

**PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO
E INFRAÇÕES CONEXAS
(PPR)**

HISTÓRICO DO DOCUMENTO

Para além da revisão periódica considerada pertinente, sempre que se justifique será efetuada a respetiva adaptação do presente Plano, procedendo-se à revisão do documento.

Data	Versão	Deliberação	Natureza da Revisão
2022/08/11	V0.1		Versão preliminar
2023/02/24	V0.2	DM n.º 587/2023, de 05/04	Versão inicial
2024/xx/xx	V1.0	DM n.º 615/2024, de 8 e 12/08	Versão inicial revista

ÍNDICE

ÍNDICE.....	3
ÍNDICE DE FIGURAS	4
ÍNDICE DE TABELAS	4
1. ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS	5
2. ENQUADRAMENTO	6
3. CARATERIZAÇÃO DA ENTIDADE	9
3.1. Missão e atribuições	9
3.2. Valores	9
3.3. Organização e funcionamento.....	10
3.3.1. Órgãos de administração	10
3.3.2. Órgãos Consultivos.....	10
3.3.3. Estrutura Orgânica	11
4. IDENTIFICAÇÃO, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCO E MEDIDAS PREVENTIVAS	13
4.1. Identificação das áreas de risco ou potencial risco	14
4.1.1. Contratação Pública	17
4.1.2. Gestão de Recursos Humanos;.....	24
4.1.3. Gestão Financeira, incluindo inventário e cadastro.....	32
5. PLANO DE AÇÃO	40
5.1. Contratação Pública	40
5.2. Gestão de Recursos Humanos	46
5.3. Gestão financeira, incluindo inventário e cadastro	53
6. MODELO DE GESTÃO INTERNA	59
6.1. Implementação	59
6.2. Controlo e monitorização	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da SCML.....	112
Figura 2 - Processo de gestão de risco, de acordo com a ISO 31000	13
Figura 3 - Fórmula de cálculo do Nível de Risco.....	14
Figura 4 - Interação entre a Matriz de Levantamento, a Matriz de Risco e a Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação	16
Figura 5 - Esquematização da Metodologia 5W1H	38
Figura 6 - Metodologia de definição de medidas e ações/sub-ações por área de intervenção	39
Figura 7 - Enquadramento das medidas propostas no Plano de Ação.....	39
Figura 8 – Resposta ao risco, controlo e monitorização do Plano de Ação	59

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Crimes de corrupção e infrações conexas, de acordo com o Código Penal	7
Tabela 2 - Matriz de Nível de Risco – SCML	15
Tabela 3 - Matriz de Risco - Contratação Pública.....	17
Tabela 4 - Matriz de Risco - Gestão de Recursos Humanos	24
Tabela 5 - Matriz de Risco – Gestão Financeira, incluindo inventário e cadastro	32
Tabela 6 - Matriz de Medidas Propostas/Plano de Ação - Contratação Pública.....	40
Tabela 7 - Matriz de Medidas Propostas/Plano de Ação – Recursos Humanos.....	45
Tabela 8 - Matriz de Medidas Propostas/Plano de Ação - Gestão Financeira	52

1. ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CPC	Conselho de Prevenção e Corrupção
ERM	<i>Enterprise Risk Management</i>
FERMA	<i>Federation of European Risk Management Associations</i>
MCP	Medida da área de Risco Contratação Pública
MENAC	Mecanismo Nacional Anticorrupção
MRH	Medida da área de Risco Gestão de Recursos Humanos
MGF	Medida da área de Risco Gestão Financeira, incluindo inventário e cadastro
PCN	Programa de Cumprimento Normativo
PPR	Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas
RCM	Resolução do Conselho de Ministros
RGPC	Regime Geral de Prevenção da Corrupção
SCML	Santa Casa da Misericórdia de Lisboa

2. ENQUADRAMENTO

O presente documento define o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, doravante designado por PPR, da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML), de acordo com as Recomendações¹ do Conselho de Prevenção e Corrupção (CPC) e em cumprimento da publicação da Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024 (Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2021 de 6 de abril) e do Regime Geral da Prevenção da Corrupção (Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro).

O Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC) e estabelece o Regime Geral da Prevenção da Corrupção (RGPC).

O RGPC prevê a adoção pelas entidades abrangidas de programas de cumprimento normativo (PCN), cabendo a sua monitorização ao MENAC, entidade administrativa independente, com personalidade jurídica de direito público e poderes de autoridade, dotada de autonomia administrativa e financeira, que desenvolve atividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção e infrações conexas, e à qual são atribuídas neste âmbito, poderes de iniciativa, poderes de controlo e sancionatório.

Nos termos da Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2021, de 6 de abril, considera-se que *“Não existe uma definição de corrupção comum a todos os países. No entanto, é consensual que numa conduta corruptiva se verifica o abuso de um poder ou função públicos de forma a beneficiar um terceiro, contra o pagamento de uma quantia ou outro tipo de vantagem.”*

Importa referir também que, ainda de acordo com a mesma RCM, numa perspetiva mais social do fenómeno, a corrupção é definida como «o abuso de um poder confiado para ganhos privados»²

Nos termos do Regime Geral da Prevenção da Corrupção (RGPC), entende-se por corrupção e infrações conexas, *“(…) os crimes de corrupção, recebimento e oferta indevidos de vantagem, peculato, participação económica em negócio, concussão, abuso de poder, prevaricação, tráfico de influência, branqueamento ou fraude na obtenção ou desvio de subsídio, subvenção ou crédito”*.

O Código Penal prevê nos seus artigos 372.º a 374.º-A, os crimes de recebimento indevido de vantagem e os crimes de corrupção. Para além dos crimes de corrupção, prevê-se também um conjunto de crimes conexos, igualmente prejudiciais ao bom funcionamento das instituições, caracterizados por vantagem/ compensação não devida, que se identificam na Tabela 1.

¹ Avaliação da Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas e Questionário sobre Avaliação da Gestão de Riscos - Deliberação do CPC, 4 de março de 2009; Planos de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas - Recomendação do CPC, 1 de julho de 2009; Publicidade dos Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas - Recomendação do CPC, 7 de abril de 2010; Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas - Recomendação do CPC, 1 de julho de 2015; Permeabilidade da Lei a Riscos de Fraude, Corrupção e Infrações Conexas – Recomendação do CPC, 4 de maio de 2017; Prevenção de Riscos de Corrupção na Contratação Pública - Recomendação do CPC, 2 de outubro de 2019; Gestão de Conflitos de Interesse no Setor Público - Recomendação do CPC, 8 de janeiro de 2020; Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas no âmbito das medidas de resposta ao surto pandémico da Covid 19 - Recomendação do CPC, 6 de maio de 2020.

² ONG, Transparência Internacional.

CRIMES DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	
Crimes de corrupção (Código Penal)	Recebimento indevido de vantagem (art.º 372.º)
	Corrupção passiva (art.º 373.º)
	Corrupção ativa (art.º 374.º)
Crimes conexos (Código Penal)	Abuso de poder (art.º 382.º)
	Peculato (art.º 375.º)
	Peculato de uso (art.º 376.º)
	Participação económica em negócio (art.º 377.º)
	Tráfico de influência (art.º 335.º)
	Suborno (art.º 363.º)
	Concussão (art.º 379.º)

Tabela 1 - Crimes de corrupção e infrações conexas, de acordo com o Código Penal

Em resultado do exposto até agora, fácil é concluir que é de grande importância fortalecer os mecanismos de controlo interno existentes no âmbito da prevenção da corrupção e riscos conexos, em resposta a esta problemática.

O Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas visa concorrer para a boa gestão, para a promoção de uma cultura de integridade, transparência, responsabilidade e rigor e para o incremento da qualidade dos serviços, privilegiando a prevenção de eventos prejudiciais para a organização. O Plano pretende ser dinâmico, objeto de permanente evolução devendo ser regularmente sujeito a um processo de revisão e atualização.

O RGPC retira do domínio da *soft law* a implementação de mecanismos como os Programas de Cumprimento Normativo (PCN), constituídos, no mínimo, pelos seguintes instrumentos:

- Plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas (PPR);
- Código de ética e de conduta;
- Programa de formação;
- Canal de denúncias.

Neste âmbito as entidades abrangidas designam um responsável pelo cumprimento normativo (RCN), que garante e controla a aplicação do PCN, exercendo tais funções de modo independente, permanente e com autonomia decisória.

O PPR abrange toda a organização e atividade da SCML, incluindo as áreas de administração, de direção, operacionais ou de suporte, e integra os seguintes elementos:

- a) A Identificação das áreas de atividade da entidade com risco de prática de atos de corrupção e infrações

conexas;

- b) A identificação da probabilidade de ocorrência e o impacto previsível de cada situação, de forma a permitir a graduação dos riscos;
- c) As medidas preventivas e corretivas que permitam reduzir a probabilidade de ocorrência e o impacto dos riscos e situações identificadas;
- d) A designação do responsável geral pela execução, controlo e revisão do PPR, que pode ser o RCN.

A execução do PPR está sujeita a controlo, efetuado nos seguintes termos:

- a) Elaboração, no mês de outubro, de relatório de avaliação intercalar nas situações identificadas de risco elevado ou máximo;
- b) Elaboração, no mês de abril do ano seguinte a que respeita a execução, de relatório de avaliação anual, contendo nomeadamente a quantificação do grau de implementação das medidas preventivas e corretivas identificadas, bem como a previsão da sua plena implementação.

3. CARATERIZAÇÃO DA ENTIDADE

A Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, adiante designada por SCML, fundada em 1498, é uma pessoa coletiva de direito privado e utilidade pública administrativa, nos termos dos respetivos Estatutos, aprovados pelo Decreto-Lei n.º 235/2008, de 3 de dezembro, e alterados pelos Decreto-Lei n.º 114/2011, de 30 de novembro, pelo Decreto-Lei n.º 67/2015, de 29 de abril, e pela Lei n.º 53/2018, de 20 de agosto.

3.1. Missão e atribuições

A SCML tem por missão a realização da melhoria do bem-estar da pessoa no seu todo, prioritariamente dos mais desprotegidos.

De acordo com os estatutos em vigor, a SCML tem como fins estatutários:

- A realização da melhoria do bem-estar das pessoas, prioritariamente dos mais desprotegidos, abrangendo as prestações de ação social, saúde, educação e ensino, cultura e promoção da qualidade de vida, de acordo com a tradição cristã e obras de misericórdia do seu compromisso originário e da sua secular atuação em prol da comunidade;
- A promoção, apoio e realização de atividades que visem a inovação, a qualidade e a segurança na prestação de serviços e, ainda, o desenvolvimento de iniciativas no âmbito da economia social;
- O desenvolvimento de outras atividades de serviço ou interesse público, sempre que tal lhe seja solicitado pelo Estado ou por outras entidades públicas.

3.2. Valores

O sistema de valores da SCML assenta nos seguintes compromissos:

- **Compromisso com os Direitos Humanos:** Respeitar e defender os princípios nacionais e internacionais em matéria de direitos humanos, promovendo a sua divulgação, respeito e universalidade no âmbito da sua atividade, particularmente no que se refere à não discriminação de grupos vulneráveis, e no que se refere aos direitos fundamentais no trabalho;
- **Compromisso com a Ética, a Integridade e a Isenção:** Estabelecer e fomentar relações baseadas nos mais elevados padrões éticos e deontológicos e na integridade das nossas ações;
- **Compromisso com a Diversidade e Inclusão:** Garantir, em todas as práticas organizacionais, o respeito pelo outro e oportunidades iguais para todos;
- **Compromisso com a Transparência:** Ter um processo de tomada de decisão transparente, cumprir as obrigações em matéria de prestação de contas às partes interessadas e desenvolver uma política de comunicação aberta, clara, regular e socialmente responsável;
- **Compromisso com o Rigor:** Gerir criteriosamente e eficientemente os meios ao nosso dispor e para a prossecução dos nossos fins estatutários, no estrito cumprimento da legislação vigente;

- **Compromisso com as nossas Pessoas:** Apostar no desenvolvimento pessoal e profissional e no bem-estar dos trabalhadores e das trabalhadoras, alicerçados na justiça e no sentimento de pertença e concretizados na cooperação mútua e na participação de todos;
- **Compromisso com as nossas Partes Interessadas:** Fomentar um diálogo estreito e regular com aqueles que servimos e que impactamos com a nossa atividade, e integrar as suas necessidades e expectativas na nossa estratégia de atuação;
- **Compromisso com a Inovação:** Incrementar continuamente a inovação e a modernização dos processos e práticas, criando maior dinamismo e eficácia na prossecução dos nossos fins estatutários;
- **Compromisso com a Sustentabilidade:** Reconhecer e cumprir a nossa responsabilidade social, económica e ambiental, envolvendo as partes interessadas na prossecução deste compromisso e promovendo, com tal fim, canais de comunicação regulares, que permitam identificar as questões materialmente relevantes e as melhores formas de abordagem, para um contributo efetivo para o desenvolvimento sustentável;
- **Compromisso com a Segurança:** Implementar e promover a melhoria contínua das medidas de proteção da informação e dos bens necessários ao desenvolvimento das atividades da Instituição.

3.3. Organização e funcionamento

3.3.1. Órgãos de administração

Os Órgãos de Administração da SCML, de acordo com o n.º 1 do artigo 7.º dos seus Estatutos, são a Mesa e o Provedor, sendo, portanto, os responsáveis pela adoção e implementação do PCN previsto no RGPC, sem prejuízo da competência conferida por lei a outros órgãos, dirigentes ou trabalhadores.

