



**Conceção de um Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas.**

**Estudo de Caso - Universidade do Porto**

**Sofia Nair Meneses Pacheco Barbosa**

**Relatório de Estágio**

**Mestrado em Auditoria**

**Porto, outubro de 2017**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO**

**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**Conceção de um Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas.**

**Estudo de Caso - Universidade do Porto**

**Sofia Nair Meneses Pacheco Barbosa**

**Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Auditoria, sob orientação de Professora Doutora Alcina Portugal Dias e Professora Doutora**

**Deolinda Meira**

**Porto, outubro de 2017**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO**

**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

## Resumo

Dada a conjuntura política, económica e social em que vivemos, o tema da corrupção é uma matéria sensível, visto que as consequências que lhe estão associadas são nefastas, pois põem em causa valores tão importantes num Estado de Direito, como a democracia, a cidadania, a confiança e a igualdade social. A necessidade de Planos de Gestão de Risco de Corrupção e Infrações Conexas surge assim, como uma solução à prevenção de corrupção. Com vista à melhoria do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da Universidade do Porto, o serviço de Auditoria e Controlo Interno desta mesma instituição, propôs-se a este desafio.

Assim, este trabalho assenta numa investigação sobre um conjunto de matérias interligadas - Controlo Interno, Gestão de Risco e Auditoria Interna. Para a conceção deste novo plano, os objetivos específicos a cumprir, foram considerados os seguintes (1) Compreender a organização da Universidade do Porto – Estrutura orgânica e competências dos órgãos; (2) Identificação e Avaliação de risco inerente às atividades, tendo em conta a probabilidade de ocorrência e impacto; (3) Definição de ações e subações com vista a prevenir o risco inerente – extinguir ou diminuir a probabilidade de ocorrência do risco; (4) Avaliação crítica do plano de gestão de riscos e infrações conexas a propor as melhorias adequadas.

Posto isto, cumpre-se o proposto, implementando assim uma ferramenta de trabalho para a Universidade do Porto.

**Palavras – Chave:** Planos de Gestão de Riscos e Corrupção de Infrações Conexas, Controlo Interno, Gestão de Risco, Auditoria Interna, Universidade do Porto

## **Abstract**

In view of the political, economic and social situation in which we live, the issue of corruption is highly up-to-date, since the associated consequences are harmful because they call into question important values in the Law Rule as democracy, citizenship, trust and social equality. The need of Risk Management Plans for Corruption and Related Offenses appears as a solution to the corruption prevention. With a view to improve the Risk Management Plan for Corruption and Related Offenses of the University of Porto, the Audit and Internal Control service of the same institution, proposed itself this challenge.

Thus, this work encompasses an investigation of a set of interrelated matters - Internal Control, Risk Management and Internal Audit. For the design of this new plan, the considered specific objectives to accomplish throughout this work were the following – (1) Organizational structure and the organs competencies; (2) Identification and evaluation of inherent risk to the activities, taking into account the probability of occurrence and impact; (3) Definition of actions and sub-actions to prevent inherent risk - extinguish or reduce the probability of occurrence of risk; (4) Critical assessment of the risk management plan and related infractions to propose the appropriate improvements.

Therefore, the proposal was fulfilled, by implementing a working tool at the University of Porto.

**Keywords:** Risk Management Plans and Corruption of Related Offenses, Internal Control, Risk Management, Internal Audit, University of Porto

## Dedicatória

Dedico a concretização deste relatório de estágio a todos os responsáveis que contribuíram para o meu processo de aprendizagem, ao longo da minha vida.

*Não importa o quão devagar vás, desde que não pares.*

Confúcio

## Agradecimentos

Com a finalização deste Relatório de Estágio não posso deixar de agradecer a algumas pessoas que, direta ou indiretamente, me ajudaram nesta caminhada tão importante da minha vida pessoal e profissional.

Agradeço:

- A orientação da Professora Doutora Alcina Portugal Dias (Professora do Instituto de Contabilidade e Administração do Porto) e da Professora Doutora Deolinda Meira (Professora do Instituto de Contabilidade e Administração do Porto) que se disponibilizaram, sempre, durante a elaboração do presente Relatório, para a leitura do que ia escrevendo e pelos reparos construtivos que fizeram. Obrigada pelo vosso profissionalismo demonstrado. Foi um privilégio ser vossa orientanda;
- à Universidade do Porto e aos responsáveis dos seus serviços, pela disponibilidade atribuída a cada entrevista realizada. Neste sentido, agradeço à Dra. Alexandra Martins (Serviço dos Recursos Humanos), à Dra. Raquel Carvalho e ao Dr. Luciano Areal (Recursos Financeiros), à Dra. Mónica Pissarra (Gestão de Estudantes), à Dra. Iva Carvalho (Gestão Patrimonial), à Dra. Maria Oliveira (Propriedade Intelectual) e à Dra. Andreia Magalhães (Contratação). Em particular, agradeço também à Dra. Fátima Mateus pela sua entrevista, ajuda e partilha de conhecimento, no que concerne à área dos subsídios e apoios, devido à sua experiência obtida como dirigente dos serviços de ação social da Universidade do Porto;
- à Mestre Dra. Maria Luísa Coimbra (Dirigente do Serviço de Auditoria e Controlo Interno), pela sua orientação neste relatório, bem como pela oferta desta oportunidade na Universidade do Porto e pela prontidão de resposta, face às minhas necessidades. Agradeço toda a partilha de informação e conhecimento que me proporcionou. Obrigada pelo seu exemplo de profissionalismo, pela motivação e apoio nesta etapa da minha vida;
- à Dra. Eugénia Basso (colaboradora do serviço de Auditoria e Controlo Interno), pelo apoio emocional e profissional, persistência e motivação ao longo deste relatório de estágio;
- aos órgãos superiores da empresa, onde trabalho atualmente, Inspauto – Inspeção de Veículos, Lda., pela compreensão e flexibilidade de horários, ao longo deste período tempo, que me permitiu a realização deste estágio na Universidade do Porto.

- aos meus amigos que me apoiaram e que continuam a contribuir, de certa forma, para a minha realização pessoal e profissional.
- ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto pela oportunidade de ingressar no Mestrado de Auditoria, constituindo-se parte integrante no meu percurso profissional.
- E por fim, e não menos importantes, agradeço à minha família pela motivação e apoio emocional nesta etapa da minha vida. Especialmente aos meus pais – Dulce Meneses e Leonardo Barbosa, que são os principais responsáveis pelo meu crescimento pessoal e profissional.

