser entendida como o abuso de poder ou de posição para obter vantagens pessoais ou para terceiros, em detrimento do bem comum e dos princípios de integridade, transparência e equidade. Trata-se de uma prática que pode assumir diversas formas como, por exemplo, suborno, fraude e favoritismo. A corrupção pode ocorrer em diversos contextos – governamental, empresarial ou no setor sem fins lucrativos – e é universalmente considerada uma prática ilegal e antiética. Além de comprometer a justiça e a integridade, a corrupção enfraquece a confiança das partes

interessadas, causando impactos negativos no desempenho organizacional, na reputação institucional e no bem-estar coletivo.

A infração é qualquer ação ou omissão que viole normas, regulamentos ou leis aplicáveis, prejudicando a legalidade, a ética e a equidade. As infrações podem variar em gravidade e incluem: Infrações leves: Como o incumprimento de normas administrativas ou erros formais em processos organizacionais; Infrações graves: Incluindo violações de códigos de conduta, irregularidades financeiras ou crimes previstos no Código Penal. Independentemente da sua gravidade, as infrações representam um desvio das boas práticas e podem resultar em sanções que variam entre advertências, multas ou outras penalizações legais mais severas, dependendo do contexto e das consequências geradas.

Reconhecendo os danos potenciais que podem advir da corrupção e de infrações, a DNA Cascais assume um compromisso inequívoco com a prevenção e mitigação dos riscos associados a estas práticas. Através de um sistema robusto de controlo interno, políticas claras e uma cultura organizacional baseada na ética e na integridade, a DNA Cascais procura proteger os seus valores, a sua missão e a confiança dos seus stakeholders.

PARTE V – Identificação dos riscos de corrupção e infrações conexas

O conceito de risco refere-se à probabilidade de ocorrência de eventos que possam causar efeitos negativos, sejam eles financeiros, legais ou operacionais, em uma organização. No contexto de corrupção e infrações conexas, o risco de corrupção refere-se à possibilidade de que práticas corruptas ou atividades ilícitas ocorram, impactando a organização e seus stakeholders.

A identificação dos riscos de corrupção e das infrações conexas é essencial para criar mecanismos de prevenção e controlo dentro de organizações públicas e privadas. Estes riscos podem surgir em diferentes áreas e processos organizacionais, variando de acordo com o setor de atividade e as operações.

A gestão de riscos envolve uma análise temática dos riscos associados às atividades desempenhadas no cumprimento das atribuições e competências das organizações. O objetivo desta gestão é assegurar elementos cruciais para a tomada de decisões, de forma a garantir que estas estejam em conformidade com a legislação aplicável, os procedimentos instituídos e as obrigações contratuais que regem a organização. O

ponto central deste processo é a identificação do risco, isto é, a avaliação da probabilidade de um determinado evento ocorrer e originar um resultado irregular.

Fatores de Mitigação do Risco

São múltiplos os fatores que podem potenciar a ocorrência de riscos de corrupção e de infrações conexas e que levam a que uma determinada atividade comporte um maior ou menor risco, pelo que se identificam de seguida alguns fatores de mitigação do risco:

- Recrutamento de pessoal com um perfil técnico e comportamental adequado;
- Cultura de responsabilização dos dirigentes de topo e intermédios pela prática de gestão danosa;
- Formação/sensibilização nos domínios da ética e da conduta, da conformidade e consciencialização para os riscos de corrupção e infrações conexas inerentes ao desempenho de determinadas funções;
- Motivação dos trabalhadores no exercício das suas funções;
- Robustez dos sistemas de controlo interno.

Metodologia do processo de gestão do risco

O Plano, enquanto instrumento de gestão de risco, identifica potenciais situações de risco decorrentes das competências e atividades de cada unidade orgânica, associando um mecanismo de controlo que visa mitigar os riscos e as suas consequências. A análise do grau de risco e fase de implementação dos mecanismos permite planejar e determinar a sua gestão.

Neste âmbito, a metodologia de gestão dos riscos de corrupção e infrações conexas a que se encontram expostas as atividades visa:

- Identificar e analisar os riscos e situações que possam expor a Câmara Municipal de Cascais a atos de corrupção e infrações conexas;
- Classificar os riscos atendendo à sua probabilidade de ocorrência e impacto;
- Definir medidas preventivas e corretivas que permitam reduzir a probabilidade de ocorrência e o impacto dos riscos e situações identificadas.