O **Provedor** é nomeado por despacho conjunto do Primeiro-Ministro e do membro do Governo que exerce a tutela sobre a SCML, pelo período de 3 anos, representa a instituição e preside às reuniões de Mesa, do Conselho Institucional e do Conselho de Jogos, bem como dos conselhos diretivos do Hospital Ortopédico de Sant'Ana e do Centro de Medicina de Reabilitação do Alcoitão.

A **Mesa** é atualmente composta pelo Provedor, Paulo Duarte Sousa, Vice-Provedora Rita Prates e por quatro Vogais, David Lopes, Ângela Guerra, André Brandão de Almeida, Luís Carvalho Rego, sendo que o Vice-Provedor e os Vogais são nomeados pelo membro do Governo que exerce a tutela sobre a SCML, sob proposta do Provedor. Os mandatos são de três anos, renováveis por iguais períodos.

3.3.2. Órgãos Consultivos

De acordo com o n.º 2 do artigo 7.º dos seus Estatutos, a SCML, tem os seguintes Órgãos Consultivos e de Fiscalização:

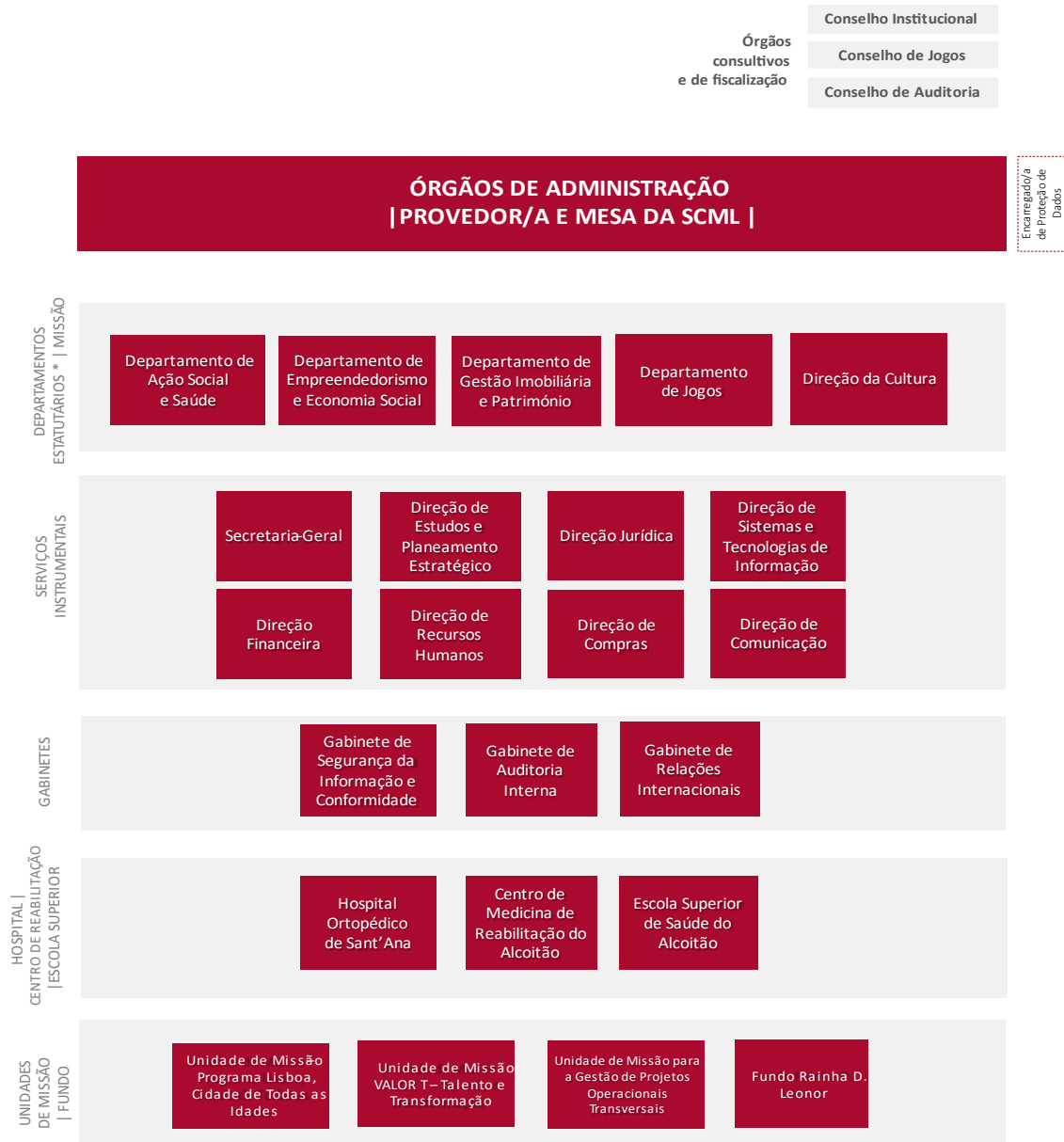
-
- **Conselho Institucional**, que é presidido pelo provedor e composto por nove outros membros indicados pelas entidades nele representadas pelo período de três anos. A sua composição e competências estão descritas no art.º 15 dos Estatutos da SCML;
 - **Conselho de Jogos**, que é composto por nove membros não-remunerados, indicados pelas entidades nele representadas e presidido pelo Provedor. A sua composição e competências estão descritas no art.º 16 dos Estatutos da SCML;
 - **Conselho de Auditoria**, que é composto por um representante do Ministério das Finanças, que o preside, um representante do ministério da tutela da SCML e por um revisor oficial de contas nomeado também pela tutela. A sua composição e competências estão descritas no art.º 17 dos Estatutos da SCML.

3.3.3. Estrutura Orgânica

Conforme o art.º 18 dos seus Estatutos, a SCML encontra-se organizada em departamentos e serviços instrumentais. A estrutura orgânica é composta por cinco departamentos, sendo estes: o departamento de ação social e saúde, o departamento da qualidade e inovação, o departamento de empreendedorismo e economia social, o departamento de gestão imobiliária e património e o departamento de jogos. Os serviços instrumentais necessários à prossecução das atribuições da SCML são definidos em regulamento orgânico a aprovar pela mesa. Por fim, integram ainda a SCML, o Hospital Ortopédico de Sant’Ana, o Centro de Medicina de Reabilitação do Alcoitão e a Escola Superior de Saúde do Alcoitão.

Tendo em consideração o exposto, o atual organograma encontra-se explanado na Fig. 1.

ORGANOGRAMA



- Departamento de Qualidade e Inovação – DQI
Transferência das suas competências estatutárias para outros departamentos ou serviços instrumentais da SCML

01/07/2024

Figura 1 - Organograma da SCML

4. IDENTIFICAÇÃO, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCO E MEDIDAS PREVENTIVAS

O risco pode ser definido como “a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas consequências” (ISO/IEC Guide 73). O simples facto de existir atividade, abre a possibilidade de ocorrência de eventos ou situações cujas consequências constituem oportunidades para obter vantagens (lado positivo) ou então ameaças ao sucesso (lado negativo)” (Norma de Gestão de Riscos, FERMA, 2003, p.3).

A gestão de risco é um processo de identificação, análise, tratamento e monitorização dos riscos inerentes às atividades de prossecução das atribuições e competências das instituições, tendo por objetivo a defesa e proteção de cada interveniente nos diversos processos, numa perspetiva de melhoria contínua. Trata-se de uma atividade que envolve a gestão, *stricto sensu*, a identificação de riscos inerentes às atividades passadas, presentes e futuras de uma organização, dado que a gestão de riscos “deve ser um processo contínuo e em constante desenvolvimento aplicado à estratégia da organização e à implementação dessa mesma estratégia” (Norma de Gestão de Riscos, FERMA, 2003, p.3).

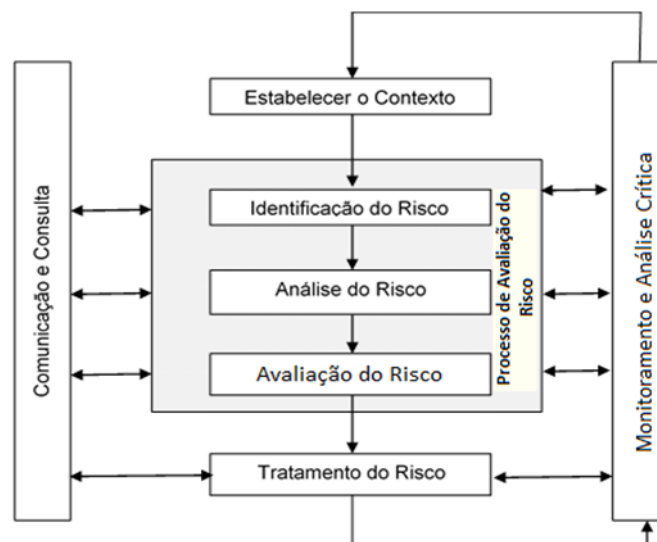


Figura 2 - Processo de gestão de risco, de acordo com a ISO 31000

Após a identificação, análise e avaliação de risco, devem ser definidas as medidas que mitiguem os riscos encontrados e quais as ações que pretendem adotar face aos mesmos, ou seja, se pretendem:

- Evitar o risco de corrupção, eliminando a causa;
- Prevenir o risco de corrupção, minimizando a ocorrência;
- Aceitar o risco de corrupção, acolhendo as consequências;
- Transferir o risco de corrupção, imputando-o a terceiros.

Em face da identificação, análise e avaliação de risco é consubstanciado um Plano de Ação que concretiza as ações e as medidas preventivas e corretivas, com a inclusão de um cronograma de implementação e identificação dos

responsáveis, o qual será tido em consideração no decorrer da implementação e monitorização da prevenção de riscos de gestão, incluindo os de corrupção e infrações conexas. Acresce referir, que a gestão de riscos é uma responsabilidade de todos os trabalhadores da SCML, independentemente da sua função.

Perante o exposto, é crucial, que exista uma comunicação sólida e eficiente por parte de todos os trabalhadores, para que entendam os princípios básicos da gestão de risco e consigam aplicá-los no seu dia-a-dia. Assim, é necessário haver um acompanhamento ao longo de todos os processos de gestão de risco, de forma a assegurar uma diminuição da ocorrência dos riscos e a prática de corrupção ou infrações conexas, bem como o envolvimento de todas as partes que integram a SCML.

4.1. Identificação das áreas de risco ou potencial risco

No decorrer do processo de elaboração do relatório de avaliação de riscos de corrupção, foram identificadas quatro áreas de risco ou com potencial risco de corrupção e infrações conexas, designadamente:

- Contratação Pública;
- Concessão de Apoios e Subsídios a Entidades Externas;
- Gestão de Recursos Humanos;
- Gestão Financeira, incluindo inventário e cadastro.

AVALIAÇÃO DO RISCO

Para a realização da avaliação dos riscos foi utilizado um referencial metodológico ao nível da ponderação do nível de risco, designadamente, a *framework Enterprise Risk Management (ERM)* desenvolvida pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*.

O supracitado referencial preconiza que os riscos são analisados, considerando-se a sua probabilidade e o impacto como base para determinar o modo pelo qual deverão ser geridos, e, depois, serão associados aos objetivos que podem influenciar. Avaliam-se os riscos considerando os seus efeitos inerentes e residuais, bem como a sua probabilidade e o seu impacto. O risco inerente é considerado o risco que uma entidade terá de enfrentar na falta de medidas que possa adotar para alterar a probabilidade de ocorrência dos eventos, enquanto que o risco residual é aquele que ainda permanece após a resposta da mesma.

Após identificação dos riscos, devem ser identificadas um conjunto de medidas que visem mitigar esses riscos.

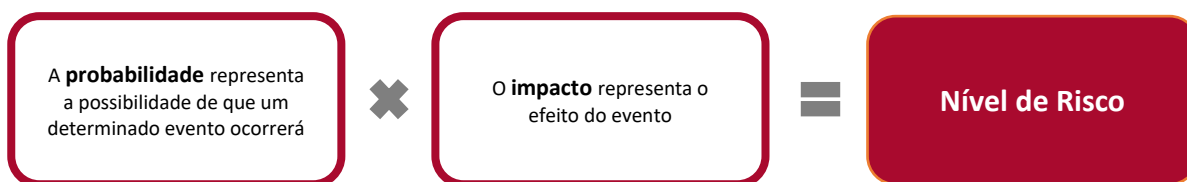


Figura 3 - Fórmula de cálculo do Nível de Risco

Um risco com reduzida probabilidade de ocorrência e baixo potencial de impacto, geralmente, não requer maiores considerações. Por outro lado, um risco com elevada probabilidade de ocorrência e um potencial de impacto significativo obriga a uma atenção considerável.

A tabela 2 ilustra os níveis de risco considerados no presente relatório (Probabilidade x Impacto).