## Lista de Abreviaturas

- ACI – Serviço de Auditoria e Controlo Interno
- AI – Auditoria Interna
- AICPA – American Institute of Certified Public Accountant
- CI – Controlo Interno
- CDUP – Centro de Desporto da Universidade do Porto
- COSO – Committee of Sponsoring of the Treadway Commission
- CPC – Conselho de Prevenção à Corrupção
- ERM – Enterprise Risk Management
- FERMA – Federation of European Risk Management Associations
- GAO – Government Accountability Office
- GR – Gestão de Risco
- IIA – Institute of Internal Auditors
- IES – Instituições de Ensino Superior
- IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna
- IRM – Institute of Risk Management
- ISO – International Organization for Standardization
- OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
- OECI – Organismos Estratégicos do Controlo Interno
- PGRCIC - Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas
- POCP – Plano Oficial da Contabilidade Pública
- POC E – Plano Oficial da Contabilidade Educação
- RJIES – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior
- ROC – Revisor Oficial de Contas (Fiscal único)

SASUP – Serviço de Ação Social

SCI – Sistema de Controlo Interno

SNC – AP – Sistema de Normalização Contabilística para a Administração Pública

SPUP – Serviços Partilhados da Universidade do Porto

UK – United Kingdom

UNESCO – United Nations Educational Scientific and Cultural Organization

UP - Universidade do Porto

# Índice

|   |      |
|---|------|
| Resumo .....  | iii  |
| Abstract.....   | iv   |
| Dedicatória.....  | v    |
| Agradecimentos .....  | vi   |
| Lista de Abreviaturas.....  | viii |
| Introdução .....  | 1    |
| Capítulo I - Revisão de Literatura.....   | 4    |
| 1.1. Corrupção .....  | 5    |
| 1.1.1. O Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC) e os Planos de Gestão de Risco de Corrupção e Infrações Conexas (PGRCIC)..... | 7    |
| 1.1.2. Plano de Gestão de Risco de Corrupção e de Infrações Conexas.....  | 8    |
| 1.2. Organização do Ensino Superior Português.....  | 9    |
| 1.2.1. Modelo de Governação.....  | 10   |
| 1.2.1.1. Regime Fundacional .....   | 10   |
| 1.3. Controlo Interno .....   | 12   |
| 1.4. Gestão de Risco.....   | 19   |
| 1.5. Auditoria Interna .....  | 24   |
| 1.6. Auditoria Interna nas IES .....  | 27   |
| 1.7. Questões de Investigação .....   | 29   |
| 1.8. Metodologia de Estudo.....   | 30   |
| Capítulo II - Caso de Estudo: Universidade do Porto.....  | 31   |
| 2.1. Breve Caracterização.....  | 32   |
| 2.2. Caso de Estudo .....   | 36   |
| 2.3. Respostas às questões de investigação .....  | 58   |
| Capítulo III – Reflexões Finais .....   | 64   |
| Referências Bibliográficas.....   | 68   |

## **Índice de Imagens**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – COSO Internal Control – Integrated Framework (2013) ..... | 13 |
| Figura 2 – Órgãos Inspetivos .....                                   | 17 |
| Figura 3 – COSO ERM Framework (2017) .....                           | 22 |
| Figura 4 – Enterprise Risk Manegement .....                          | 22 |
| Figura 5 – Matriz de Risco .....                                     | 24 |
| Figura 6 – Modelo de Três Linhas de Defesa .....                     | 26 |
| Figura 7 – Estrutura Orgânica da Universidade do Porto .....         | 33 |
| Figura 8 – Órgão de Governo da Universidade do Porto .....           | 35 |
| Figura 9 – Modelo de Análise - Universidade do Porto .....           | 62 |

## **Índice de Tabelas**

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Gestão de Recursos Humanos ..... | 38 |
| Tabela 2 - Gestão de Recursos Humanos ..... | 39 |
| Tabela 3 - Gestão de Recursos Humanos ..... | 40 |
| Tabela 4 - Gestão de Recursos Humanos ..... | 41 |
| Tabela 5 - Gestão de Recursos Humanos ..... | 42 |
| Tabela 6 - Gestão de Recursos Humanos ..... | 43 |
| Tabela 7 – Recursos Financeiros .....       | 44 |
| Tabela 8 – Recursos Financeiros .....       | 45 |
| Tabela 9 – Gestão de Estudantes .....       | 46 |
| Tabela 10 - Gestão de Estudantes .....      | 47 |
| Tabela 11 - Gestão de Estudantes .....      | 48 |

|   |    |
|---|----|
| Tabela 12 – Gestão Patrimonial .....      | 49 |
| Tabela 13 – Gestão Patrimonial .....      | 50 |
| Tabela 14 – Gestão Patrimonial .....      | 51 |
| Tabela 15 - Propriedade Intelectual ..... | 52 |
| Tabela 16 - Propriedade Intelectual ..... | 53 |
| Tabela 17 – Subsídios e Apoios .....      | 54 |
| Tabela 18 – Contratação .....             | 55 |
| Tabela 19 – Contratação .....             | 56 |
| Tabela 20 – Contratação .....             | 57 |

## **Introdução**

O presente relatório integra-se no âmbito do meu estágio curricular, realizado no período de 17 de janeiro a 19 de junho de 2017 o qual teve lugar no Serviço de Auditoria e Controlo Interno da Reitoria da Universidade do Porto.

O objetivo geral do meu estágio consistiu em conceber um modelo de Plano de Gestão de Riscos que envolvesse toda a atividade de uma instituição de ensino superior, tendo como modelo o caso especial da Universidade do Porto.

A fim de atingir o objetivo geral do meu estágio, defini os seguintes objetivos específicos:

1. Compreender a organização da Universidade Porto – Estrutura orgânica e competências dos órgãos
2. Avaliar o grau de risco inerente às atividades, conjugando a probabilidade de ocorrência com a gravidade do risco.
3. Definir ações e subações com vista a prevenir os riscos inerentes identificados - extinguir / diminuir a probabilidade de ocorrência do risco.
4. Avaliar criticamente o atual plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas e propor as melhorias adequadas.