Para a elaboração deste plano, iniciou-se pela identificação das áreas onde existe probabilidade de ocorrência de riscos, tendo sido assinaladas as seguintes áreas:

- Boas práticas;
- Contratação pública;

- Controlo financeiro e orçamental;
- Recursos humanos;
- Guarda, conservação e disponibilização de documentos;
- Realização de eventos;

Considerando as atribuições e competências da DNA Cascais, identificam-se e caracterizam-se a seguir os potenciais riscos de corrupção e infrações conexas, os quais podem comprometer os princípios de prossecução do interesse público, da igualdade de tratamento, da transparência, da justiça, da boa-fé e boa administração. Estes riscos são classificados numa escala de risco elevado, moderado ou baixo, de acordo com o grau de probabilidade de ocorrência (alto, moderado ou baixo).

Por definição, o risco é classificado com base em duas variáveis:

1. Probabilidade (ou Likelihood): Refere-se à hipótese de um evento ou situação ocorrer.
2. Impacto (ou Consequência): Refere-se à gravidade dos efeitos ou danos caso o evento ocorra.

Estas duas variáveis são frequentemente representadas numa **matriz de risco**, que ajuda a determinar a criticidade do risco com base na sua combinação.

A probabilidade de ocorrência pode ser classificada como:

- 1 = Baixa, em que o risco apenas poderá ocorrer em circunstâncias excecionais;
- 2 = Média, em que se admite que o risco possa ocorrer esporadicamente;
- 3 = Alta, em que o risco decorre de um processo corrente e frequente da organização.

A gravidade da consequência pode ser classificada como:

- 1 = Baixa, em que a ocorrência do risco não tem potencial para provocar prejuízos financeiros, não sendo as infrações suscetíveis de ser praticadas causadoras de danos relevantes para a operacionalidade e imagem da organização;
- 2 = Média, em que a ocorrência do risco pode comportar prejuízos financeiros reduzidos e perturbar o normal funcionamento da organização;
- 3 = Alta, em que da ocorrência do risco podem decorrer prejuízos financeiros significativos e danos na eficácia e desempenho da missão da empresa, com prejuízo na sua imagem e reputação de integridade institucional.

Do cruzamento de ambas as variáveis, resultam os níveis de risco identificados no quadro seguinte, segundo os quais é possível avaliar o risco associado a cada uma das atividades e classificá-lo conforme se verifica na tabela abaixo apresentada.

Grau de Risco (GR)		Probabilidade de Ocorrência (PO)		
		Alto	Médio	Baixo
Impacto Previsível (IP)	Alto	Alto	Alto	Moderado
	Médio	Alto	Moderado	Baixo
	Baixo	Moderado	Baixo	Baixo

Nos pontos abaixo, são destacados os principais riscos em cada uma destas áreas, categorizados numa escala de “baixo, moderado ou elevado”, conforme a probabilidade de ocorrência e o impacto, tal como mencionado previamente. Também são indicados os controlos já existentes ou a serem implementados prevenir e/ou reduzir o nível de risco, bem como o progresso da sua implementação.

PARTE VI – Programa de monitorização

Programa de Monitorização

Após a implementação deste Plano, a DNA Cascais irá proceder à avaliação da conformidade prática entre as diretrizes estabelecidas no Plano e a sua aplicação.

Adicionalmente, em complemento aos sistemas já em funcionamento, serão desenvolvidos métodos e estabelecidos procedimentos de forma dinâmica e contínua, com o objetivo de assegurar o desenvolvimento e o controlo das atividades de forma eficaz e apropriada. Este processo visa proteger os bens, prevenir e detetar situações de ilegalidade, fraude, erros ou favorecimentos, garantindo a precisão dos registos contabilísticos e o cumprimento das normas e da legislação, respeitando os princípios da universalidade, da legalidade, da proteção dos direitos e interesses dos cidadãos, bem como os princípios da igualdade, da proporcionalidade, da justiça e da imparcialidade.

No final de cada ano civil, será preparado um relatório de execução que incluirá, entre outros:

- Identificação das medidas implementadas e das que ainda necessitam de ser aplicadas;
- Descrição dos riscos eliminados ou com impacto reduzido, bem como dos riscos que permanecem;
- Identificação de novos riscos surgidos ao longo do ano que não foram abrangidos pelo plano em vigor.