Nível de Risco						
(Cálculo do nível de risco = Probabilidade x Impacto)						
Impacto previsível	Muito Alto 5	5	10	15	20	25
	Alto 4	4	8	12	16	20
	Moderado 3	3	6	9	12	15
	Baixo 2	2	4	6	8	10
	Muito Baixo 1	1	2	3	4	5
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Moderada 3	Alta 4	Muito Alta 5
Probabilidade de ocorrência						





	Pouco Preocupante		Preocupante		Muito Preocupante		Alarmante
---	-------------------	---	-------------	---	-------------------	---	-----------

Tabela 2 - Matriz de Nível de Risco – SCML

Considerando o referencial metodológico acima referido, a análise e avaliação dos riscos que consta no presente relatório é composta por:

- **Matriz de Levantamento:** Em primeira instância, foi analisado o levantamento efetuado às práticas existentes nas áreas de risco consideradas e a frequência com que essas se verificam. Desta análise, foram identificados os possíveis riscos provenientes dessas práticas, que foram posteriormente classificados (Matriz de Risco);
- **Matriz de Risco:** Procura classificar a exposição ao risco de cada item listado, de forma visualmente elucidativa. A exposição é calculada através da combinação da probabilidade de o risco acontecer (numerada de 1 – Muito Baixa a 5 – Muito Alta), com o impacto que poderá ter (identificado de 1 – Muito Baixo a 5 – Muito Alto). No entanto, para além de identificar a probabilidade e o impacto dos riscos considerados, a matriz em causa permite também cruzar os níveis atribuídos e obter uma

classificação e, conseqüentemente, uma cor que corresponde ao nível de risco. Sendo que estas têm uma graduação de cores que variam entre o Verde e o Vermelho, onde o primeiro se traduz num risco pouco preocupante e o último num risco alarmante;

- **Matriz de Medidas Propostas/Plano de Ação:** Constan as medidas propostas a adotar pela SCML, para eliminar e mitigar os riscos encontrados, assim como, as ações e sub-ações do Plano de Ação subjacentes às medidas apresentadas.



Figura 4 - Interação entre a Matriz de Levantamento, a Matriz de Risco e a Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação

A descrição do risco e a classificação do seu nível refletem a criticidade das atividades no âmbito da prevenção da corrupção e infrações conexas.

Por fim, serão apresentadas um conjunto de ações, vertidas num Plano de Ação, que advém da ponderação e valoração da probabilidade e do impacto do risco apurado e as medidas técnicas e organizativas propostas para colmatar as ameaças, já implementadas ou a implementar.

Nas tabelas seguintes (Tabela 3, 4, 5) são apresentadas as matrizes de risco por cada área de risco.

4.1.1. Contratação Pública

Tabela 3 - Matriz de Risco - Contratação Pública

Matriz de Risco - Contratação Pública						
Área de Risco	Atividades	Descrição do Risco	Nível de Risco		Nível de Risco	Medidas Propostas
			Probabilidade de ocorrência	Impacto previsível		
Contratação Pública	Avaliação das necessidades de contratação e planeamento	Deficiente planeamento dos procedimentos, o que coloca em causa a aplicação de prazos razoáveis para o seu desenvolvimento, bem como o cumprimento dos requisitos legais.	2	4	Preocupante	MCP1: Enquadrar a elaboração do PAC com o Plano de Atividades e Orçamento. Em termos temporais, o PAC deverá ser apresentado, após a aprovação do orçamento, tão concomitantemente quanto possível.
		Deficiente comunicação entre os serviços.	3	3	Preocupante	MCP11: Atualização do Manual de Procedimentos do Processo Aquisitivo, incluindo a revisão das categorias de bens/serviços e a respetiva repartição pelas diferentes áreas de gestão de contratos. MCP12: Desenho e disponibilização em forma gráfica de fluxos de tramitação processual, relativamente ao processo aquisitivo, para uma melhor interpretação dos serviços.
		Incumprimento dos procedimentos de contratação.	1	4	Preocupante	MCP11: Atualização do Manual de Procedimentos do Processo Aquisitivo, incluindo a revisão das categorias de bens/serviços e a respetiva repartição pelas diferentes áreas de gestão de contratos. MCP12: Desenho e disponibilização em forma gráfica de fluxos de tramitação processual, relativamente ao processo aquisitivo, para uma melhor interpretação dos serviços.

Matriz de Risco - Contratação Pública

Área de Risco	Atividades	Descrição do Risco	Nível de Risco		Nível de Risco	Medidas Propostas
			Probabilidade de ocorrência	Impacto previsível		
						MCP7: Promover formação interna contínua dos vários intervenientes no âmbito dos procedimentos aquisitivos, visando a uniformização de metodologias e critérios, bem como a atualização constante dos trabalhadores com os diplomas legais em vigor, nomeadamente o CCP.
		Falha ou duplicação de tarefas, devido à indefinição de responsabilidades de cada um dos intervenientes.	1	3	Pouco Preocupante	MCP11: Atualização do Manual de Procedimentos do Processo Aquisitivo, incluindo a revisão das categorias de bens/serviços e a respetiva repartição pelas diferentes áreas de gestão de contratos. MCP12: Desenho e disponibilização em forma gráfica de fluxos de tramitação processual, relativamente ao processo aquisitivo, para uma melhor interpretação dos serviços.
		Contratação de fornecedores com mau desempenho histórico, por desconhecimento da respetiva performance histórica.	2	3	Preocupante	MCP4: Deve ser compilado o histórico de contratações anteriores, no qual fiquem evidenciados os problemas evitando-se as situações de desvios, incumprimentos, incumprimento de prazos, qualidade dos fornecedores, entre outras. MCP5: Garantir a existência de uma ferramenta transversal de suporte a todas as fases do processo aquisitivo e subsequente gestão dos contratos, incluindo a componente de avaliação de fornecedores, a gerir pela DICOM e a preencher pelos gestores de contrato, quanto à referida avaliação.

Matriz de Risco - Contratação Pública

Área de Risco	Atividades	Descrição do Risco	Nível de Risco		Nível de Risco	Medidas Propostas
			Probabilidade de ocorrência	Impacto previsível		
		Aprovação de procedimentos aquisitivos desnecessários, duplicados, fracionados ou de baixa qualidade, ou de investimentos sobrestimados.	2	4	Preocupante	MCP3: A identificação de determinada necessidade deve ser sempre questionada face à possibilidade de se encontrarem alternativas à contratação, através da utilização de recursos internos, devendo ficar evidenciada a inexistência desses recursos internos. Caso esta seja indispensável, deve-se avaliar se a quantidade de bens e serviços a adquirir ou a natureza se adequam às necessidades manifestadas.
		Recurso a procedimentos com carácter urgente, ou a ajustes diretos, quando estes, embora com enquadramento legal, deveriam ser exceção.	2	4	Preocupante	MCP2: Assegurar o cumprimento do Plano Anual das Compras.
		Inexistência de dotação disponível no momento da aprovação.	1	2	Pouco Preocupante	MCP1: Enquadrar a elaboração do PAC com o Plano de Atividades e Orçamento. Em termos temporais, o PAC deverá ser apresentado, após a aprovação do orçamento, tão concomitantemente quanto possível.
	Procedimentos pré-contratuais e celebração do contrato	Quebra de imparcialidade nos critérios de seleção de fornecedores.	2	4	Preocupante	MCP16: Não designar os mesmos elementos, de forma reiterada, para os júris, atendendo aos recursos humanos disponíveis para as especificações concursais.
						MCP13: Garantir a atualização do Manual de Procedimentos de Gestão da Bolsa de Júris dos Procedimentos Aquisitivos, assegurando a sua divulgação regularmente para todos os intervenientes no processo.
						MCP25: Incluir a matéria de Contratação Pública (procedimento aquisitivo e gestão de contratos) no Plano de Auditoria Interna, de forma regular.

Matriz de Risco - Contratação Pública

Área de Risco	Atividades	Descrição do Risco	Nível de Risco		Nível de Risco	Medidas Propostas
			Probabilidade de ocorrência	Impacto previsível		
		Critérios de adjudicação dificultam ou impossibilitam a livre concorrência.	2	4	Preocupante	MCP20: Consulta e convite, sempre que possível, a três fornecedores / prestadores diferentes dos dois últimos anos. Não obstante, verificados os requisitos legais, nomeadamente os definidos no artigo 113.º do CCP, sempre que exista uma avaliação positiva do atual fornecedor por parte do Gestor de Contrato, poderá este ser consultado para novo procedimento.
		Conflito de interesses.	2	4	Preocupante	MCP18: Promover a subscrição de declarações de inexistência de conflito de interesses por todos os intervenientes no processo aquisitivo (gestor de compra, membros do júri e gestor de contrato).
		Incumprimento dos prazos de submissão.	2	3	Preocupante	MCP19: Utilização da Plataforma de Contratação Pública como meio privilegiado de suporte à contratação pública.
		Falha na transparência durante o processo aquisitivo, o que poderá acarretar em privilégio a determinadas entidades.	2	4	Preocupante	MCP19: Utilização da Plataforma de Contratação Pública como meio privilegiado de suporte à contratação pública.
	Gestão e Monitorização do contrato	Perda e/ou acesso indevido de informação e quebra de sigilo.	4	4	Muito Preocupante	MCP6: Garantir a existência de uma ferramenta transversal de suporte a todas as fases do processo aquisitivo e subsequente gestão dos contratos, que possibilite o envio de alertas nos prazos contratuais mais relevantes, nomeadamente renovações e necessidade de desencadeamento de novos procedimentos.

Matriz de Risco - Contratação Pública

Área de Risco	Atividades	Descrição do Risco	Nível de Risco		Nível de Risco	Medidas Propostas
			Probabilidade de ocorrência	Impacto previsível		
						MCP17: Limitar o acesso de colaboradores à base de dados àqueles que efetivamente necessitam da informação para o exercício das suas funções.
		Deficiente controlo de execução do contrato.	3	4	Muito Preocupante	<p>MCP14: Definição de normas e procedimentos a divulgar pelos serviços relativamente à gestão de contratos, incluindo a disponibilização em forma gráfica de fluxos de tramitação processual, para uma melhor interpretação dos serviços (atualizar o Manual de Procedimentos de Gestão de Contratos).</p> <p>MCP25: Incluir a matéria de Contratação Pública (procedimento aquisitivo e gestão de contrato) no Plano de Auditoria Interna, de forma regular.</p> <p>MCP26: Criação e implementação de um modelo <i>standard</i> de relatório de acompanhamento da execução do contrato e de relatório de avaliação final do contrato a utilizador por todos os serviços, bem como definir a periodicidade mínima para a realização dos mesmos.</p>
		Falha na qualidade dos bens e/ou serviços relativamente ao contratado, e ocultação de alterações de materiais ou especificidades técnicas durante a execução do contrato.	3	4	Muito Preocupante	MCP24: Realizar a inspeção ou avaliação da quantidade e da qualidade dos bens e serviços. Caso sejam detetadas irregularidades, deverá ser elaborado um registo de inconformidades, a ser divulgado na avaliação de fornecedores.

Matriz de Risco - Contratação Pública

Área de Risco	Atividades	Descrição do Risco	Nível de Risco		Nível de Risco	Medidas Propostas
			Probabilidade de ocorrência	Impacto previsível		
						MCP27: Definição de modelos standard de ficha de avaliação de fornecedores, bem como assegurar a obrigatoriedade da sua utilização de forma regular durante a execução do contrato de forma inequívoca por parte de todos os serviços.
		Não aplicação e/ou perdão de penalidades por incumprimento ou cumprimento deficiente dos termos previstos no contrato.	3	4	Muito Preocupante	MCP25: Incluir a matéria de Contratação Pública (procedimento aquisitivo e gestão de contrato) no Plano de Auditoria Interna, de forma regular. MCP21: Garantir que as cláusulas contratuais definidas são redigidas de forma clara e rigorosa, não existindo erros, ambiguidades, lacunas ou omissões.
		Identificação indevida da necessidade de trabalhos complementares.	2	4	Preocupante	MCP22: Caso ocorram “trabalhos complementares”, devem ser verificados: se a mudança do cocontratante não pode ser efetuada por razões técnicas, designadamente em função da necessidade de assegurar a permutabilidade ou interoperabilidade com equipamentos, serviços ou instalações existentes e também se essa mudança pode provocar um aumento considerável de custos para o dono da obra, sendo que o valor dos trabalhos complementares não pode exceder, de forma acumulada, 50 /prct. do preço contratual inicial; Implementar um Sistema de Controlo Interno que garanta o cumprimento destes requisitos.
		Possibilidade de existir conluio entre os intervenientes no processo.	2	5	Muito Preocupante	MCP8: Desenvolvimento de ações de formação no âmbito dos códigos de ética e de conduta existentes.

Matriz de Risco - Contratação Pública

Área de Risco	Atividades	Descrição do Risco	Nível de Risco		Nível de Risco	Medidas Propostas
			Probabilidade de ocorrência	Impacto previsível		
		Risco de existir pagamentos indevidos.	2	4	Preocupante	<p>MCP23: O pagamento da fatura deve ser apenas efetuado após a inspeção, certificação da qualidade e/ou quantidade (nos casos aplicáveis) dos bens e serviços adquiridos.</p> <p>MCP25: Incluir a matéria de Contratação Pública (procedimento aquisitivo e gestão de contrato) no Plano de Auditoria Interna, de forma regular.</p>
		Garantias não acionadas e devolvidas indevidamente ao adjudicatário.	2	4	Preocupante	<p>MCP25: Incluir a matéria de Contratação Pública (procedimento aquisitivo e gestão de contrato) no Plano de Auditoria Interna, de forma regular.</p> <p>MCP15: Definição de normas/procedimentos, a divulgar pelos serviços, relativamente ao processo de liberação da caução, incluindo a disponibilização em forma gráfica de fluxos de tramitação processual, para uma melhor interpretação dos serviços.</p>
		Não aplicação de medidas de investigação de situações indiciadoras de corrupção ou infrações conexas ou não aplicação de medidas disciplinares em situações de comprovada corrupção ou infrações conexas de colaboradores e/ou de titulares dos cargos de administração.	2	5	Muito preocupante	<p>MCP9: Garantir a divulgação das normas internas relativamente à aceitação de gratificações por parte dos fornecedores, através do desenvolvimento de ações de formação dos códigos de conduta existentes.</p> <p>MCP10: Realização de ações de formação contínua das políticas e dos procedimentos de prevenção da corrupção e infrações conexas implementados, nomeadamente em matéria de contratação pública.</p>

4.1.2. Gestão de Recursos Humanos;

Tabela 4 - Matriz de Risco - Gestão de Recursos Humanos

Matriz de Risco – Gestão de Recursos Humanos					
Área de Risco	Descrição do Risco	Nível de Risco		Nível de Risco	Medidas Propostas
		Probabilidade de ocorrência	Impacto previsível		
Recursos Humanos (DIRH)	Perda e/ou acesso indevido de informação e quebra de sigilo.	2	4	Preocupante	<p>MRH18: Revisão periódica dos perfis de acesso ao sistema de informação e respetivas passwords.</p> <p>MRH40: Divulgação do Código de Conduta e da importância do cumprimento dos procedimentos instituídos.</p>
	Intrusão ou ataque informático.	2	4	Preocupante	MRH19: <i>Firewalls</i> atualizadas e <i>Backups</i> periódicos.
	Aumento de erros/incoerências adjacentes das aplicações informáticas.	2	4	Preocupante	MRH18: Revisão periódica dos perfis de acesso ao sistema de informação e respetivas <i>passwords</i> .
	Divulgação de dados/informações sensíveis.	2	4	Preocupante	MRH20: Monitorização e restrição do acesso de informação sensível.
	Falha na transparência dos procedimentos.	2	4	Preocupante	MRH21: Garantir a atualização, a implementação e a monitorização do Regulamento e procedimentos de controlo interno.
	Deficiência na comunicação entre os serviços externos ao Departamento.	2	3	Preocupante	MRH9: Definição de normas e procedimentos, a divulgar pelos serviços, para a gestão de recursos humanos, incluindo a disponibilização em forma gráfica de fluxos de tramitação processual, para uma melhor interpretação dos serviços.
	Indevido e errado planeamento das atividades a realizar.	2	1	Pouco Preocupante	MRH41: Envio de relatórios mensais para as unidades orgânicas de forma a garantir um eficaz controlo orçamental.