Para o efeito, este relatório está organizado em três partes: (i) na primeira parte abordamos a questão da corrupção e os instrumentos previstos para a combater, destacando-se a constituição do Conselho de Prevenção da Corrupção, a obrigatoriedade de elaboração de Planos de Gestão de Risco de Corrupção e de Infrações Conexas como exemplos de medidas preventivas; bem como os conceitos de auditoria interna, controlo interno, risco e gestão de risco; (ii) numa segunda parte, é feita uma revisão de literatura sobre o sistema de ensino superior português e sobre a existência de auditoria interna nas instituições de ensino superior.

Por fim, na terceira parte é apresentado um modelo de plano de prevenção dos riscos de corrupção, o qual incide no caso particular da Universidade do Porto.

Neste domínio, efetuamos uma breve caracterização da entidade, a qual se fundamenta no Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, nos seus Estatutos e nos seus Regulamentos Orgânicos.

Como metodologia, tendo em vista a identificação das atividades e os processos relacionados, considerou-se o resultado das entrevistas realizadas com os diversos serviços da Universidade, a saber: Serviços de Ação Social (SASUP), Centro de Desporto (CDUP), Reitoria, Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar (ICBAS) e Centro de

Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto (normalmente designados como Serviços Partilhados - SPUP) os quais englobam o Serviço Económico-Financeiro (SEF), Serviço de Recursos Humanos (SRH), Serviço de Apoio Jurídico (SAJ), Unidade de Compras e Gabinete de Apoio.

Através das entrevistas foi possível aferir da perceção do risco inerente por parte dos respetivos dirigentes. Para validar o grau de risco inerente percecionado, a sua determinação final teve ainda em consideração os trabalhos de auditoria interna realizados e os relatórios das auditorias externas.

Deste modo, pretende-se alcançar o cariz essencialmente preventivo que os planos de gestão de riscos de corrupção devem comportar, integrando, simultaneamente, num único plano a gestão de riscos inerentes à atividade, ainda que não se constituam diretamente como um risco em termos de corrupção e de infrações conexas, mas que podem de alguma forma prejudicar a atividade da instituição.

Esta abordagem permite uma monitorização de todos os riscos associados à atividade, estabelecendo-se, por isso, num verdadeiro instrumento de gestão.

Por fim, cumpre referir que a denominação ora proposta corresponde à utilizada pelo Tribunal de Contas.

## **Capítulo I - Revisão de Literatura**

## 1.1. Corrupção

Dada a conjuntura política, económica e social em que vivemos, o tema da corrupção apresenta grande atualidade, visto que as consequências associadas são nefastas, pois poem em causa valores tão importantes num Estado de Direito, como a democracia, a cidadania, a confiança e a igualdade social. Este fenómeno apresenta preocupações à escala global, com vista à prevenção e repressão da corrupção.

Em Portugal, tem-se assistido a uma evolução nesse sentido, tendo em conta que foram tomadas um conjunto de medidas de prevenção de corrupção, mormente, a atualização do quadro normativo e a criação do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC).

O combate contra a corrupção começa com a envolvimento de toda a sociedade, sendo que, para que esta ação seja mais eficaz, é fundamental que se divulgue informação sobre este fenómeno, nomeadamente sobre os efeitos negativos que este crime comporta para a vida em sociedade.

Neste sentido, é importante que a sociedade participe ativamente no combate contra à corrupção, controlando os gastos públicos, monitorizando as ações governamentais e exigindo a otimização dos recursos públicos.

Para além do envolvimento e sensibilização dos cidadãos, há outras medidas que têm vindo a ser implementadas no combate à corrupção. De acordo com a OECI (2011), estas medidas são as seguintes as que passo a expor:

- A elaboração de acordos e convenções internacionais contra a corrupção: Código Internacional de Conduta para funcionários públicos; Convenção das Nações Unidas contra à corrupção; Convenção da OCDE contra a Corrupção de Agentes Públicos Estrangeiros nas Transações Comerciais Internacionais e a Convenção Relativa à Luta Contra a Corrupção em que Estejam Implicados Funcionários das Comunidades Europeias ou dos Estados Membros da União Europeia;
- as alterações legislativas, com vista a atualizar continuamente a legislação, de forma a reduzir os riscos de corrupção, quer ao nível do financiamento dos partidos políticos, da urbanização, dos concursos e fornecimentos públicos, bem assim das incompatibilidades e impedimentos e do enriquecimento ilícito dos políticos;

- a promoção da transparência pública, isto é, permitir o acesso, por parte dos cidadãos a todas as informações sobre a gestão pública, desde que estas não sejam consideradas, nos termos legais, como matéria de sigilo e, neste sentido, o Governo tem de criar um portal destinado à divulgação de informação transparente, exata, tempestiva e completa sobre os recursos públicos despendidos ao longo de todo o processo da execução das ações governamentais;
- a redução de burocracia é também uma medida de combate à corrupção, tendo em conta as dificuldades que lhes estão associadas, por exemplo a troca de favores;
- a promoção de uma cultura de legalidade, integridade e ética é fundamental para combater a corrupção, que passa pela elaboração de códigos de conduta que permitam aos colaboradores conhecer os seus deveres éticos e deontológicos, de forma a fomentar a sua responsabilização, pois, num ambiente organizacional, é fundamental que os colaboradores tenham conhecimento da importância de cumprir deveres éticos e denunciar os atos de corrupção praticados; por parte das entidades, estas devem manter uma posição rígida e de tolerância zero tenham, perante os mesmos, uma política de tolerância zero;
- a melhoria dos sistemas informatizados deve ser da responsabilidade das entidades públicas, com vista à implementação de sistemas mais seguros que permitam obter informação mais atualizada sobre a gestão de recursos públicos;
- o sistema de controlo interno deve ser ajustado às necessidades das entidades públicas e constantemente monitorizado e atualizado, o que passa pela criação de um departamento de Auditoria Interna;
- a dinamização das entidades inspetoras, como por exemplo, a Inspeção Geral de Finanças, o Tribunal de Contas, entre outras, entidades estas que têm um papel fundamental no combate à corrupção, visto que visam alertar práticas de corrupção que estejam a ocorrer ou na iminência de ocorrer; em caso de indícios de corrupção, as entidades reguladoras devem comunicar num curto espaço de tempo ao Ministério Público ou à Direção Central de Investigação da Corrupção e Criminalidade Económica e Financeira, não aguardando a elaboração dos seus relatórios finais e do despacho hierárquico superior;
- a melhoria do tratamento das denúncias anónimas, ou seja, deve existir uma definição de regras claras e concisas sobre a matéria de corrupção, deixando estas de estarem registadas como inquérito, sem prévia triagem dos factos denunciados; O trabalho da triagem deve ser da competência de um setor específico de

investigação, que, no terreno, procedesse a todas as diligências necessárias, tais como, a recolha de mais elementos que impulsionasse o trabalho de investigação, após o registo como inquérito, devendo a proteção dos denunciante, neste contexto, ser salvaguardada;