Anexo II - Identificação dos riscos e medidas propostas

Riscos Identificados	P O	G O	Medidas Propostas
Boas Práticas			
Exercício ético e profissional de funções			
Quebra de deveres funcionais e valores de independência, integridade, responsabilidade, transparência, objetividade, imparcialidade e confidencialidade	1	2	Definição de critérios rigorosos de seleção de recursos humanos
Existência de conflitos de interesses que ponham em causa a transparência procedimental	1	1	Obrigações de elaboração, pelos trabalhadores, de declarações de inexistência de conflitos de interesses e da sua renovação periódica
Violação do princípio de imparcialidade	1	2	Segregação de funções
Inexistência de garantia de um efetivo sancionamento em situações de fraude	1	1	Aplicação de pena disciplinar
Inexistência de estruturas que permitam agir eficazmente e com celeridade em situações de fraude	1	1	Monitorização dos procedimentos disciplinares
Recebimento de ofertas no contexto de representação institucional ou como forma de pagamento em troca de benefícios	1	1	Indicar ao superior hierárquico todas as ofertas, a entidade envolvida e a atividade ou evento em que participaram
Infrações relacionadas à seleção de participantes, caso os critérios utilizados não sejam claros, objetivos e em conformidade com as normas e princípios éticos estabelecidos	1	2	Definição de critérios rigorosos de seleção que estejam disponíveis a consulta pública
Tráfico de influência sobre atos de gestão			
A decisão não ser tomada pelo Conselho de Administração em assuntos da competência daquele órgão	1	3	A decisão deverá ser tomada pelo Conselho de Administração em todas as matérias da competência daquele órgão
Decisão ou deliberação sobre assuntos insuficientemente documentados e fundamentados	1	3	Definição de procedimentos a serem observados com vista à tomada de decisão
Decisor ter interesses particulares relacionados com os beneficiários da decisão tomada	1	2	A decisão deverá ser tomada pelo Conselho de Administração, sem a participação dos membros que tenham interesse direto ou indireto na decisão
Inexistência de níveis de controle das decisões	1	2	Segregação de funções
Contratação Pública			
Planeamento da contratação			
Inexistência ou existência deficiente de um sistema estruturado de avaliação das necessidades	2	2	Implementação de um sistema estruturado de avaliação de necessidades, que deverá ser promovido/atualizado por cada uma das áreas requisitantes.
Tratamento deficiente das estimativas de custos	2	2	Criar e manter atualizada uma base de dados de fornecedores, por categoria de bens ou serviços, a fim de permitir um melhor conhecimento do mercado
Inadequada prospeção do mercado ao nível dos preços e dos índices de atualização a	2	2	Consultas preliminares ao mercado e disponibilização, através de tecnologias da informação, de acesso e interação com sites oficiais de

preços correntes			estatísticas e documentação de carácter administrativo
Planeamento deficiente das empreitadas, das aquisições e locações de bens e das aquisições de serviços, realizado extemporaneamente e indevidamente avaliado, quer técnica, quer economicamente	2	2	Implementação de um sistema estruturado de avaliação de necessidades, que deverá ser promovido/atualizado por cada uma das áreas requisitantes.
Planeamento deficiente dos procedimentos, obstando que sejam assegurados prazos razoáveis	2	2	Aprovação de instruções/procedimentos escritos que regulem os procedimentos de planeamento, com todas as fases dos procedimentos adjudicatórios e seus possíveis incidentes
Inexistência ou existência deficiente de estudos adequados para efeitos de elaboração de projetos	3	3	Consagração de critérios internos que determinem e delimitem a realização e dimensão dos estudos necessários
Dificuldade de avaliação do desempenho dos empreiteiros e dos fornecedores	3	3	Criar uma base de dados que inclua a avaliação do desempenho técnico, temporal e financeiro dos empreiteiros e dos fornecedores
Dificuldade de garantir a qualidade dos materiais a adquirir	3	3	Definição clara, no caderno de encargos, dos requisitos técnicos dos materiais, bem como da possibilidade de resolução do contrato com fundamento na desconformidade dos materiais com as especificações do caderno de encargos
Dificuldade em conhecer qual o volume adjudicado diretamente a uma empresa, podendo levar a privilegiar uma empresa em detrimento de outras	3	3	Manter atualizada uma base de dados que permita registar todas as empresas às quais se adjudicou por ajuste direto e consulta prévia e conhecer qual o montante/volume adjudicado a cada uma.
Procedimentos pré-contratuais			
Inexistência de prévia informação sobre o enquadramento financeiro da despesa	3	3	Definição de procedimento a observar previamente às decisões de contratar e de autorização da despesa
Fundamentação insuficiente do recurso ao ajuste direto, quando baseado em critérios materiais	1	2	No caso em que se opte o procedimento por ajuste direto com base em critérios materiais, os mesmos devem ser rigorosamente justificados, baseando-se em dados objetivos e devidamente documentados e fundamentados
Cadernos de encargos pouco claros, incompletos ou discriminatórios	2	3	Elaboração de cadernos de encargos de forma completa ou suficiente quanto à especificação técnicas e quanto aos demais elementos relativos ao objeto do contrato a ser celebrado
Utilização de critérios subjetivos de avaliação das propostas, com inserção de dados não quantificáveis, nem comparáveis	3	3	A escolha dos critérios, fatores e subfatores de avaliação das propostas, assim como a sua ponderação relativa, deve ser adequada ao objeto do contrato
Enunciação deficiente ou insuficiente dos critérios de adjudicação e dos fatores e eventuais subfatores de avaliação das propostas, quando exigíveis	2	3	Assegurar que os critérios de adjudicação, fatores e subfatores de avaliação das propostas vêm enunciados de uma forma clara e suficientemente pormenorizada no respetivo programa de procedimento ou no convite
Seleção de empreiteiros e fornecedores sem capacidade de execução das obras / fornecimentos	1	3	Incluir, quando se justifique, peritos no júri
			Definir situações em que é obrigatória a qualificação dos empreiteiros / fornecedores
Admissão nos procedimentos de entidades com impedimentos	1	3	