Matriz de Risco – Gestão de Recursos Humanos

Área de Risco	Descrição do Risco	Nível de Risco		Nível de Risco	Medidas Propostas
		Probabilidade de ocorrência	Impacto previsível		
	Manutenção de colaboradores durante muito tempo no mesmo posto de trabalho, o que leva à monotonia no mesmo.	3	3	Preocupante	MRH22: Segregar funções e implementar mecanismos de rotatividade dos colaboradores e tomar medidas que restrinjam o acesso no sistema de gestão de recursos humanos.
	Incapacidade de inovação.	3	2	Preocupante	MRH10: Promover iniciativas de inovação na gestão, utilizando a inovação tecnológica como alavanca da eficiência e eficácia dos serviços.
	Redução da produtividade.	3	3	Preocupante	MRH11: Definir e implementar um sistema de rotação dos colaboradores, adaptado à sua formação académica e profissional.
	Desmotivação e insatisfação dos colaboradores.	2	2	Preocupante	MRH12: Estabelecer regras formais de distribuição de processos que permitam assegurar a rotatividade e variabilidade de funções dos colaboradores intervenientes nos processos. MRH50: Elaboração de relatórios de avaliação.
	Deficiente elaboração dos trabalhos a desempenhar.	2	2	Preocupante	MRH12: Estabelecer regras formais de distribuição de processos que permitam assegurar a rotatividade e variabilidade de funções dos colaboradores intervenientes nos processos.
	Deficiente valorização profissional dos colaboradores.	2	2	Preocupante	MRH1: Estabelecimento de objetivos mensuráveis (SMART).

Matriz de Risco – Gestão de Recursos Humanos

Área de Risco	Descrição do Risco	Nível de Risco		Nível de Risco	Medidas Propostas
		Probabilidade de ocorrência	Impacto previsível		
	Inexistência de colaboradores suficientes nos serviços para tornar efetiva a segregação de funções.	3	3	Preocupante	MRH12: Estabelecer regras formais de distribuição de processos que permitam assegurar a rotatividade e variabilidade de funções dos colaboradores intervenientes nos processos.
	Inexistência de regras específicas para a mobilidade.	1	2	Pouco Preocupante	MRH23: Regulamento de mobilidade e respetivos procedimentos de oferta de mobilidade.
	Discricionariedade nos processos de mobilidade interna que coloquem em causa os princípios da equidade.	1	2	Pouco Preocupante	MRH13: Fortalecer a implementação dos procedimentos que definem a tramitação do processo de mobilidade interna com grelhas de avaliação bem definidas e elucidadas, assim como, definir e implementar regras que levem a uma fundamentação da decisão profunda e pormenorizada.
	Quebra de imparcialidade, isenção de critérios e situações de conflito de interesses.	2	4	Preocupante	MRH24: Exigência de declaração de inexistência de conflitos de interesses, estabelecimento de consequências do incumprimento e implementação de mecanismos de controlo interno que permitam despistar situações de favoritismo por um determinado beneficiário.
	Tráfico de influência.	1	3	Pouco Preocupante	MRH14: Imparcialidade no tratamento das situações que gera o processamento em sistema informático, através da sua verificação por mais do que um colaborador - aplicação do princípio dos quatro olhos.
	Incorreta e desatualizada informação dos dados pessoais dos colaboradores que integram o mapa de pessoal e do a contratar.	1	3	Pouco Preocupante	MRH25: Criação e determinação de práticas em que os colaboradores e os a contratar assinam uma declaração de cumprimento das regras do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD).

Matriz de Risco – Gestão de Recursos Humanos

Área de Risco	Descrição do Risco	Nível de Risco		Nível de Risco	Medidas Propostas
		Probabilidade de ocorrência	Impacto previsível		
	Potencial discricionariedade nos critérios de recrutamento.	1	2	Pouco Preocupante	MRH26: Definir de forma objetiva os critérios de seleção de candidatos, tendo como foco a caracterização do posto de trabalho.
	Favorecimento do candidato no recrutamento.	1	3	Pouco Preocupante	MRH27: Utilização de critérios de recrutamento objetivos e precisos, com reduzida margem de discricionariedade.
	Inexistência ou deficiência na justificação dos resultados das decisões de avaliação.	1	2	Pouco Preocupante	MRH42: Dar a conhecer aos intervenientes com poder de decisão no âmbito dos procedimentos de recrutamento e seleção, de avaliação, ou outros atos de gestão pessoal, a importância de fundamentarem as tomadas de decisão.
	Favorecimento ilícito na escolha dos estagiários.	1	3	Pouco Preocupante	MRH28: Fortalecer a implementação dos procedimentos que definem a tramitação do processo com grelhas de avaliação bem definidas e elucidadas, assim como, definir e implementar regras que levem a uma fundamentação da decisão profunda e pormenorizada.
	Não cumprimento das exigências legais em termos de Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho.	1	3	Pouco Preocupante	MRH29: Reforço da fiscalização por parte dos recursos humanos na área de segurança e saúde no trabalho para cumprimento das exigências legais no sentido de averiguar a veracidade das participações.
	Não cumprimento das exigências legais em termos de Saúde no Trabalho.	1	3	Pouco Preocupante	MRH30: Manutenção da verificação de acordo com os critérios legais e orientações internas.
	Prejuízo da integridade e da qualidade do trabalho realizado pelos colaboradores.	1	3	Pouco Preocupante	MRH51: Definição de modelos standard de ficha de avaliação de desempenho dos colaboradores.

Matriz de Risco – Gestão de Recursos Humanos

Área de Risco	Descrição do Risco	Nível de Risco		Nível de Risco	Medidas Propostas
		Probabilidade de ocorrência	Impacto previsível		
	Incorreta qualificação dos acidentes de trabalho.	1	3	Pouco Preocupante	MRH43: Divulgação com responsáveis e colaboradores para sensibilização/ formação em matéria de SST e acidentes no trabalho e distribuição de um manual de procedimentos em caso de acidente de trabalho.
	Quebra de imparcialidade e isenção de critérios de seleção no processo de seleção dos formadores internos.	4	4	Muito Preocupante	MRH2: Definição de um processo de seleção para formadores internos, bem como a fixação dos limites máximos de horas de formação a ministrar por cada formador interno.
	Incumprimento do número de horas de formação exigidas por lei.	1	2	Pouco Preocupante	MRH44: Criar, divulgar e cumprir com o Plano Anual de Formação e incluir ações de formação externas ao Plano Anual de Formação, consequentes do diagnóstico de necessidades de formação efetuado pelos Recursos Humanos. MRH3: Articulação com os responsáveis e o serviço responsável dos recursos humanos para elaboração e execução de um plano de formação.
	Formação profissional desadequada.	1	2	Pouco Preocupante	MRH4: Planificar e executar ações de formação profissional relacionadas com as funções efetivamente desempenhadas pelos colaboradores.
	Deficiente avaliação do Plano Anual de Formação.	1	2	Pouco Preocupante	MRH45: Garantir a divulgação a todos os intervenientes das grelhas de avaliação definidas, bem como a sua instrução de forma clara e eficiente.

Matriz de Risco – Gestão de Recursos Humanos

Área de Risco	Descrição do Risco	Nível de Risco		Nível de Risco	Medidas Propostas
		Probabilidade de ocorrência	Impacto previsível		
	Falsificação ou contrafação de documentos.	1	3	Pouco Preocupante	MRH15: Declaração gerada automaticamente através de Sistema Informático.
	Omissão/manipulação/adulteração de informação com o objetivo de benefício próprio.	1	4	Preocupante	MRH31: Conferência de todos os registos manuais e digitais.
	Contratação arbitrária de formadores/ entidades de formação visando favorecimento económico.	1	4	Preocupante	MRH5: Criação de critérios para seleção de formadores e/ou contratação de entidades formadoras.
	Deficiente controlo da adequação dos objetivos; Registo incorreto dos pontos resultantes das avaliações de desempenho.	2	3	Preocupante	MRH6: Definir um plano de ação/ cronograma para a realização de todo o processo de recrutamento, avaliação e seleção.
	Deficiente fundamentação das avaliações de desempenho.	3	3	Preocupante	MRH7: Elaboração de uma ficha bienal de objetivos personalizados por colaborador, sendo essencial a promoção de uma eficaz comunicação sobre o sistema da avaliação, a sua implementação e as suas implicações e promoção e implementação de um processo interativo da avaliação e autoavaliação.
	Potencial discricionariedade no processo de avaliação dos colaboradores (ex. fixação de objetivos).	2	3	Preocupante	MRH46: Sensibilização juntos dos avaliadores na importância das avaliações na carreira dos seus avaliados.
	Ausência ou deficiente fundamentação dos atos de seleção e avaliação de pessoal.	2	4	Preocupante	MRH32: Analisar toda a legislação envolvente e monitorizar os prazos de cada uma das fases do processo de avaliação.
	Ausência de avaliação de desempenho dos colaboradores.	3	4	Muito Preocupante	MRH33: Atualização/revisão do atual sistema de gestão e avaliação do desempenho.

Matriz de Risco – Gestão de Recursos Humanos

Área de Risco	Descrição do Risco	Nível de Risco		Nível de Risco	Medidas Propostas
		Probabilidade de ocorrência	Impacto previsível		
	Aproveitamento de benefícios ilegítimos em troca de vantagens ilícitas a colaboradores aquando da sua avaliação de desempenho e da atribuição dos prémios de desempenho.	1	3	Pouco Preocupante	MRH34: Supervisionar com frequência o funcionamento dos instrumentos de controlo, previsto no Sistema de Controlo Interno da SCML.
	Manipulação do processamento e remunerações, abonos e encargos.	1	2	Pouco Preocupante	MRH35: Mapa de controlo e registo da carreira.
	Possibilidade de acesso indevido a informação dos profissionais (processos individuais, remunerações, entre outros), e utilização abusiva de dados confidenciais.	1	4	Preocupante	MRH40: Divulgação do Código de Conduta e da importância do cumprimento dos procedimentos instituídos.
	Alteração de dados profissionais individuais visando favorecimento pessoal.	1	4	Preocupante	MRH36: Monitorização corrente do controlo adequado das permissões e acessos a plataformas e ficheiros do sistema de gestão de recursos humanos.
	Uso e fornecimento indevido de dados pessoais, bem como baixo controlo e proteção dos mesmos.	1	4	Preocupante	MRH37: Incluir a matéria de Gestão de Recursos Humanos no Plano de Auditoria Interna, de forma regular.
	Deficiente controlo de faltas, férias, entre outras informações relativas ao pessoal.	2	3	Preocupante	MRH38: Manutenção de perfis diferenciados de acesso à informação constante das aplicações informáticas e dos documentos.
	Registo do tempo de serviço e controlo de assiduidade indevido ou inadequado.	1	3	Pouco Preocupante	MRH47: Atualização e divulgação do regulamento de horário existente que contém normas sobre registos de assiduidade e pontualidade, sempre que necessário.

Matriz de Risco – Gestão de Recursos Humanos

Área de Risco	Descrição do Risco	Nível de Risco		Nível de Risco	Medidas Propostas
		Probabilidade de ocorrência	Impacto previsível		
	Possibilidade de registo incorreto e falta de registo de informação de assiduidade.	1	2	Pouco Preocupante	MRH16: Implementação de controlo de ponto biométrico.
	Discricionariedade ou favorecimento dos colaboradores.	1	3	Pouco Preocupante	MRH17: Processamento efetuado por sistema de informação instalado. Validação efetuada após verificações intermédias da sua veracidade.
	Manipulação de dados.	1	4	Preocupante	MRH39: Necessidade de controlo rigoroso da atualização de dados.
	Eventual análise, marcação e/ou alteração de férias de forma indevida ou inadequada.	1	3	Pouco Preocupante	MRH14: Imparcialidade no tratamento das situações que gera o processamento em sistema informático, através da sua verificação por mais do que um colaborador - aplicação do princípio dos quatro olhos.
	Não cumprimento dos planos de investimento e de atividades.	1	1	Pouco Preocupante	MRH8: Manter atualizado um registo de necessidades de investimentos e atividades.
	Incumprimento das normas estabelecidas no Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD).	1	3	Pouco Preocupante	MRH48: Realização de ações de formações e sensibilização em matéria de Proteção de Dados.
	Não aplicação de medidas de investigação de situações indiciadoras de corrupção ou infrações conexas ou não aplicação de medidas disciplinares em situações de comprovada corrupção ou infrações conexas de colaboradores e/ou de titulares dos cargos de administração.	2	5	Muito Preocupante	MRH49: Realização de ações de formação continua das políticas e dos procedimentos de prevenção da corrupção e infrações conexas implementados, nomeadamente em matéria de gestão de recursos humanos.