- a criação de uma unidade independente contra à corrupção que coordene as ações de prevenção da corrupção em todas as entidades públicas (que, em Portugal, corresponde ao Conselho de Prevenção de Corrupção), pois como defende Warburto (2007), qualquer que seja a estratégia anticorrupção, esta deve passar pela criação de uma Comissão Anticorrupção;
- a elaboração de planos de prevenção de corrupção, que consiste na criação de planos que identificam e minimizam riscos de corrupção, como é o caso do plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas.

### **1.1.1. O Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC) e os Planos de Gestão de Risco de Corrupção e Infrações Conexas (PGRIC)**

Como referido anteriormente, o fenómeno da corrupção é um problema que deve ser combatido nos dias de hoje, e tem sido uma matéria de discussão em diversos países e organismos internacionais.

Neste âmbito, importa destacar a Convenção Contra a Corrupção, aprovada pela Assembleia das Nações Unidas em 31/10/2003 e a Resolução da Assembleia da República n.º 47/2007, de 21/09/2007, as quais foram ratificadas pelo Decreto do Presidente da República n.º 97/2007, de 21/09.

É neste contexto que, em Portugal, é criado, pela Lei 54/2008, de 4 de setembro, o Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC).

Segundo o artigo 1.º da Lei 54/2008, de 4 de setembro, o CPC é uma entidade administrativa independente, que funciona em conjunto com o Tribunal de Contas, e que visa o domínio da prevenção da corrupção e infrações conexas.

Numa primeira fase, o trabalho do CPC consistiu na realização de um levantamento da situação existente, tendo para o efeito solicitado a todas as entidades gestoras de dinheiros, valores ou património públicos, que respondessem a um questionário, que incidia sobre as áreas da contratação pública e concessão de benefícios públicos. Em face

dos resultados obtidos, o CPC estabeleceu, através da Recomendação de 1 de julho de 2009, a necessidade de todas as entidades públicas elaborarem Planos de Gestão de Risco de Corrupção e Infrações Conexas.

No entanto, existem ainda entidades públicas que não elaboraram os seus planos, o que atento o disposto no n.º 2 do artigo 9.º da Lei 54/2008, de 4 de setembro, podem ser objeto, em caso de incumprimento injustificado deste dever de colaboração, de comunicação aos órgãos da respetiva tutela para efeitos sancionatórios, disciplinares ou gestionários.

Caso se constate, em sede de auditorias ou inspeções, pela existência de crimes de corrupção ou infrações conexas nas entidades que não elaboraram os seus relatórios, tal poderá, eventualmente, ser visto criminalmente como sendo uma omissão deliberada, o que pode promover o agravamento das sanções a essa entidade.

A elaboração de um PGRCIC para uma entidade visa aferir os riscos de corrupção e evitar ou mesmo minimizar a sua ocorrência, e, em último caso, aferir a responsabilidade financeira, criminal ou outra (OECE, 2011).

Trata-se de uma medida de combate à corrupção, sendo uma ferramenta de gestão fundamental, na medida em que as ações de controlo interno previstas e desencadeadas poderão ainda facilitar a observação de eventuais atos de corrupção ou outros conexos.

Deste documento deve constar: os riscos de corrupção tipificados por área ou departamento; as medidas de prevenção ou corretivas relativas aos riscos identificados; e os intervenientes responsáveis pela sua execução, que devem agir sob diligências do órgão máximo.

Na senda deste pensamento, e volvidos alguns anos desde a aprovação do seu primeiro plano de gestão de riscos, a Universidade do Porto propôs-se reavaliar o plano existente, com vista a conferir-lhe maior eficácia e abrangência, tendo em consideração a experiência e o conhecimento adquirido no âmbito do acompanhamento da sua execução, mormente em sede da elaboração dos relatórios anuais de execução.

### **1.1.2. Plano de Gestão de Risco de Corrupção e de Infrações Conexas**

O Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas tem como objetivo identificar situações que podem ser potenciadores de riscos de corrupção e/ou infrações

conexas e de estabelecer medidas preventivas e corretivas que minimizem a probabilidade de ocorrência de risco, definindo para o efeito uma metodologia de adoção e monitorização das medidas elencadas, identificando os respetivos responsáveis.

Este Plano deve conter os seguintes elementos:

- 1) A identificação dos riscos de corrupção e infrações conexas relativamente a cada área ou departamento;
- 2) Com base no apuramento dos riscos, identificação das medidas implementadas para prevenir a sua ocorrência (por exemplo medidas de controlo interno em aplicação);
- 3) Proposta de medidas preventivas da ocorrência de riscos, quando assim se justifique;
- 4) Definição e identificação dos vários r
- 5) esponsáveis envolvidos na gestão do plano;
- 6) A calendarização para a execução das ações preventivas e corretivas.

## **1.2.Organização do Ensino Superior Português**

O sistema de ensino superior português sofreu grandes alterações, após a revolução do 25 de Abril de 1974, no que respeita à sua estrutura e organização, tendo-se aproximado mais do sistema de educação dos países europeus economicamente avançados (Almeida, L., s.d.). Após a Revolução de abril, o ensino passou a ser democratizado, assumindo a garantia da igualdade de oportunidades nos critérios de admissão para toda a população, independentemente do género, condição económica e social. Esta democratização não só era vantajosa para os cidadãos enquanto, indivíduos, como também era fundamental para o desenvolvimento e evolução do país, visto que até então a taxa de analfabetismo era ¼ da população segundo os dados do Por Data<sup>1</sup>.

