

Riscos Identificados	PO	GC	Medidas de prevenção	Identificação dos Responsáveis
<b>Boas Práticas</b>				
<b>Exercício ético e profissional de funções</b>				
Quebra de deveres funcionais e valores de independência, integridade, responsabilidade imparcialidade e confidencialidade	1	2	Definição e aplicação de rigorosos critérios de selecção de recursos humanos	DAF / D.G. / C.A.
Violação do principio de imparcialidade	1	2	Segregação de funções	todas as unidades
Inexistência de garantia de um efectivo sancionamento em situações de fraude	1	2	Aplicação de pena disciplinar e comunicação ao Ministério Público	DAF / D.G. / C.A.
<b>Tráfico de influência sobre actos de gestão</b>				
A decisão não ser tomada pelo Conselho de Administração em assuntos da competência daquele órgão	1	3	A decisão deverá ser tomada pelo Conselho de Administração em todas as matérias da competência daquele órgão	DAF / Apoio Jurídico
Decisão ou deliberação sobre assuntos insuficientemente documentados e fundamentados	1	3	Definição de procedimentos a serem observados com vista à tomada de decisão	todas as unidades
Decisor ter interesses particulares relacionados com os beneficiários da decisão tomada	1	2	A decisão deverá ser tomada pelo Conselho de Administração, sem a participação dos membros que tenham interesse directo ou indirecto na decisão	C.A.
Inexistência de níveis de controle das decisões	1	2	Segregação de funções	C.A.
<b>Contratação Pública</b>				
<b>Planeamento da Contratação</b>				
Inexistência ou existência deficiente de um sistema estruturado de avaliação das necessidades	2	1	Implementação de um sistema estruturado de avaliação de necessidades	DAF/ Gestão de infra-estruturas
Tratamento deficiente das estimativas de custos	1	2	Criar e manter actualizada uma base de dados de fornecedores, por categoria de bens ou serviços, a fim de permitir um melhor conhecimento do mercado	DAF/ Gestão de infra-estruturas
Planeamento deficiente dos procedimentos, obstando que sejam assegurados prazos razoáveis	2	2	Aprovação de instruções/procedimentos escritos que regulem os procedimentos de planeamento, com todas as fases do concurso e seus possíveis incidentes	DAF

<b>Riscos Identificados</b>	<b>PO</b>	<b>GC</b>	<b>Medidas de prevenção</b>	<b>Identificação dos Responsáveis</b>
Inexistência ou existência deficiente de estudos adequados para efeitos de elaboração de projectos	2	3	Consagração de critérios internos que determinem e delimitem a realização e dimensão dos estudos necessários	DAF/ GAA
Dificuldade de avaliação do desempenho dos empreiteiros e dos fornecedores	2	3	Criar uma base de dados que inclua a avaliação do desempenho técnico , temporal e financeiro dos empreiteiros e dos fornecedores	DAF/ Gestão de infra-estruturas
Dificuldade em conhecer qual o volume adjudicado directamente a uma empresa, podendo levar a privilegiar uma empresa em detrimento de outras	1	3	Manter uma base de dados que permita registar todas as empresas às quais se adjudicou por ajuste directo e conhecer qual o montante/volume adjudicado a cada uma	DAF/ GAA
<b>Procedimentos pré-contratuais</b>				
Inexistência de prévia informação sobre o enquadramento financeiro da despesa	1	3	Definição de procedimento a observar previamente às decisões de contratar e de autorização da despesa	DAF/ GAA
Fundamentação insuficiente do recurso ao ajuste directo, quando baseado em critérios materiais	1	2	No caso em que se opte o procedimento por ajuste directo com base em critérios materiais, os mesmos devem ser rigorosamente justificados, baseando-se em dados objectivos e devidamente documentados	DAF / Apoio Jurídico
Recurso reiterado ao procedimento ao ajuste directo com consulta a apenas uma entidade e sem auscultação prévia do mercado	3	3	Em caso de adopção de procedimentos por ajuste directo consultar, pelo menos, 2/3 entidades e realizar prévia auscultação do mercado	DAF/ Gestão de infra-estruturas
Inexistência ou existência deficiente de um sistema de controlo interno destinado a verificar e a certificar os procedimentos pré-contratuais	3	2	Implementar um sistema de controlo interno para verificação e certificação dos procedimentos pré-contratuais	DAF / Apoio Jurídico
Cadernos de encargos pouco claros, incompletos ou discriminatórios	2	3		
Utilização de critérios subjectivos de avaliação das propostas, com inserção de dados não quantificáveis, nem comparáveis	3	3	A escolha dos critérios, factores e subfactores de avaliação das propostas, assim como a sua ponderação relativa, deve ser adequada ao objecto de cada procedimento	DAF/ Gestão de infra-estruturas / Apoio Jurídico
Admissão nos procedimentos de entidades com impedimentos	1	3	Assegurar que os concorrentes não estão impedidos de participar nos procedimentos	DAF/ GAA