4.1.3. Gestão Financeira, incluindo inventário e cadastro

Tabela 5 - Matriz de Risco – Gestão Financeira, incluindo inventário e cadastro

Matriz de Risco - Gestão Financeira					
Área de Risco	Descrição do Risco	Nível de Risco		Nível de Risco	Medidas Propostas
		Probabilidade de ocorrência	Impacto previsível		
Gestão Financeira (DIF)	Intrusão ou ataque informático.	2	4	Preocupante	MGF12: <i>Firewals</i> atualizadas e <i>backups</i> periódicos.
	Deficiência na comunicação entre os serviços externos ao Departamento.	3	3	Preocupante	MGF13: Existência de um mecanismo de controlo interno mais eficaz.
	Aumento de erros/incoerências adjacentes das aplicações informáticas.	2	4	Preocupante	MGF14: Revisão periódica dos perfis de acesso ao sistema de informação e respetivas <i>passwords</i> .
	Gestão fraudulenta da documentação.	1	4	Preocupante	MGF15: Mecanismos de controlo interno.
	Perda e/ou acesso indevido de informação, quebra de sigilo e divulgação de informação confidencial.	2	4	Preocupante	MGF14: Revisão periódica dos perfis de acesso ao sistema de informação e respetivas <i>passwords</i> . MGF16: Divulgação do Código de Conduta e da importância do cumprimento dos procedimentos instituídos.
	Manutenção de colaboradores durante muito tempo no mesmo posto de trabalho, o que leva à monotonia no mesmo.	2	3	Preocupante	MGF17: Segregação de funções e rotatividade de tarefas e supervisão do bom cumprimento das regras vertidas nos contratos de cedências.
	Incapacidade de inovação.	3	2	Preocupante	MGF3: Promover iniciativas de inovação na gestão, utilizando a inovação tecnológica como alavanca da eficiência e eficácia dos serviços.

Matriz de Risco - Gestão Financeira

Área de Risco	Descrição do Risco	Nível de Risco		Nível de Risco	Medidas Propostas
		Probabilidade de ocorrência	Impacto previsível		
	Redução da produtividade.	2	3	Preocupante	MGF4: Implementação de uma política de incentivos, prémios, etc., resultante da avaliação de desempenho.
	Apropriação indevida de valores cobrados ao cliente/contribuição/ utente, ou fundo de caixa.	1	3	Pouco Preocupante	MGF5: Aquando do pagamento pelo Cliente/ Contribuinte/ Utente no Serviço de Tesouraria, a Guia de Recebimento tem de ser emitida em duplicado e registada a cobrança. MGF18: Entregas efetuadas em numerário realizadas apenas com colaboradores com funções de cobrança e realização de contagens aleatórias.
	Receita não registada ou não contabilizada corretamente, ou gestão inadequada de saldos de clientes.	1	3	Pouco Preocupante	MGF19: Garantir que as receitas liquidadas e não cobradas se encontram na rubrica orçamental correta, sendo que a verificação deve ser efetuada por um colaborador que não tenha participado na inscrição das receitas liquidadas e não cobradas.
	Alterações e/ou anulações a saldos de clientes não verificados.	1	3	Pouco Preocupante	MGF20: Conferência diária dos valores recebidos, com folhas de caixa discriminativas, pelo responsável dos serviços ou colaborador designado para tal.
	Erros materiais na apresentação das contas anuais.	1	4	Preocupante	MGF21: Elaborar e executar uma checklist de verificações a efetuar no âmbito das conferências entre os diferentes mapas e documentos da prestação de contas. MGF22: Conferência dos valores constantes dos mapas exportados para ficheiro Excel, de forma a garantir que os mesmos correspondem fielmente aos constantes da aplicação informática.

Matriz de Risco - Gestão Financeira

Área de Risco	Descrição do Risco	Nível de Risco		Nível de Risco	Medidas Propostas
		Probabilidade de ocorrência	Impacto previsível		
					MGF23: Definir responsáveis para a elaboração, monitorização e reporte de todos os documentos financeiros às demais entidades.
	Distorção e/ou omissão de informação que condicione a representação, de forma verídica e transparente, da situação financeira da entidade.	1	4	Preocupante	MGF24: Segregar funções e implementar mecanismos de rotatividade dos colaboradores e tomar medidas que restrinjam o acesso no sistema de gestão de recursos humanos.
	Rendimentos mal classificados, não reconhecidos, registados em períodos e/ou valores incorretos.	1	3	Pouco Preocupante	MGF38: Formação contínua aos colaboradores.
	Emissão de faturação fora do prazo.	1	3	Pouco Preocupante	MGF6: O registo das guias/ faturas no sistema informático deverá ser efetuado aquando da prestação dos serviços, fornecimentos de bens, de acordo com os contratos celebrados.
	Desvio de verbas cobradas.	2	4	Preocupante	MGF7: Definir níveis de cobrança.
	Risco de existir pagamentos indevidos.	2	4	Preocupante	MGF25: Segregação de funções entre o processamento, registo contabilístico e pagamento de vencimentos. MGF26: O pagamento da fatura deve ser apenas efetuado após a inspeção, certificação da qualidade e/ou quantidade (nos casos aplicáveis) dos bens e serviços adquiridos.
	Incumprimento do Regulamento do Fundo Fixo.	1	4	Preocupante	MGF39: Promover a divulgação junto dos diversos serviços o regulamento do Fundo Fixo e demais legislação aplicável.

Matriz de Risco - Gestão Financeira

Área de Risco	Descrição do Risco	Nível de Risco		Nível de Risco	Medidas Propostas
		Probabilidade de ocorrência	Impacto previsível		
	Desvio de fundos, podendo assumir duas formas: a) o IBAN não corresponder à instituição/empresa correta; b) transferência/pagamento do valor diferente do autorizado.	1	4	Preocupante	MGF27: Monitorização e validação da informação financeira.
	Tráfico de influência.	1	4	Preocupante	MGF28: Imparcialidade no tratamento das situações que gera o processamento em sistema informático, através da sua verificação por mais do que um colaborador - aplicação do princípio dos quatro olhos.
	Carteira de investimentos não diversificada.	1	3	Pouco Preocupante	MGF29: Elaboração de mapas de controlo por investimento (com inclusão de informação relativa a percentagem de financiamento).
	Omissão/manipulação/adulteração de informação com o objetivo de condicionar as decisões.	1	4	Preocupante	MGF30: Envio de relatórios mensais de execução financeira para as unidades orgânicas de forma a garantir um eficaz controlo orçamental.
	Falha na transparência dos respetivos processos e para a prestação de contas.	1	4	Preocupante	MGF31: Garantir a atualização, a implementação e a monitorização do Regulamento e procedimentos de controlo interno.
	Ausência de segregação de funções.	2	3	Preocupante	MGF8: Respeito pelo princípio da segregação de funções nas fases principais do processo, como por exemplo, registo/ alteração dos pedidos, das requisições e dos contratos versus emissão/ alteração de cabimento/ compromisso. Definição por escrito das responsabilidades de cada colaborador.
	Ineficiência no controlo orçamental.	1	3	Pouco Preocupante	MGF30: Envio de relatórios mensais de execução financeira para as unidades orgânicas de forma a garantir um eficaz controlo orçamental.

Matriz de Risco - Gestão Financeira

Área de Risco	Descrição do Risco	Nível de Risco		Nível de Risco	Medidas Propostas
		Probabilidade de ocorrência	Impacto previsível		
	Distorção da interpretação dos dados.	2	3	Preocupante	MGF9: Rigor na parametrização dos mapas financeiros, orçamentais e de gestão. (Em SNC e SNC-AP)
	Má execução e aproveitamento do Sistema de Contabilidade de Gestão (Analítica).	2	3	Preocupante	MGF10: Revisão do Manual de codificação dos centros de custos/atividades da SCML.
	Falta de cumprimento de prazos na entrega das obrigações fiscais	1	4	Preocupante	MGF1: Definir no início de cada ano um cronograma com os prazos das obrigações fiscais, bem como a revisão do mesmo sempre que seja necessário.
	Abuso de poder.	1	5	Preocupante	MGF28: Imparcialidade no tratamento das situações que gera o processamento em sistema informático, através da sua verificação por mais do que um colaborador - aplicação do princípio dos quatro olhos.
	Ausência de registo de pagamento.	1	4	Preocupante	MGF32: Elaboração de mapas regulares de controlo da sua execução, nomeadamente, referentes ao acompanhamento dos pedidos de pagamento, monitorização dos relatórios finais e o enquadramento contabilístico.
	Quebra de imparcialidade, isenção de critérios e situações de conflito de interesses.	1	4	Preocupante	MGF33. Exigência de declaração de inexistência de conflitos de interesses, estabelecimento de consequências do incumprimento e implementação de mecanismos de controlo interno que permitam despistar situações de favoritismo por um determinado beneficiário.
	Branqueamento de capitais	1	4	Preocupante	MGF11: Implementação de medidas de combate ao branqueamento de capitais e ao financiamento do terrorismo, bem como medidas de execução do Regulamento (UE) n.º 2015/847 e demais normativos conexos.

Matriz de Risco - Gestão Financeira

Área de Risco	Descrição do Risco	Nível de Risco		Nível de Risco	Medidas Propostas
		Probabilidade de ocorrência	Impacto previsível		
	Divergências entre os registos contabilísticos e os bens do património.	2	4	Preocupante	MGF34. Garantir o registo patrimonial dos bens, bem como as alterações patrimoniais com regularidade.
	Faturas (de fornecedores) que se encontrem pendentes de validação noutros serviços.	2	3	Preocupante	MGF35: Implementação de um processo de controlo que garanta que todos os serviços foram cobrados e registados na aplicação de faturação autónoma utilizado pelos serviços externos.
	Atividades de auditoria interna insuficiente ou inexistente pela não deteção de irregularidades materialmente relevantes.	2	4	Preocupante	MGF36: Incluir a matéria de Gestão Financeira no Plano de Auditoria Interna, de forma regular.
	Não implementação das recomendações comunicadas nos relatórios de auditoria elaborados.	2	4	Preocupante	MGF37: Promover a monitorização das recomendações decorrentes das ações de auditoria realizadas.
	Incumprimento das normas estabelecidas no Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD).	2	4	Preocupante	MGF40: Realização de ações de formações e sensibilização em matéria de Proteção de Dados.
	Não aplicação de medidas de investigação de situações indiciadoras de corrupção ou infrações conexas ou não aplicação de medidas disciplinares em situações de comprovada corrupção ou infrações conexas de colaboradores e/ou de titulares dos cargos de administração.	2	5	Muito Preocupante	MGF41: Realização de ações de formação continua das políticas e dos procedimentos de prevenção da corrupção e infrações conexas implementados, nomeadamente em matéria de gestão financeira.

Para a concretização da Matriz de Medidas Propostas encontra-se definido o Plano de Ação, que enumera as ações e sub-ações, bem como o período de implementação e a identificação dos responsáveis pela execução de cada medida.

Conforme a metodologia adotada e os sistemas de avaliação definidos no âmbito da Matriz de Risco e numa perspetiva de sequência dos resultados do diagnóstico, tornou-se necessário definir a metodologia a aplicar para a construção do plano de ação e os mecanismos de acompanhamento e controlo do progresso da implementação do mesmo que sejam coerentes com o diagnóstico já desenvolvido.

Neste sentido, foi adotada a metodologia de gestão da qualidade 5W1H, aplicando os seus princípios à elaboração do Plano de Ação.

A referida metodologia pretende suportar o planeamento estratégico de uma organização, apoiando a implementação de medidas numa determinada área tendo por base a definição clara de ações e sub-ações, o seu planeamento (definição de prazos) e acompanhamento (verificação). A aplicação da metodologia assenta na resposta a uma *checklist* de 6 questões específicas que clarificam como deve ser realizado/executado o plano de ação, as quais se encontram esquematizadas na Figura 5.

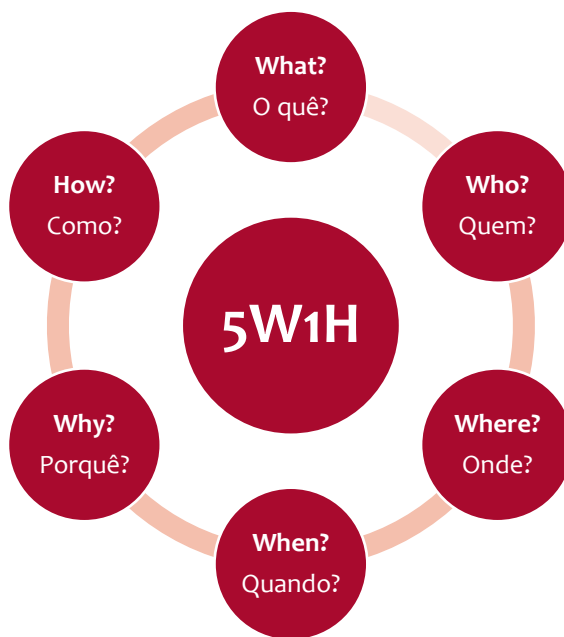


Figura 5 - Esquematização da Metodologia 5W1H

Tendo em consideração os princípios da metodologia 5W1H, procedeu-se à sua readaptação tendo em conta o âmbito e contexto do presente trabalho. Assim, partindo do diagnóstico realizado e das áreas de intervenção objeto de análise, procedeu-se para cada, à definição de ações e sub-ações com a especificação das medidas a tomar, conforme demonstra a Figura 6.