Neste sentido, a democratização do ensino veio concretizar o disposto no n.º 1 do artigo 76.º da Constituição da República Portuguesa, de forma a que o regime de acesso à Universidade e às demais instituições do ensino superior garanta a igualdade de oportunidades e a democratização do sistema de ensino, devendo ter em conta as

---

<sup>1</sup> <https://www.pordata.pt/Portugal/taxa-de-analfabetismo-segundo-os-censos-total-e-por-sexo-2517>

necessidades em quadros qualificados e a elevação do nível educativo, cultural e científico do país. Face à lei em vigor a criação de novos estabelecimentos universitários tornou-se uma prioridade, devido ao aumento de alunos, na época. Tudo começou com a criação de Universidades e, posteriormente, surgiu o sistema de Ensino Politécnico. Esta rede de estabelecimentos exigiu a implementação de um sistema de ensino organizado, definido tecnicamente por estrutura binária (Mourato, Joaquim António Belchior, 2014).

O sistema português é, assim, constituído por uma estrutura binária - ensino universitário e ensino politécnico. Estas instituições podem ser administradas por entidades de ensino superior público, privado e cooperativo e geridas de acordo com a sua estrutura, dimensão e natureza jurídica.

O sistema atual integra as instituições públicas (incluindo a Universidade Aberta) e instituições privadas (Universidade Católica Portuguesa e outras). Segundo o n.º 1 do Artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 402/73 de 11 de agosto, as instituições universitárias têm de assegurar a convergência dos diversos ramos de conhecimento às quais compete especialmente ministrar o ensino superior de curta e longa duração e promover a investigação fundamental aplicada nas diferentes áreas científicas e interdisciplinares, no âmbito da sua missão de serviço à comunidade, considerando o estudo da cultura portuguesa. Já os institutos politécnicos são centros de formação técnico-profissional, que são responsáveis por ministrar cursos superiores de curta duração. Nos termos do artigo 7.º, da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro, do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), estabelece que os institutos politécnicos e demais instituições de ensino politécnico são instituições de alto nível orientadas para a criação, transmissão e difusão da cultura e do saber de natureza profissional, através da articulação do estudo, do ensino, da investigação orientada e do desenvolvimento experimental. Estas instituições ainda conferem os graus de licenciado e de mestre.

### **1.2.1. Modelo de Governação**

#### **1.2.1.1. Regime Fundacional**

O regime fundacional veio possibilitar às Instituições de Ensino Superior Público a adoção de um modelo de gestão mais competitivo, como veremos. Apenas três Universidades Portuguesas adotaram o regime fundacional, a saber: Universidade do Porto, Universidade de Aveiro e Instituto Universitário de Lisboa.

Assim, o regime fundacional tem como objetivo garantir a eficiência e a sustentabilidade das IES, sendo que os governos devem ter a capacidade de suportar os meios de que as instituições necessitam, de forma a reforçar a sua autonomia, estabilidade e ambientes de financiamento. Apesar de tudo, a reforma promove a colaboração das IES com os alunos e outras partes interessadas, para que possa ser melhorada a gestão estratégica da instituição (European University Association, 2010).

As características associadas ao regime fundacional são as seguintes:

Ao nível de Regime Jurídico:

- Criação de uma nova entidade com estatutos próprios: Fundação;
- Criação de um novo órgão de governo: Conselho de Curadores.
- Relativamente ao Reforço da Autonomia temos como requisitos:
- A simplificação das regras de gestão, que se passam a reger pelo direito privado:
  - Gestão Financeira;
  - Gestão Patrimonial;
  - Gestão de Recursos Humanos.
- O financiamento, através de contratos plurianuais não inferiores a 3 anos.

As quatro dimensões de autonomia das Instituições de Ensino Superior, que constam da Declaração de Lisboa da European University Association (2010), são nomeadamente, (1) Autonomia Académica; (2) Autonomia Financeira; (3) Autonomia Organizacional e (4) Autonomia de Recursos Humanos:

A Autonomia Académica está associada à capacidade de tomada de decisão, que as Universidades têm, relativamente à admissão dos alunos, métodos de ensino, conteúdos de ensino, garantia de qualidade, capacidade de introduzir e terminar programas de graduação e capacidade para escolher a língua de instrução.

A Autonomia financeira tem como função a decisão sobre outros assuntos financeiros internos, tais como:

- As formas de atribuição e financiamento;
- A capacidade de manter um superavit;
- A capacidade de recorrer a Crédito;
- A capacidade de obter edifícios próprios;
- A capacidade para decidir sobre as propinas.

A Autonomia Organizacional está relacionada com o ambiente universitário, estruturas e estatutos. Neste contexto, é da responsabilidade da Autonomia Organizacional a capacidade de determinar a organização interna e processos de decisão, tendo como objetivo a capacidade de definir critérios de seleção e demissão dos respetivos órgãos, bem como a duração de mandatos, capacidade para decidir sobre as estruturas académicas e criar novas entidades jurídicas. A capacidade de criar entidades jurídicas distintas é necessária não só para a tomada de decisão de assuntos internos da instituição, mas também para abertura de novas fontes de financiamento, de forma a determinar e prosseguir a sua direção académica e estratégica.

A Autonomia de Recursos Humanos está associada à capacidade de decisão, não só dos processos de recrutamento, mas também sobre os salários, despedimentos e promoções dos docentes e dos funcionários.

### **1.3. Controlo Interno**

O conceito de Controlo Interno (CI) é um dos mecanismos mais importantes na organização, devido à sua interferência direta com os processos operacionais, internos e externos. O CI deve ser adaptável às circunstâncias do meio envolvente, garantindo sempre a qualidade das operações e a conformidade com o quadro normativo em que se insere a organização e as suas atividades. De igual modo, deve atender aos objetivos estratégicos e operacionais definidos e às políticas instituídas pela organização.

O *American Institute of Certified Public Accountant (AICPA)*<sup>2</sup> - Comissão de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, por meio de Relatório Especial da Comissão de Procedimentos de Auditoria, definiu o controlo interno como sendo “o plano da organização e todos os métodos e medidas coordenadas, aplicados a uma empresa, com o intuito de proteger os seus bens, conferir a exatidão e a fidelidade de seus dados contabilísticos, promover a eficiência e estimular a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas”.

O Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 1992 e 2013) definiu controlo interno como “um processo levado a cabo pelo Conselho de

---

<sup>2</sup> Definição retirada do Portal de Auditoria.