## Celebração e execução do contrato

Participação dos mesmos intervenientes na negociação e redacção dos contratos	1	2	Implementar e garantir a segregação de funções	DAF / D.G. / C.A.
Inexistência de correspondência entre as cláusulas contratuais e as estabelecidas nas peças do procedimento	1	1	Implementar um sistema de controlo que garanta a correspondência entre as cláusulas contratuais e o estabelecido nas peças do procedimento	DAF / Apoio Jurídico
Fundamentação insuficiente ou incorrecta para a natureza imprevista dos trabalhos e para a circunstância desses trabalhos não poderem ser técnica ou economicamente separáveis do objecto do contrato sem inconveniente para o dono da obra ou, embora separáveis, sejam estritamente necessários à conclusão da obra	1	3	Implementar um sistema de controlo que garanta que foram observados os pressupostos legalmente previstos para a execução de trabalhos a mais, designadamente a natureza imprevista dos mesmos, incluindo a exigência de junção da respectiva documentação comprovativa	DAF / Gestão de infra-estruturas / Apoio Jurídico
Fundamentação insuficiente ou incorrecta das situações de serviços a mais	1	3	Implementar um sistema de controlo que garanta que foram observados os pressupostos legalmente previstos para a execução de serviços a mais, designadamente a natureza imprevista dos mesmos, incluindo a exigência de junção da respectiva documentação comprovativa	DAF / Apoio Jurídico
Inexistência de inspecção ou de acto que certifique as quantidades e a qualidade dos bens e serviços, antes da emissão da ordem de pagamento	2	2	Garantir a existência de actos prévios de inspecção e confirmação da quantidade e qualidade dos bens e serviços adquiridos relativamente à emissão da ordem de pagamento	DAF/ Gestão de infra-estruturas

Riscos Identificados	PO	GC	Medidas de prevenção	Identificação dos Responsáveis
<b>Controlo Financeiro e Orçamental</b>				
<b>Operações contabilísticas e de tesouraria</b>				
Inadequado preenchimento dos mapas financeiros, desvirtuando a situação económico-financeira da empresa	1	3	Garantir a Segregação de funções	DAF/ GAA
Risco de falhas na aplicação de normas, procedimentos e regulamentos de natureza financeira	1	3	Garantir a Segregação de funções	DAF/ GAA
Possibilidade de realização de pagamentos de bens e serviços sem suporte contratual ou não entregues e realizados ou indevidamente facturados	1	2	Garantir a segregação de funções e manter o sistema de conferência / verificação da facturação já implementado	Todas as Direcções responsáveis
Inexistência de pessoal qualificado e / ou com formação para substituição, nas faltas e impedimentos, do trabalhador afecto às operações de tesouraria	1	2	Assegurar a rotatividade de colaboradores e a polivalência de funções, garantido, sempre, a segregação de funções	DAF/ GAA
Inexistência de uma política de acesso às bases de dados de gestão em função do conteúdo da informação	1	2	Contínuo processo de melhoria das aplicações e do sistema informático	DAF/ GAA
<b>Produção de Informação Contabilística</b>				
Afectação da qualidade da prestação de contas e da informação contabilística	1	3	Implementar a integração das contabilidades financeira e analítica, garantindo a informatização integrada dos procedimentos de controlo interno e contabilidade	DAF/ GAA
Dificuldades de controlo da execução orçamental por deficiência das aplicações informáticas	1	3	Contínuo processo de melhoria das aplicações e do sistema informático	DAF/ GAA
<b>Património</b>				
Integração / aquisição de activo não corrente e corrente em fase anterior aos respectivos estudo de viabilidade económica e avaliação / valorização	2	3	Definição de uma política de aquisição de bens, transmissão da propriedade e respectiva avaliação / valorização, de forma prospectiva e sistemática	Administração / DAF
<b>Planeamento e Organização das Tecnologias de Informação</b>				
Inexistência de uma política de assinaturas digitais	2	2	Implementação de um sistema para utilização de assinaturas digitais	Administração / DAF
Falta de adequação do ambiente de controlo de informação	1	2	Contínuo processo de melhoria das aplicações e do sistema informático	Administração / DAF

Riscos Identificados	PO	GC	Medidas de prevenção	Identificação dos Responsáveis
<b>Recursos Humanos</b>				
Critérios de recrutamento com excessiva margem de discricionariedade	1	2	Elenco objectivo dos critérios de selecção que permita que a fundamentação das decisões de contratar seja perceptível	Administração / DAF
Recrutamento objecto de decisão de órgão não colegial	2	2	Colegialidade na tomada de decisão	Administração / DAF
Inexistência de um sistema de avaliação do desempenho e respectivos indicadores de gestão / desempenho e produtividade	2	2	Aprovação e implementação de um sistema de avaliação do desempenho	Administração / DAF
Utilização excessiva do recurso a trabalho extraordinário como forma de assegurar necessidades permanentes do serviço	1	1	Elaborar orientações no sentido de não utilização de trabalho extraordinário	DAF / DAMC / GAA
Acesso indevido a informação e quebra de sigilo sobre dados constantes dos processos individuais dos trabalhadores	1	2	Implementação de medidas de segurança no arquivo dos processos individuais e restrição do acesso aos mesmos aos trabalhadores afectos à gestão de Recursos Humanos	DAF / GAA
Falhas nos registo da informação de cadastro individual	1	2	Cruzamento de informação e controlo adequado da assiduidade da pontualidade	DAF / GAA
Ineficiência da formação interna e externa	2	2	Definição de um plano de formação anual, interna e externa, assente nas necessidades detectadas face aos objectivos que se pretende atingir	Todas as Direcções Funcionais / GAA
<b>Guarda, conservação e disponibilização de documentos</b>				
Extravio de documentos ou sua inutilização por acção humana ou por causas naturais	2	2	Manutenção do sistema integrado de gestão de documentação	DAF / GAA
Deficiente qualidade da digitalização dos documentos	1	2	Elaboração de um manual de procedimentos	DAF / GAA
Deficiente registo sequencial numérico dos documentos e incorrecto arquivo dos mesmos	1	2	Melhoria do sistema de gestão documental	Administração / DAF

Legenda:

PO - Probabilidade de ocorrência: 1 = Baixa; 2 = Média; 3 = Alta

GC - Gravidade da consequência: 1 = Baixa; 2 = Média; 3 = Alta