Figura 6 - Metodologia de definição de medidas e ações/sub-ações por área de intervenção

Com o intuito de sistematizar as ações/melhorias e respetivas atividades definidas, foi criado um Plano de Ação. Este plano pretende adaptar a metodologia 5W1H, dando resposta às 6 questões essenciais em que assenta, efetuando-se a sua correspondência na Tabela 6.

Metodologia 5W1H	Adaptação da Metodologia 5W1H
What? (O quê?)	Número da ação e sub-ação Identificação da ação e sub-ação
Who? (Quem?)	Responsabilidade de implementação
Where? (Onde?)	Santa Casa da Misericórdia de Lisboa
When? (Quando?)	Período de implementação
Why? (Porquê)	Identificação dos potenciais riscos para a entidade (Matriz de Risco) na sequência das questões relativas às atividades desempenhadas
How? (Como?)	Descrição das medidas propostas (Matriz de Medidas Propostas por área de intervenção)

Tabela 6 – Metodologia 5W1H

De forma a obter uma visão geral das medidas a adotar ou já adotadas como medidas de implementação contínua, foram agrupadas em matrizes as medidas subjacentes a cada ação e sub-ação, para cada área de risco ou potencial risco de corrupção e infrações conexas (Tabela 8, 9, 10 e 11).

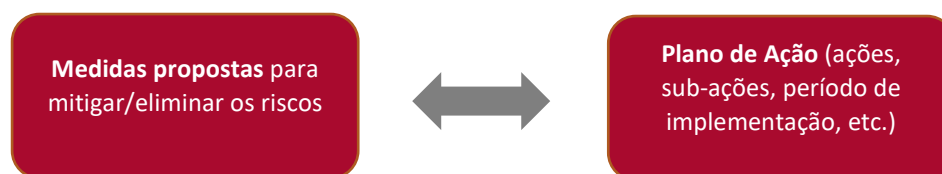


Figura 7 - Enquadramento das medidas propostas no Plano de Ação

5. PLANO DE AÇÃO

Nas tabelas seguintes (Tabela 6, 7 e 8) são apresentados os planos de ação por cada área de risco.

5.1. Contratação Pública

Tabela 7 - Matriz de Medidas Propostas/Plano de Ação - Contratação Pública

Matriz de Medidas Propostas/Plano de Ação - Contratação Pública						
Plano de Ação			Medidas Propostas	Medidas Propostas	Identificação dos responsáveis	Prazo de execução
N.º	Ação	Sub-ação				
1	Planeamento	1. Planeamento do processo aquisitivo.	MCP1	Enquadrar a elaboração do PAC com o Plano de Atividades e Orçamento. Em termos temporais, o PAC deverá ser apresentado, após a aprovação do orçamento, tão concomitantemente quanto possível.	Gestor de Categoria de Contrato	Medida de implementação contínua
			MCP2	Assegurar o cumprimento do Plano Anual das Compras.	Gestor de Categoria de Contrato	Medida de implementação contínua
			MCP3	A identificação de determinada necessidade deve ser sempre questionada face à possibilidade de se encontrarem alternativas à contratação, através da utilização de recursos internos, devendo ficar evidenciada a inexistência desses recursos internos. Caso esta seja indispensável, deve-se avaliar se a quantidade de bens e serviços a adquirir ou a natureza se adequam às necessidades manifestadas.	Gestor de Categoria de Contrato	Medida de implementação contínua
			MCP4	Deve ser compilado o histórico de contratações anteriores, no qual fiquem evidenciados os problemas evitando-se as situações de	DICOM	Medida de implementação contínua

Matriz de Medidas Propostas/Plano de Ação - Contratação Pública						
Plano de Ação			Medidas Propostas	Medidas Propostas	Identificação dos responsáveis	Prazo de execução
N.º	Ação	Sub-ação				
				desvios, incumprimentos, incumprimento de prazos, qualidade dos fornecedores, entre outras.	Gestor de Categoria de Contrato	
		2. Planeamento e gestão de contratos, incluindo base de dados para registo.	MCP5	Garantir a existência de uma ferramenta transversal de suporte a todas as fases do processo aquisitivo e subsequente gestão dos contratos, incluindo a componente de avaliação de fornecedores, a gerir pela DICOM e a preencher pelos gestores de contrato, quanto à referida avaliação.	DICOM DISTI	2º semestre 2025
			MCP6	Garantir a existência de uma ferramenta transversal de suporte a todas as fases do processo aquisitivo e subsequente gestão dos contratos, que possibilite o envio de alertas nos prazos contratuais mais relevantes, nomeadamente renovações e necessidade de desencadeamento de novos procedimentos.	DICOM DISTI	2º semestre 2025
		4. Plano anual de formação.	MCP7	Promover formação interna contínua dos vários intervenientes no âmbito dos procedimentos aquisitivos, visando a uniformização de metodologias e critérios, bem como a atualização constante dos trabalhadores com os diplomas legais em vigor, nomeadamente o CCP.	DICOM DIRH	Sempre que necessário, no mínimo 1 ação por ano
			MCP8	Desenvolvimento de ações de formação no âmbito dos códigos de ética e de conduta existentes.	DIRH GSIC	Sempre que necessário, no mínimo 1 ação por ano
			MCP9	Garantir a divulgação das normas internas relativamente à aceitação de gratificações por parte dos fornecedores, através do desenvolvimento de ações de formação dos códigos de conduta existentes.	DIRH GSIC	Sempre que necessário, no mínimo 1 ação por ano

Matriz de Medidas Propostas/Plano de Ação - Contratação Pública					
Plano de Ação			Medidas Propostas	Identificação dos responsáveis	Prazo de execução
N.º	Ação	Sub-ação			
			MCP10	Realização de ações de formação continua das políticas e dos procedimentos de prevenção da corrupção e infrações conexas implementados, nomeadamente em matéria de contratação pública.	DIRH GSIC Sempre que necessário, no mínimo 1 ação por ano
2	Reengenharia de Procedimentos	1.1 Definição e aprovação de procedimentos administrativos de contratação pública. 1.2. Verificação de implementação de procedimentos de contratação pública.	MCP11	Atualização do Manual de Procedimentos do Processo Aquisitivo, incluindo a revisão das categorias de bens/serviços e a respetiva repartição pelas diferentes áreas de gestão de contratos.	DICOM Novembro 2024
			MCP12	Desenho e disponibilização em forma gráfica de fluxos de tramitação processual, relativamente ao processo aquisitivo, para uma melhor interpretação dos serviços.	DICOM Novembro 2024
			MCP13	Garantir a atualização do Manual de Procedimentos de Gestão da Bolsa de Júris dos Procedimentos Aquisitivos, assegurando a sua divulgação regularmente para todos os intervenientes no processo.	DICOM Outubro 2024
			MCP14	Definição de normas e procedimentos a divulgar pelos serviços relativamente à gestão de contratos, incluindo a disponibilização em forma gráfica de fluxos de tramitação processual, para uma melhor interpretação dos serviços (atualizar o Manual de Procedimentos de Gestão de Contratos).	DICOM Gestores de Categoria de Contrato GSIC 1º semestre 2025
			MCP15	Definição de normas/procedimentos, a divulgar pelos serviços, relativamente ao processo de liberação da caução, incluindo a disponibilização em forma gráfica de fluxos de tramitação processual, para uma melhor interpretação dos serviços.	DIF Medida de implementação contínua

Matriz de Medidas Propostas/Plano de Ação - Contratação Pública

Plano de Ação			Medidas Propostas	Medidas Propostas	Identificação dos responsáveis	Prazo de execução
N.º	Ação	Sub-ação				
3	Procedimentos de Controlo Interno	1. Plano de júris para plano de contratação pública	MCP16	Não designar os mesmos elementos, de forma reiterada, para os júris, atendendo aos recursos humanos disponíveis para as especificações concursais.	DICOM	Medida de implementação contínua
		2. Instrução de controlo de acesso e confidencialidade de processos administrativos.	MCP17	Limitar o acesso de colaboradores à base de dados àqueles que efetivamente necessitam da informação para o exercício das suas funções.	DICOM	Medida de implementação contínua
		3.2 Verificação de implementação de procedimentos de contratação pública. 3.2 Verificação de implementação de procedimentos de contratação pública.	MCP18	Promover a subscrição de declarações de inexistência de conflito de interesses por todos os intervenientes no processo aquisitivo (gestor de compra, membros do júri e gestor de contrato).	DICOM	Medida de implementação contínua
			MCP19	Utilização da Plataforma de Contratação Pública como meio privilegiado de suporte à contratação pública.	DICOM	Medida de implementação contínua
			MCP20	Consulta e convite, sempre que possível, a três fornecedores/prestadores diferentes dos dois últimos anos. Não obstante, verificados os requisitos legais, nomeadamente os definidos no artigo 113.º do CCP, sempre que exista uma avaliação positiva do atual fornecedor por parte do Gestor de Contrato, poderá este ser consultado para novo procedimento.	DICOM	Medida de implementação contínua
			MCP21	Garantir que as cláusulas contratuais definidas são redigidas de forma clara e rigorosa, não existindo erros, ambiguidades, lacunas ou omissões.	DICOM	Medida de implementação contínua

Matriz de Medidas Propostas/Plano de Ação - Contratação Pública						
Plano de Ação			Medidas Propostas	Identificação dos responsáveis	Prazo de execução	
N.º	Ação	Sub-ação				
			MCP22	Caso ocorram “trabalhos complementares”, devem ser verificados: se a mudança do cocontratante não pode ser efetuada por razões técnicas, designadamente em função da necessidade de assegurar a permutabilidade ou interoperabilidade com equipamentos, serviços ou instalações existentes e também se essa mudança pode provocar um aumento considerável de custos para o dono da obra, sendo que o valor dos trabalhos complementares não pode exceder, de forma acumulada, 50/prct. do preço contratual inicial; Implementar um sistema de controlo interno que garanta o cumprimento destes requisitos.	Gestor de contrato	Medida de implementação contínua
			MCP23	O pagamento da fatura deve ser apenas efetuado após a inspeção, certificação da qualidade e/ou quantidade (nos casos aplicáveis) dos bens e serviços adquiridos.	Gestor de Categoria de Contrato Requisitante	Medida de implementação contínua
			MCP24	Realizar a inspeção ou avaliação da quantidade e da qualidade dos bens e serviços. Caso sejam detetadas irregularidades, deverá ser elaborado um registo de inconformidades, a ser divulgado na avaliação de fornecedores.	Gestor de Categoria de Contrato Requisitante	Sempre que aplicável. Caso sejam detetadas irregularidades a informação deve ser comunicada ao GC no próprio dia.
			MCP25	Incluir a matéria de Contratação Pública (procedimento aquisitivo e gestão de contratos) no Plano de Auditoria Interna, de forma regular.	GAI	Medida de implementação contínua. No limite de 3 em 3 anos.

Matriz de Medidas Propostas/Plano de Ação - Contratação Pública						
Plano de Ação			Medidas Propostas	Medidas Propostas	Identificação dos responsáveis	Prazo de execução
N.º	Ação	Sub-ação				
5	Procedimentos de Avaliação	1. Definição e aprovação de procedimentos de avaliação de fornecedores.	MCP26	Criação e implementação de um modelo <i>standard</i> de relatório de acompanhamento da execução do contrato e de relatório de avaliação final do contrato a utilizador por todos os serviços, bem como definir a periodicidade mínima para a realização dos mesmos.	DICOM Gestores de Categoria de Contrato GSIC	1º semestre 2025
			MCP27	Definição de modelos <i>standard</i> de ficha de avaliação de fornecedores, bem como assegurar a obrigatoriedade da sua utilização regular durante a execução do contrato de forma inequívoca por parte de todos os serviços.	DICOM Gestores de Categoria de Contrato GSIC	1º semestre 2025

5.2. Gestão de Recursos Humanos

Tabela 8 - Matriz de Medidas Propostas/Plano de Ação – Recursos Humanos

Matriz de Medidas Propostas/Plano de Ação - Recursos Humanos						
Plano de Ação			Medidas Propostas	Medidas Propostas	Identificação dos responsáveis	Prazo de execução
N.º	Ação	Sub-ação				
1	Planeamento	1. Planeamento em gestão de recursos humanos, incluindo base de dados para registo.	MRH1	Estabelecimento de objetivos mensuráveis	DIRH	Medida implementada no âmbito do QUAR. Atividades de reporte e monitorização dos objetivos nos termos ali definidos
		1. Planeamento em gestão de recursos humanos, incluindo base de dados para registo.	MRH2	Definição de um processo de seleção para formadores internos, bem como a fixação dos limites máximos de horas de formação a ministrar por cada formador interno.	DIRH	Medida a implementar no prazo de 6 meses, com monitorização periódica subsequente
		1. Planeamento em gestão de recursos humanos, incluindo base de dados para registo.	MRH3	Articulação com os responsáveis e o serviço responsável dos recursos humanos para elaboração e execução de um plano de formação.	DIRH	Medida de implementação anual
		1. Planeamento em gestão de recursos humanos, incluindo base de dados para registo.	MRH4	Planificar e executar ações de formação profissional relacionadas com as funções efetivamente desempenhadas pelos colaboradores.	DIRH Áreas de atividade	Medida de implementação contínua
		1. Planeamento em gestão de recursos humanos, incluindo base de dados para registo.	MRH5	Criação de critérios para seleção de formadores e/ou contratação de entidades formadoras.	DIRH	Medida a implementar no prazo de 6 meses, com monitorização periódica subsequente
		1. Planeamento em gestão de recursos humanos, incluindo base de dados para registo.	MRH6	Definir um plano de ação/ cronograma para a realização de todo o processo de recrutamento, avaliação e seleção.	DIRH	Medida a implementar no prazo de 6 meses, com