Administração, Direção e outros membros da organização com o objetivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seguintes objetivos:

- Eficácia e eficiência dos recursos;
- Fiabilidade da informação financeira;
- Cumprimento das leis e normas estabelecidas.”

Associado ao conceito de controlo interno deve estar também subjacente a estrutura COSO Internal Control – Integrated Framework, pois evidencia a dinâmica de todo este processo. O COSO Internal Control – Integrated Framework possui três partes importantes – componentes, objetivos e uma estrutura organizacional, como se ilustra na figura infra.

Nesta estrutura existe uma relação intrínseca entre os objetivos (o que uma organização pretende alcançar), as componentes (o que é necessário para os alcançar) e a estrutura da organização (onde se materializa a prossecução dos objetivos).

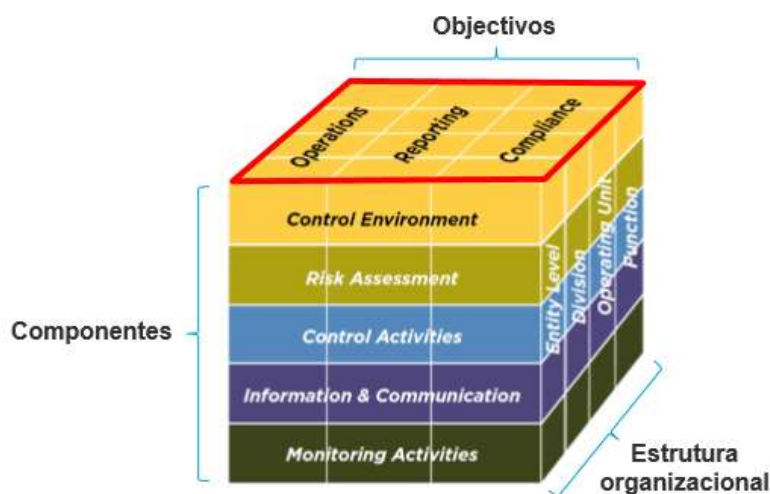


Figura 1 - COSO Internal Control – Integrated Framework

No que se refere aos objetivos, observa-se através do diagrama (COSO, 2013) três elementos-chave que devem ser considerados pelo Conselho de Administração - que como referimos anteriormente é a entidade responsável pela supervisão em parceria com a Gestão:

- Operações – com vista a assegurar a eficácia e eficiência de todas as operações, incluindo desempenho financeiro, operacional e proteção contra perdas de ativos.

- Reporte – na perspectiva de que deve relatar-se toda a informação financeira e não financeira, interna e externa, tendo em conta os princípios de fiabilidade, tempestividade, transparência e todos os outros associados a matérias de Auditoria Interna (AI) e CI;
- Conformidade – no sentido de assegurar o cumprimento de todo o quadro normativo em que insere a organização e sua atividade, bem assim das políticas vigentes.

No diagrama, o COSO (2013) releva as seguintes cinco componentes:

- (1) Ambiente de Controlo - consiste na consciencialização e nas ações do órgão de gestão, no que respeita ao controlo interno e a sua importância para a organização;
- (2) Avaliação do Risco - tem como objetivo a análise, pela entidade, dos riscos relevantes para a concretização dos seus objetivos e como os riscos devem ser geridos;
- (3) Procedimentos de controlo - são políticas e procedimentos que pretendem garantir que as diretivas são aplicadas pela gestão;
- (4) Informação e Comunicação - a etapa responsável pela identificação, recolha e troca de informação com o intuito de permitir aos colaboradores assumir as suas responsabilidades;
- (5) Monitorização de atividades - é o processo através do qual é realizada a avaliação contínua do desempenho do controlo interno ao longo do tempo.

Por fim, a outra face do cubo, diz respeito à estrutura da organização, ou seja o modo de interagir entre os diversos níveis de responsabilidade dentro da organização, isto é, do topo [a tónica no topo<sup>3</sup>] à base da organização, estabelecendo uma dinâmica tridimensional com as componentes e os objetivos.

Ainda no âmbito do controlo interno, o Manual de Auditoria e Procedimentos do Tribunal de Contas (1999, pp 49 – 50), refere a existência de um conjunto de princípios básicos, que pela sua relevância para o presente trabalhos se apresenta infra:

- Segregação de funções, que consiste no processo da não atribuição de mais de uma função à mesma pessoa de forma a diminuir a prática de erros ou irregularidades ou a sua ocultação.

---

<sup>3</sup> Tone of the top.

- Controlo de operações, que consiste na verificação das operações realizadas, com o intuito de dar cumprimento ao princípio mencionado anteriormente.
- Definição de autoridade e responsabilidades, que consiste na elaboração de um plano de organização onde se encontram definidos, com rigor, os níveis de autoridade e responsabilidade, relativamente a qualquer operação realizada. Nesta perspetiva, um organograma bem delineado do qual resulte uma clara e inequívoca definição das responsabilidades e de delegações de competências ou autoridade para níveis hierárquicos inferiores contribui para a criação de um sistema de controlo interno mais robusto (Marques & Marçal, 2011).
- Pessoal qualificado, competente e responsável, que consiste na seleção e contratação do pessoal, que cumpra os requisitos para o lugar em causa, conforma a que o desempenho das diversas funções seja efetuado por pessoal qualificado, competente e responsável.
- Registo metódico de factos, consiste na forma como as operações são registadas na contabilidade, tendo em conta o cumprimento das regras contabilísticas aplicáveis, bem assim o registo dos comprovativos ou documentos justificativos.

Além destes princípios, o Tribunal de Contas (1999, p.51) também identifica um conjunto de regras fundamentais para o funcionamento normal do Sistema de Controlo Interno (SCI), a saber:

- As operações a ser realizadas devem ser autorizadas, de forma a comprovar que os factos subjacentes aos registos contabilísticos foram efetuados, de acordo com o respetivo ato de autorização;
- O pessoal de cada departamento deve privilegiar princípio de segregação e promover a rotação periódica de funções entre si;
- Os resultados devem ser sempre verificados adequadamente;
- A organização deverá ter a seu cargo a promoção de formação permanente ao pessoal.

No que se refere ao controlo interno, importa realçar a instituição, através do Decreto-Lei n.º 166/98, de 25 de junho, do Sistema de Controlo Interno na Administração Pública, colocado na dependência do Governo e em especial articulação com o Ministério das Finanças.