			Assegurar que os concorrentes não estão impedidos de participar nos procedimentos
Celebração e execução do contrato			
Inexistência de correspondência entre as cláusulas contratuais e as estabelecidas nas peças do procedimento	1	1	Implementar um sistema de controlo que garanta a correspondência entre as cláusulas contratuais e o estabelecido nas peças do procedimento
Existência de ambiguidades, lacunas e omissões no clausulado	2	3	Implementar um sistema de controlo que garanta que foram observados os pressupostos legalmente previstos para a execução de trabalhos complementares, designadamente a natureza imprevista dos mesmos, incluindo a exigência de junção da respetiva documentação comprovativa
Fundamentação insuficiente ou incorreta das situações de serviços complementares	1	3	Implementar um sistema de controlo que garanta que foram observados os pressupostos legalmente previstos para a execução de serviços complementares, designadamente a natureza imprevista dos mesmos, incluindo a exigência de junção da respetiva documentação comprovativa
Não verificação da boa e atempada execução dos contratos por parte dos fornecedores / prestadores de serviços / empreiteiros	2	3	Implementação de um sistema de controlo que garanta a atempada execução dos contratos, que permita por parte do gestor do contrato, a fiscalização regular do co-contratante, o controlo rigoroso dos custos do contrato, a calendarização sistemática, o envio de advertências, em devido tempo, ao fornecedor / prestador de serviços / empreiteiro, logo que sejam detetadas situações irregulares e/ou derrapagem de custos e prazos contratuais.
Inexistência de inspeção ou de ato que certifique as quantidades e a qualidade dos bens e serviços, antes da emissão da ordem de pagamento	2	2	Garantir a existência de atos prévios de inspeção e confirmação da quantidade e qualidade dos bens e serviços adquiridos, por parte do gestor do contrato, relativamente à emissão da ordem de pagamento
Inexistência de procedimentos de análise da informação recolhida para identificar eventuais lacunas ou vulnerabilidades nos procedimentos de contratação	3	2	Implementação de mecanismos de melhoria contínua e adotar indicadores de monitorização de fatores críticos ou vulnerabilidades
Regime excecional de contratação pública emergencial			
Ausência de fundamentação para o ajuste direto	1	3	Cabal fundamentação para a adoção do ajuste direto (relação com a emergência, por urgência imperiosa, estrita necessidade e imprevisibilidade). Sempre que possível, adoção da consulta prévia (ou de outros procedimentos mais concorrenciais).
Falta de auscultação do mercado	1	3	Mesmo recorrendo-se ao ajuste direto por urgência imperiosa, dever-se-á promover pela auscultação ao mercado para efeitos de fundamentação do preço e da escolha do operador
Omissão/insuficiência das especificações técnicas dos bens, serviços ou empreitadas a adquirir e das condições de faturação e de pagamento no caderno de encargos	1	3	Produção de peças procedimentais de forma completa ou suficiente quanto à especificação técnica do objeto do contrato a ser celebrado e quanto às condições de faturação e pagamento.
Ausência de autos de receção e de conferência dos bens e serviços	1	3	Produção de autos de receção e conferência dos bens e serviços que sejam demonstrativos da data do início e término do fornecimento e/ou da prestação