Matriz de Medidas Propostas/Plano de Ação - Recursos Humanos						
Plano de Ação			Medidas Propostas	Medidas Propostas	Identificação dos responsáveis	Prazo de execução
N.º	Ação	Sub-ação				
						monitorização periódica subsequente
		1. Planeamento em gestão de recursos humanos, incluindo base de dados para registo.	MRH7	Elaboração de uma ficha bienal de objetivos personalizados por colaborador, sendo essencial a promoção de uma eficaz comunicação sobre o sistema da avaliação, a sua implementação e as suas implicações e promoção e implementação de um processo interativo da avaliação e autoavaliação.	DIRH	Medida de implementação bienal
		1. Planeamento em gestão de recursos humanos, incluindo base de dados para registo.	MRH8	Manter atualizado um registo de necessidades de investimentos e atividades.	DIRH	Medida de implementação contínua
2	Reengenharia de procedimentos	2.1 Definição e aprovação de procedimentos administrativos de gestão de recursos humanos	MRH9	Definição de normas e procedimentos, a divulgar pelos serviços, para a gestão de recursos humanos, incluindo a disponibilização em forma gráfica de fluxos de tramitação processual, para uma melhor interpretação dos serviços.	DIRH	Medida de implementação contínua
		2.2 Promover iniciativas de inovação dos serviços	MRH10	Promover iniciativas de inovação na gestão, utilizando a inovação tecnológica como alavanca da eficiência e eficácia dos serviços.	DIRH DISTI	Medida de implementação contínua
		2.1 Definição e aprovação de procedimentos administrativos de gestão de recursos humanos	MRH11	Definir e implementar um sistema de rotação dos colaboradores, adaptado à sua formação académica e profissional.	DIRH	Medida de implementação contínua
		2.1 Definição e aprovação de procedimentos administrativos de gestão de recursos humanos	MRH12	Estabelecer regras formais de distribuição de processos que permitam assegurar a rotatividade e variabilidade de funções dos colaboradores intervenientes nos processos.	DIRH	Medida de implementação contínua
		2.1 Definição e aprovação de procedimentos administrativos de gestão de recursos humanos	MRH13	Fortalecer a implementação dos procedimentos que definem a tramitação do processo de mobilidade interna com grelhas de avaliação bem definidas e elucidadas, assim como, definir e implementar regras que levem a uma fundamentação da decisão profunda e pormenorizada.	DIRH	Medida de implementação contínua

Matriz de Medidas Propostas/Plano de Ação - Recursos Humanos						
Plano de Ação			Medidas Propostas	Medidas Propostas	Identificação dos responsáveis	Prazo de execução
N.º	Ação	Sub-ação				
		2.1 Definição e aprovação de procedimentos administrativos de gestão de recursos humanos	MRH14	Imparcialidade no tratamento das situações que gera o processamento em sistema informático, através da sua verificação por mais do que um colaborador - aplicação do princípio dos quatro olhos.	DIRH	Medida de implementação contínua
		2.1 Definição e aprovação de procedimentos administrativos de gestão de recursos humanos	MRH15	Declaração gerada automaticamente através de Sistema Informático.	DIRH DISTI	Implementação da ferramenta no prazo de 6 meses, seguindo-se execução contínua
		2.1 Definição e aprovação de procedimentos administrativos de gestão de recursos humanos	MRH16	Implementação de controlo de ponto biométrico.	DIRH DISTI	Medida implementada e de execução contínua
		2.1 Definição e aprovação de procedimentos administrativos de gestão de recursos humanos	MRH17	Processamento efetuado por sistema de informação instalado. Validação efetuada após verificações intermédias da sua veracidade.	DIRH	Medida de implementação contínua
3	Procedimentos de Controlo Interno	3.1 Instrução de controlo de acessos e confidencialidade de processos administrativos	MRH18	Revisão periódica dos perfis de acesso ao sistema de informação e respetivas passwords.	DIRH DISTI	Medida de implementação contínua
		3.2 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão de recursos humanos	MRH19	<i>Firewalls</i> atualizadas e Backups periódicos.	DISTI	Medida de implementação contínua
		3.2 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão de recursos humanos	MRH20	Monitorização e restrição do acesso de informação sensível.	DIRH	Medida de implementação contínua
		3.2 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão de recursos humanos	MRH21	Garantir a atualização, a implementação e a monitorização do Regulamento e procedimentos de controlo interno.	DIRH	Medida de implementação contínua

Matriz de Medidas Propostas/Plano de Ação - Recursos Humanos						
Plano de Ação			Medidas Propostas	Medidas Propostas	Identificação dos responsáveis	Prazo de execução
N.º	Ação	Sub-ação				
		3.2 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão de recursos humanos	MRH22	Segregar funções e implementar mecanismos de rotatividade dos colaboradores e tomar medidas que restrinjam o acesso no sistema de gestão de recursos humanos.	DIRH	Medida de implementação contínua
		3.2 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão de recursos humanos	MRH23	Regulamento de mobilidade e respetivos procedimentos de oferta de mobilidade.	DIRH	Medida implementada no âmbito do recrutamento interno e de execução subsequente contínua
		3.2 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão de recursos humanos	MRH24	Exigência de declaração de inexistência de conflitos de interesses, estabelecimento de consequências do incumprimento e implementação de mecanismos de controlo interno que permitam despistar situações de favoritismo por um determinado beneficiário.	DIRH	Medida a implementar no prazo de 3 meses, com monitorização periódica subsequente
		3.2 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão de recursos humanos	MRH25	Criação e determinação de práticas em que os colaboradores e os a contratar assinam uma declaração de cumprimento das regras do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD).	DIRH	Medida a implementar no prazo de 3 meses e de execução subsequente contínua
		3.2 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão de recursos humanos	MRH26	Definir de forma objetiva os critérios de seleção de candidatos, tendo como foco a caracterização do posto de trabalho.	DIRH	Medida de implementação contínua
		3.2 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão de recursos humanos	MRH27	Utilização de critérios de recrutamento objetivos e precisos, com reduzida margem de discricionariedade.	DIRH	Medida de implementação contínua
		3.2 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão de recursos humanos	MRH28	Fortalecer a implementação dos procedimentos que definem a tramitação do processo com grelhas de avaliação bem definidas e elucidadas, assim como, definir e implementar regras que levem a uma fundamentação da decisão profunda e pormenorizada.	DIRH	Medida de implementação contínua

Matriz de Medidas Propostas/Plano de Ação - Recursos Humanos						
Plano de Ação			Medidas Propostas	Medidas Propostas	Identificação dos responsáveis	Prazo de execução
N.º	Ação	Sub-ação				
		3.2 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão de recursos humanos	MRH29	Reforço da fiscalização por parte dos recursos humanos na área de segurança e saúde no trabalho para cumprimento das exigências legais no sentido de averiguar a veracidade das participações.	DIRH	Medida de implementação contínua
		3.2 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão de recursos humanos	MRH30	Manutenção da verificação de acordo com os critérios legais e orientações internas.	DIRH	Medida de implementação contínua
		3.2 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão de recursos humanos	MRH31	Conferência de todos os registos manuais e digitais.	DIRH	Medida de implementação contínua
		3.3 Verificação da implementação de procedimentos de recrutamento	MRH32	Analisar toda a legislação envolvente e monitorizar os prazos de cada uma das fases do processo de avaliação.	DIRH	Medida de implementação contínua
		3.2 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão de recursos humanos	MRH33	Atualização/revisão do atual sistema de gestão e avaliação do desempenho.	DIRH	Medida a implementar no prazo de 12 meses e de execução subsequente anual (CIT) ou bienal (CTFP)
		3.2 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão de recursos humanos	MRH34	Supervisionar com frequência o funcionamento dos instrumentos de controlo, previsto no Sistema de Controlo Interno da SCML.	DIRH	Medida de implementação contínua
		3.2 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão de recursos humanos	MRH35	Mapa de controlo e registo da carreira.	DIRH	Medida de implementação contínua

Matriz de Medidas Propostas/Plano de Ação - Recursos Humanos						
Plano de Ação			Medidas Propostas	Medidas Propostas	Identificação dos responsáveis	Prazo de execução
N.º	Ação	Sub-ação				
		3.2 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão de recursos humanos	MRH36	Monitorização corrente do controlo adequado das permissões e acessos a plataformas e ficheiros do sistema de gestão de recursos humanos.	DIRH DISTI	Medida de implementação contínua
		3.2 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão de recursos humanos	MRH37	Incluir a matéria de Gestão de Recursos Humanos no Plano de Auditoria Interna, de forma regular.	DIRH	Medida de implementação contínua
		3.4 Verificação da implementação de procedimentos de gestão recursos humanos	MRH38	Manutenção de perfis diferenciados de acesso à informação constante das aplicações informáticas e dos documentos.	DIRH DISTI	Medida de implementação contínua
		3.2 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão de recursos humanos	MRH39	Necessidade de controlo rigoroso da atualização de dados.	DIRH	Medida de implementação contínua
4	Divulgação/ Publicitação de informação	4.1 Instrução de controlo de acessos e confidencialidade de processos administrativos	MRH40	Divulgação do Código de Conduta e da importância do cumprimento dos procedimentos instituídos.	DIRH GSIC	Medida de implementação contínua
		4.1 Instrução de controlo de acessos e confidencialidade de processos administrativos	MRH41	Envio de relatórios mensais para as unidades orgânicas de forma a garantir um eficaz controlo orçamental.	DIRH	Medida de implementação mensal
		4.1 Instrução de controlo de acessos e confidencialidade de processos administrativos	MRH42	Dar a conhecer aos intervenientes com poder de decisão no âmbito dos procedimentos de recrutamento e seleção, de avaliação, ou outros atos de gestão pessoal, a importância de fundamentarem as tomadas de decisão.	DIRH	Medida de implementação contínua
		4.2 Divulgação e publicitação de regulamentos e outras obrigações legais de publicitação.	MRH43	Divulgação com responsáveis e colaboradores para sensibilização/ formação em matéria de SST e acidentes no trabalho e distribuição de um manual de procedimentos em caso de acidente de trabalho.	DIRH	Medida de implementação contínua

Matriz de Medidas Propostas/Plano de Ação - Recursos Humanos						
Plano de Ação			Medidas Propostas	Medidas Propostas	Identificação dos responsáveis	Prazo de execução
N.º	Ação	Sub-ação				
		4.2 Divulgação e publicitação de regulamentos e outras obrigações legais de publicitação.	MRH44	Criar, divulgar e cumprir com o Plano Anual de Formação e incluir ações de formação externas ao Plano Anual de Formação, consequentes do diagnóstico de necessidades de formação efetuado pelos Recursos Humanos.	DIRH	Medida de implementação contínua
		4.2 Divulgação e publicitação de regulamentos e outras obrigações legais de publicitação.	MRH45	Garantir a divulgação a todos os intervenientes das grelhas de avaliação definidas, bem como a sua instrução de forma clara e eficiente.	DIRH	Medida de implementação contínua
		4.2 Divulgação e publicitação de regulamentos e outras obrigações legais de publicitação.	MRH46	Sensibilização juntos dos avaliadores na importância das avaliações na carreira dos seus avaliados.	DIRH	Medida de implementação contínua p/ cada ciclo avaliativo
		4.2 Divulgação e publicitação de regulamentos e outras obrigações legais de publicitação.	MRH47	Atualização e divulgação do regulamento de horário existente que contém normas sobre registos de assiduidade e pontualidade, sempre que necessário.	DIRH	Medida de implementação contínua
		4.3 Plano anual de formação	MRH48	Realização de ações de formações e sensibilização em matéria de Proteção de Dados.	DIRH GSIC	Medida de implementação contínua
		4.3 Plano anual de formação	MRH49	Realização de ações de formação continua das políticas e dos procedimentos de prevenção da corrupção e infrações conexas implementados, nomeadamente em matéria de gestão de recursos humanos.	DIRH GSIC	Medida de implementação contínua
5	Procedimentos de Avaliação	5.1 Definição e aprovação de procedimentos de avaliação de desempenho.	MRH50	Elaboração de relatórios de avaliação.	DIRH DIEPE	Medida de implementação contínua
		5.1 Definição e aprovação de procedimentos de avaliação de desempenho.	MRH51	Definição de modelos standard de ficha de avaliação de desempenho dos colaboradores.	DIRH	Medida de implementação contínua