Este sistema de controlo interno da administração pública integra as inspeções gerais dos vários sectores, a Direção-Geral do Orçamento, o Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social e os órgãos e serviços de inspeção, auditoria ou fiscalização que tenham como função o exercício do controlo interno – abrangendo a sua atividade os domínios orçamental, económico, financeiro e patrimonial (n.º 1, do artigo 2.º, do Decreto-Lei n.º 166/98, de 25 de junho).

De acordo com o n.º 2, do mesmo artigo, o controlo interno consiste na verificação, acompanhamento, avaliação e informação sobre a legalidade, regularidade e boa gestão, relativamente a atividades, programas, projetos, ou operações de entidades de direito público ou privado, com interesse no âmbito da gestão ou tutela governamental em matéria de finanças públicas, nacionais e comunitárias, bem como de outros interesses financeiros públicos nos termos da lei.

O Sistema de Controlo Interno apresenta-se estruturado em três níveis de controlo, designados de operacional, setorial e estratégico, definidos em razão da natureza e âmbito de intervenção dos serviços que o integram.

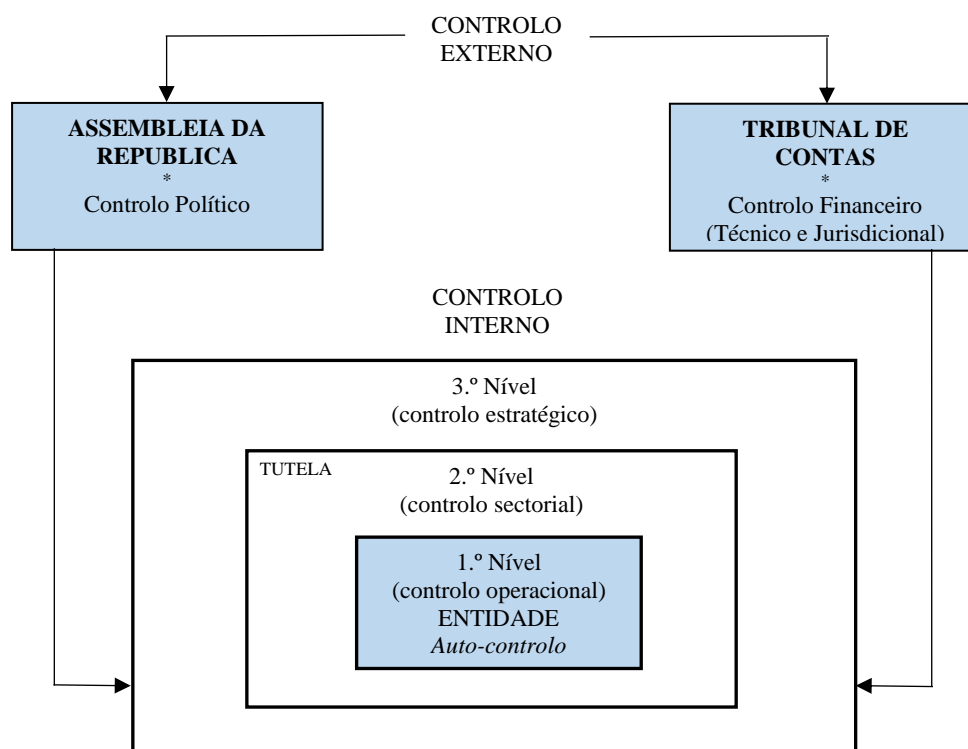
Assim, nos termos do n.º 4, do artigo 4.º, do citado diploma, o controlo estratégico consiste na verificação, acompanhamento e informação, perspectivados preferentemente sobre a avaliação do controlo operacional e controlo sectorial, bem como sobre a realização das metas traçadas nos instrumentos provisionais, designadamente o Programa do Governo, as Grandes Opções do Plano e o Orçamento do Estado, sendo exercido pela Inspeção-Geral de Finanças, Direção-Geral do Orçamento e o Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social.

Nos termos do n.º 3, do mesmo artigo, o controlo sectorial consiste na verificação, acompanhamento e informação perspectivados preferentemente sobre a avaliação do controlo operacional e sobre a adequação da inserção de cada unidade operativa e respetivo sistema de gestão, nos planos globais de cada ministério ou região, sendo exercido pelos órgãos sectoriais e regionais de controlo interno – como sejam os coordenadores dos programas orçamentais [Decreto-Lei n.º 36/2013, de 11 de março e Decreto-Lei n.º 131/2003, de 28 de junho].

Por fim, nos termos do n.º 2, do mesmo artigo, o controlo operacional [também identificado por auto-controlo, no esquema do Tribunal de Contas] consiste na verificação, acompanhamento e informação, centrado sobre decisões dos órgãos de gestão

das unidades de execução de ações e é constituído pelos órgãos e serviços de inspeção, auditoria ou fiscalização inseridos no âmbito da respetiva unidade - no caso específico das universidades este controlo é realizado pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência.

Como se observa através do esquema infra, constante no Manual de Procedimentos do Tribunal de Contas (1999, p.25), o controlo externo não engloba os órgãos inspetivos, não obstante estes se encontrarem numa posição de independência face às entidades auditadas, uma vez que, se encontram dentro da estrutura da administração pública.



Fonte: Tribunal de Contas (1999, p.25)

**Figura 2 - Órgãos Inspetivos**

Face à relevância para o presente estudo, cumpre referenciar o contributo do Plano Oficial da Contabilidade Pública (POCP) [aprovado pelo Decreto-Lei n.º 232/97, de 3 de setembro] e dos Planos de Contabilidade Setoriais, com enfoque para Plano Oficial de Contabilidade da Educação (POC Educação) [aprovado pela Portaria n.º 794/2000, de 20 de setembro], atenta a importância que assumiram em sede de melhoria do sistema de controlo interno das entidades abrangidas.

O POCP teve como principal objetivo a criação de condições para a integração da contabilidade orçamental, patrimonial e analítica, de forma a constituir-se como um instrumento fundamental de apoio à gestão das entidades públicas e à sua avaliação.

Conforme é referido no preâmbulo do diploma, teve ainda como objetivo, entre outros, disponibilizar informação para apoiar a atividade de controlo da atividade financeira da Administração Pública pelas entidades com competência legal nesse domínio e reforçar a transparência da situação financeira e patrimonial, bem como das relações financeiras do Estado.