			de serviços, assim como da sua conformidade em termos quantitativos e qualitativos (gestor do contrato).
Riscos Identificados	P	G	Medidas Propostas
Controlo Financeiro e Orçamental			
Operações contabilísticas e de tesouraria			
Inadequado preenchimento dos mapas financeiros, desvirtuando a situação económico-financeira da empresa	1	3	Garantir a segregação de funções
Inexistência de controlo orçamental e análise mensais dos desvios ao previsto nos instrumentos de gestão previsional aprovados	1	2	Implementar a contabilidade analítica e garantir a informatização integrada dos procedimentos de controlo interno e contabilidade
Risco de falhas na aplicação de normas, procedimentos e regulamentos de natureza financeira	1	3	Segregação de funções
Possibilidade de realização de pagamentos de bens e serviços sem suporte contratual ou não entregues e realizados ou indevidamente faturados	2	3	Garantir a segregação de funções e implementar um sistema de conferência / verificação da faturação
Inexistência de controlo interno dos valores dos gastos por cada área funcional	1	2	Aprovação e implementação de um sistema de controlo interno que contemple a definição dos valores a gastar por cada área funcional
Inexistência de pessoal qualificado e / ou com formação para substituição, nas faltas e impedimentos, do trabalhador afeto às operações de tesouraria	1	2	Assegurar a rotatividade de colaboradores e a polivalência de funções, garantido, sempre, a segregação de funções
Inexistência de controlo interno ao nível da utilização do fundo de maneo, que garanta que o mesmo é somente disponibilizado para despesas inadiáveis e de pequeno montante, de forma que não constitua uma subversão às regras da contratação pública	1	2	Implementação de um sistema de controlo interno que contemple a definição das regras de utilização do fundo de maneo, por forma a que aquele seja apenas disponibilizado para despesas inadiáveis e de pequeno porte
Inexistência de uma política de acesso às bases de dados de gestão em função do conteúdo da informação	1	2	Contínuo processo de melhoria das aplicações e do sistema informático
Realização de pagamentos sem observância da antiguidade dos créditos	2	2	Implementação de uma metodologia de pagamentos por antiguidade dos créditos e com observâncias das normas legais em matéria de verificação da situação tributária e contributiva dos fornecedores / prestadores de serviços / empreiteiros
Produção de informação contabilística			
Afetação da qualidade da prestação de contas e da informação contabilística	1	3	Implementar a integração das contabilidades financeira e analítica, garantindo a informatização integrada dos procedimentos de controlo interno e contabilidade
Dificuldades de controlo da execução orçamental por deficiência das aplicações informáticas	2	3	Contínuo processo de melhoria das aplicações e do sistema informático
Riscos Identificados			Medidas Propostas
Recursos Humanos			
Critérios de recrutamento com excessiva margem de discricionariedade	1	2	Elenco objetivo dos critérios de seleção que permita que a fundamentação das decisões de contratar seja perceptível

Ausência de mecanismos que obriguem à rotatividade dos trabalhadores envolvidos no processo de seleção	2	2	Rotatividade dos trabalhadores que participam no processo de seleção, de forma a assegurar que as propostas de decisão não fiquem, por regra, concentradas nos mesmos trabalhadores
Inexistência de um sistema de avaliação do desempenho e respetivos indicadores de gestão / desempenho e produtividade	2	2	Aprovação e implementação de um sistema de avaliação do desempenho
Falta de transparência na promoção na carreira	2	2	Definição de um plano de carreira
Utilização excessiva do recurso a trabalho extraordinário como forma de assegurar necessidades permanentes do serviço	1	1	Elaborar orientações no sentido de não utilização de trabalho extraordinário
Utilização de contratação a termo resolutivo ou de prestação de serviços como forma de assegurar necessidades permanentes do serviço	2	2	Elaboração de orientações no sentido de não utilização de contratação a termo resolutivo e de prestação de serviços como forma de suprir necessidades permanentes do serviço
Acesso indevido a informação e quebra de sigilo sobre dados constantes dos processos individuais dos trabalhadores	1	2	Implementação de medidas de segurança no arquivo dos processos individuais e restrição do acesso aos mesmos aos trabalhadores da unidade de Recursos Humanos
Falhas no registo da informação de cadastro individual	1	2	Cruzamento de informação e controlo adequado da assiduidade da pontualidade
Falhas na aplicação das normas relativas a obrigações fiscais e contributivas no âmbito processo de pagamento de remunerações	1	2	Cruzamento de informação
Ineficiência da formação interna	2	2	Definição de um plano de formação anual, assente nas necessidades detetadas face aos objetivos que se pretende atingir
Guarda, Conservação e Disponibilização de Documentos			
Extravio de documentos ou sua inutilização por ação humana ou por causas naturais	2	2	Implementação de um sistema integrado de gestão de documentação
Deficiente qualidade da digitalização dos documentos	1	2	Elaboração de um manual de procedimentos
Deficiente registo sequencial numérico dos documentos e incorreto arquivo dos mesmos	1	2	Melhoria do sistema de gestão documental