5.3. Gestão financeira, incluindo inventário e cadastro

Tabela 9 - Matriz de Medidas Propostas/Plano de Ação - Gestão Financeira

Matriz de Medidas Propostas / Plano de Ação - Gestão Financeira						
Plano de Ação			Medidas Propostas	Medidas Propostas	Identificação dos responsáveis	Prazo de execução
N.º	Ação	Sub-ação				
1	Planeamento	1.1 Planeamento e revisão dos procedimentos de controlo interno de gestão financeira	MGF1	Definir no início de cada ano um cronograma com os prazos das obrigações fiscais, bem como a revisão do mesmo sempre que seja necessário.	DIF	Medida de implementação contínua
2	Reengenharia de procedimentos	2.1 Promover iniciativas de inovação dos serviços	MGF3	Promover iniciativas de inovação na gestão, utilizando a inovação tecnológica como alavanca da eficiência e eficácia dos serviços.	DIF DISTI Todas as áreas da SCML	Medida de implementação contínua
		2.2 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão financeira	MGF5	Aquando do pagamento pelo Cliente/ Contribuinte/ Utente no Serviço de Tesouraria, a Guia de Recebimento tem de ser emitida em duplicado e registada a cobrança.	DIF	Medida de implementação contínua
		2.2 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão financeira	MGF6	O registo das guias/ faturas no sistema informático deverá ser efetuado aquando da prestação de serviços, fornecimentos de bens, de acordo com os contratos celebrados.	DIF	Medida de implementação contínua
		2.2 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão financeira	MGF7	Definir níveis de cobrança.	DIF	Medida de implementação contínua
		2.2 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão financeira	MGF8	Respeito pelo princípio da segregação de funções nas fases principais do processo, como por exemplo, registo/ alteração dos pedidos, das requisições e dos contratos versus emissão/ alteração de cabimento/ compromisso. Definição por escrito das responsabilidades de cada colaborador.	DIF	Medida de implementação contínua

Matriz de Medidas Propostas / Plano de Ação - Gestão Financeira						
Plano de Ação			Medidas Propostas	Medidas Propostas	Identificação dos responsáveis	Prazo de execução
N.º	Ação	Sub-ação				
		2.2 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão financeira	MGF9	Rigor na parametrização dos mapas financeiros, orçamentais e de gestão. Em SNC	DIF	Medida de implementação contínua
				Rigor na parametrização dos mapas financeiros, orçamentais e de gestão. Em SNC - AP	DIF DISTI	2025
		2.2 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão financeira	MGF10	Revisão do Manual de codificação dos centros de custos/atividades da SCML.	DIF	Medida de implementação contínua
		2.2 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão financeira	MGF11	Implementação de medidas de combate ao branqueamento de capitais e ao financiamento do terrorismo, bem como medidas de execução do Regulamento (UE) n.º 2015/847 e demais normativos conexos	DIF	Medida de implementação contínua
3	Procedimentos de Controlo Interno	3.1 Instrução de controlo de acessos e confidencialidade de processos administrativos	MGF12	<i>Firewalls</i> atualizadas e backups periódicos.	DISTI	Medida de implementação contínua
		3.1 Instrução de controlo de acessos e confidencialidade de processos administrativos	MGF13	Existência de um mecanismo de controlo interno mais eficaz.	Donos da Informação	Medida de implementação contínua
		3.1 Instrução de controlo de acessos e confidencialidade de processos administrativos	MGF14	Revisão periódica dos perfis de acesso ao sistema de informação e respetivas passwords.	Donos da Informação	Medida de implementação contínua
		3.1 Instrução de controlo de acessos e confidencialidade de processos administrativos	MGF15	Mecanismos de controlo interno.	Donos da Informação	Medida de implementação contínua

Matriz de Medidas Propostas / Plano de Ação - Gestão Financeira

Plano de Ação		Medidas Propostas	Medidas Propostas	Identificação dos responsáveis	Prazo de execução
N.º	Ação				
		3.1 Instrução de controlo de acessos e confidencialidade de processos administrativos	MGF16	Divulgação do Código de Conduta e da importância do cumprimento dos procedimentos instituídos.	DIRH GSIC Medida de implementação contínua
		3.1 Instrução de controlo de acessos e confidencialidade de processos administrativos	MGF17	Segregação de funções e rotatividade de tarefas e supervisão do bom cumprimento das regras vertidas nos contratos de cedências.	DIF Medida de implementação contínua
		3.1 Instrução de controlo de acessos e confidencialidade de processos administrativos	MGF18	Entregas efetuadas em numerário realizadas apenas com colaboradores com funções de cobrança e realização de contagens aleatórias.	DIF Medida de implementação contínua
		3.1 Instrução de controlo de acessos e confidencialidade de processos administrativos	MGF19	Garantir que as receitas liquidadas e não cobradas se encontram na rubrica orçamental correta, sendo que a verificação deve ser efetuada por um colaborador que não tenha participado na inscrição das receitas liquidadas e não cobradas.	DIF Medida de implementação contínua
		3.2 Verificação da implementação de procedimentos de gestão financeira	MGF20	Conferência diária dos valores recebidos, com folhas de caixa discriminativas, pelo responsável dos serviços ou colaborador designado para tal.	DIF Medida de implementação contínua
		3.2 Verificação da implementação de procedimentos de gestão financeira	MGF21	Elaborar e executar uma <i>checklist</i> de verificações a efetuar no âmbito das conferências entre os diferentes mapas e documentos da prestação de contas.	DIF Medida de implementação contínua
		3.2 Verificação da implementação de procedimentos de gestão financeira	MGF22	Conferência dos valores constantes dos mapas exportados para ficheiro Excel, de forma a garantir que os mesmos correspondem fielmente aos constantes da aplicação informática.	DIF Medida de implementação contínua
		3.1 Instrução de controlo de acessos e confidencialidade de processos administrativos	MGF23	Definir responsáveis para a elaboração, monitorização e reporte de todos os documentos financeiros às demais entidades.	DIF Medida de implementação contínua

Matriz de Medidas Propostas / Plano de Ação - Gestão Financeira						
Plano de Ação			Medidas Propostas	Medidas Propostas	Identificação dos responsáveis	Prazo de execução
N.º	Ação	Sub-ação				
		3.2 Verificação da implementação de procedimentos de gestão financeira	MGF24	Segregar funções e implementar mecanismos de rotatividade dos colaboradores e tomar medidas que restrinjam o acesso no sistema de gestão de recursos humanos.	DIRH (Dono da informação)	Medida de implementação contínua
		3.2 Verificação da implementação de procedimentos de gestão financeira	MGF25	Segregação de funções entre o processamento, registo contabilístico e pagamento de vencimentos.	DIRH DIF	Medida de implementação contínua
		3.2 Verificação da implementação de procedimentos de gestão financeira	MGF26	O pagamento da fatura deve ser apenas efetuado após a inspeção, certificação da qualidade e/ou quantidade (nos casos aplicáveis) dos bens e serviços adquiridos.	Requisitante DIF	Medida de implementação contínua
		3.2 Verificação da implementação de procedimentos de gestão financeira	MGF27	Monitorização e validação da informação financeira.	DIF	Medida de implementação contínua
		3.3 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão financeira	MGF28	Imparcialidade no tratamento das situações que gera o processamento em sistema informático, através da sua verificação por mais do que um colaborador - aplicação do princípio dos quatro olhos.	Áreas de atividade DIF	Medida de implementação contínua
		3.2 Verificação da implementação de procedimentos de gestão financeira	MGF29	Elaboração de mapas de controlo por investimento (com inclusão de informação relativa a percentagem de financiamento).	DIF	Medida de implementação contínua
		3.3 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão financeira	MGF30	Envio de relatórios mensais de execução financeira para as unidades orgânicas de forma a garantir um eficaz controlo orçamental.	DIF	Medida de implementação contínua
		3.3 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão financeira	MGF31	Garantir a atualização, a implementação e a monitorização do Regulamento e procedimentos de controlo interno.	DIF	Medida de implementação contínua

Matriz de Medidas Propostas / Plano de Ação - Gestão Financeira						
Plano de Ação			Medidas Propostas	Medidas Propostas	Identificação dos responsáveis	Prazo de execução
N.º	Ação	Sub-ação				
		3.2 Verificação da implementação de procedimentos de gestão financeira	MGF32	Elaboração de mapas regulares de controlo da sua execução, nomeadamente, referentes ao acompanhamento dos pedidos de pagamento, monitorização dos relatórios finais e o enquadramento contabilístico.	DIF	Medida de implementação contínua
		3.3 Definição e aprovação de procedimentos de controlo interno de gestão financeira	MGF33	Exigência de declaração de inexistência de conflitos de interesses, estabelecimento de consequências do incumprimento e implementação de mecanismos de controlo interno que permitam despistar situações de favoritismo por um determinado beneficiário.	Áreas de atividade	Medida de implementação contínua
		3.2 Verificação da implementação de procedimentos de gestão financeira	MGF34	Garantir o registo patrimonial dos bens, bem como as alterações patrimoniais com regularidade.	DGIP DIF	Medida de implementação contínua
		3.2 Verificação da implementação de procedimentos de gestão financeira	MGF35	Implementação de um processo de controlo que garanta que todos os serviços foram cobrados e registados na aplicação de faturação autónoma utilizado pelos serviços externos.	DIF	Medida de implementação contínua
		3.2 Verificação da implementação de procedimentos de gestão financeira	MGF36	Incluir a matéria de Gestão Financeira no Plano de Auditoria Interna, de forma regular.	GAI	Medida de implementação contínua
		3.2 Verificação da implementação de procedimentos de gestão financeira	MGF37	Promover a monitorização das recomendações decorrentes das ações de auditoria realizadas.	GAI	Medida de implementação contínua
4	Divulgação/ Publicitação de informação	4.1 Divulgação e publicitação de regulamentos e outras obrigações legais de publicitação.	MGF38	Formação contínua aos colaboradores.	DIF DIRH	Medida de implementação contínua
		4.1 Divulgação e publicitação de regulamentos e outras obrigações legais de publicitação.	MGF39	Promover a divulgação junto dos diversos serviços o regulamento do Fundo Fixo e demais legislação aplicável.	DIF	Medida de implementação contínua

Matriz de Medidas Propostas / Plano de Ação - Gestão Financeira						
Plano de Ação			Medidas Propostas	Medidas Propostas	Identificação dos responsáveis	Prazo de execução
N.º	Ação	Sub-ação				
		4.2 Plano anual de formação	MGF40	Realização de ações de formações e sensibilização em matéria de Proteção de Dados.	GSIC DIRH	Medida de implementação contínua
		4.2 Plano anual de formação	MGF41	Realização de ações de formação continua das políticas e dos procedimentos de prevenção da corrupção e infrações conexas implementados, nomeadamente em matéria de gestão financeira.	GSIC DIRH	Medida de implementação contínua

6. MODELO DE GESTÃO INTERNA

O modelo de governação (gestão interna) proposto engloba duas componentes: a implementação das medidas e a monitorização do PPR.

6.1. Implementação

A gestão de risco eficaz necessita de uma estrutura de comunicação e revisão que assegure que os riscos são identificados e avaliados de forma eficaz e que os controlos e respostas adequados são implementados.

Após a implementação do PPR, pretende-se proceder a um rigoroso controlo de validação, no sentido de verificar a conformidade real entre as medidas adotadas e a aplicação das mesmas. Assim, devem ser criados métodos e definidos procedimentos pelos responsáveis que contribuam para assegurar o desenvolvimento e controlo das atividades de forma adequada e eficiente, de modo a permitir a salvaguarda dos ativos, a prevenção e deteção de situações de ilegalidade, fraude e erro, garantindo exatidão dos procedimentos de controlo a utilizar para atingir os objetivos definidos.

O processo de verificação/monitorização deve garantir que estão implementados os controlos adequados para as atividades da organização e que os procedimentos são compreendidos e seguidos.



Figura 8 – Resposta ao risco, controlo e monitorização do plano de ação

“Resposta ao risco - a administração escolhe as respostas aos riscos - evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando - desenvolvendo uma série de medidas para alinhar os riscos com a tolerância e com a apetência ao risco.”

“Atividades de controlo - políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia.”

“Monitorização - A integridade da gestão de riscos corporativos é monitorizada e são feitas as modificações necessárias. A monitorização é realizada através de atividades de gestão contínuas ou avaliações independentes ou de ambas as formas.”

COSO II, publicado em 2004

6.2. Controlo e monitorização

O Gabinete de Segurança da Informação e Conformidade da SCML é o Responsável Geral pela execução, controlo e revisão do presente PPR, que desempenhará várias ações de acompanhamento e monitorização para que as medidas específicas que constam deste PPR se concretizem em efetivos processos de melhoria.

O trabalho de controlo e monitorização deve ser previamente planeado, para que este seja realizado de maneira eficiente e eficaz. Devem, igualmente, ser obtidas as evidências de avaliação suficientes, pertinentes e fiáveis que permitam chegar a conclusões razoáveis nas quais o Responsável Geral pela execução, controlo e revisão do PPR, possa basear a sua opinião e elaborar o Relatório de Avaliação.

A execução do PPR está sujeita a controlo, efetuado nos seguintes termos:

- Elaboração, no mês de outubro, de relatório de avaliação intercalar nas situações identificadas de risco elevado ou máximo;
- Elaboração, no mês de abril do ano seguinte a que respeita a execução, de relatório de avaliação anual, contendo nomeadamente a quantificação do grau de implementação das medidas preventivas e corretivas identificadas, bem como a previsão da sua plena implementação.

Para além do supra indicado, no caso de existirem identificados na Matriz de Risco, riscos de nível “muito preocupante” ou “alarmante”, **será efetuado no mês de outubro, um Relatório de Avaliação Intercalar, para essas situações.**

A revisão do PPR deve ser efetuada a cada três anos ou sempre que se concretize uma alteração nas atribuições ou na estrutura orgânica da entidade, que justifique a revisão dos elementos contidos neste PPR.

O presente PPR, bem como os relatórios de avaliação intercalar e anual são publicados na página oficial da internet da SCML, bem como na intranet, no prazo de 10 dias contados desde a sua implementação e respetivas revisões ou elaboração.