Neste sentido, não obstante o POCP não fazer referência expressa ao sistema de controlo interno, contrariamente ao disposto nos POC Setoriais, o facto de contribuir para apoiar as atividades de controlo e reforçar a transparência das contas públicas, permite concluir que contribuiu inequivocamente para a melhoria do sistema de controlo na administração pública.

Por outro lado, o POC Educação dedica na parte correspondente às considerações técnicas, um ponto específico sobre o Sistema de Controlo Interno, ainda que de uma forma abstrata e ampla [ponto 2.9 do POC Educação].

De acordo com o ponto 2.9.1, as entidades contabilísticas obrigadas a utilizar o POC - Educação devem adotar um sistema de controlo interno que englobe o plano de organização interno, políticas, métodos, técnicas e procedimentos de controlo, bem como quaisquer outros a definir pelos respetivos órgãos de gestão.

O ponto 2.9.2, concretiza que o sistema de controlo interno compreende um conjunto de procedimentos tendentes a garantir a salvaguarda dos ativos, o registo e atualização do imobilizado da entidade, a legalidade e a regularidade das operações, a integralidade e exatidão dos registos contabilísticos, a execução dos planos e políticos superiormente definidos, a eficácia da gestão e a qualidade da informação e a imagem fiel das demonstrações financeiras.

Por fim, no ponto 2.9.3 faz-se referência a princípios básicos que atribuirão consistência ao sistema de controlo interno, a saber:

- a) A segregação de funções;
- b) O controlo das operações;
- c) A definição de autoridade e de responsabilidade;
- d) O registo metódico dos factos.

Se compararmos estes princípios básicos de controlo interno com os enunciados no Manual de Auditoria e Procedimentos do Tribunal de Contas (1999, pp 49 – 50), constata-

se que o Tribunal de Contas considera ainda primordial a contratação de pessoal qualificado, competente e responsável, como forma de garantir o adequado desempenho das funções atribuídas, tendo em vista assegurar um sistema de controlo interno mais robusto.

Neste momento, o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas, doravante designado SNC-AP, aprovado pelo Decreto -Lei n.º 158/2009, de 13 de julho<sup>4</sup>, no seu artigo 9º, define de uma forma mais densificada o sistema de controlo interno, dando ênfase no n.º 2, deste artigo, à necessidade de existirem sistemas adequados de gestão de risco, de informação e de comunicação, bem como um processo de monitorização que assegure a respetiva adequação e eficácia em todas as áreas de intervenção. O que se aproxima do enquadramento das cinco componentes apresentadas pelo COSO (2013).

A ênfase dada à gestão de riscos encontra-se ainda na alínea j), do n.º 3, do mesmo artigo, que refere que o sistema de controlo interno deve garantir uma adequada gestão de riscos.

Observa-se assim que, o quadro normativo que tem regulado o sistema de contabilidade pública, tem sido densificado no que concerne ao sistema de controlo interno, mas sobretudo importa realçar a importância crescente dada à implementação de um sistema de gestão de riscos eficaz.

De todo o modo, salienta-se também que não consta em nenhum diploma, no que concerne às Instituições de Ensino Superior, a obrigatoriedade de existir um serviço de auditoria interna, que funcionando como a “terceira linha de defesa” qualifique o sistema de controlo interno nas universidades portuguesas.

#### **1.4.Gestão de Risco**

O conceito de risco, segundo vários dicionários de língua portuguesa, é visto como a possibilidade de um acontecimento futuro e incerto que pode ser considerado um “perigo”, para a organização. O Institute of Risk Management (IRM), UK (IRM, 2002) define risco como a combinação entre a probabilidade de ocorrência de um evento e das

---

<sup>4</sup> Alterado pela Lei n.º 20/2010, de 23 de agosto, pelo Decreto -Lei n.º 36 -A/2011, de 9 de março, pelas Leis n.ºs 66 -B/2012, de 31 de dezembro, e 83 -C/2013, de 31 de dezembro, e pelo Decreto-Lei n.º 192/2015, de 11 de setembro.

suas consequências. Assim, o conceito tem em si subjacente a possibilidade de existirem situações de oportunidade (positivas) e situações de ameaça ao sucesso (negativas)<sup>5</sup>.

Contudo, o conceito de risco é muito amplo e não pode ser apenas definido, tendo em conta os eventos positivos, negativos ou ambos.

De acordo com o vertido na Norma de Gestão de Riscos da FERMA (2003)<sup>6</sup>, “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)”. Ainda de acordo com a FERMA, “a gestão de riscos é cada vez mais identificada como dizendo respeito aos aspetos positivos e negativos do risco”.

O COSO (2004) releva ainda a importância de considerar nesta análise da gestão de riscos a criação de valor. Pois, eventos que geram impactos negativos representam riscos, os quais podem impedir a criação de valor ou diminuir o valor existente da Organização<sup>7</sup>.

Por fim, cumpre ainda mencionar a International Organization for Standardization (ISO) 31000, a qual refere o impacto que os riscos podem ter nas organizações e as eventuais consequências nomeadamente no seu desempenho económico e na imagem da organização.

Neste sentido, a ISO 31000 defende que a gestão de risco é um processo fundamental que ajuda a organização a ter um bom desempenho num ambiente de incerteza.

Por sua vez, a FERMA apresenta uma norma de gestão de riscos categorizada em quatro categorias, a saber:

- Os riscos operacionais que normalmente são constituídos por riscos incorridos pelas atividades diárias da organização e, portanto, envolvem pessoas, sistemas e processos. Entre os riscos de operações podemos encontrar atividades perigosas

---

<sup>5</sup> “Risk can be defined as the combination of the probability of an event and its consequences. There is the potential for events and consequences that constitute opportunities for benefit (upside) or threats to success (downside)”

<sup>6</sup> A Federation of European Risk Management Associations (FERMA) é constituída por elementos das principais organizações de GR do Reino Unido, a saber The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) e ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector AIRMIC.

<sup>7</sup> “Events can have negative impact, positive impact, or both. Events with negative impact represent risks, which can prevent value creation or erode existing value”

que podem afetar a segurança, processos financeiros inadequados que levam ao controlo ineficiente e sistemas de backup não atualizados que levam à perda de informação financeira;

- os Riscos Estratégicos estão relacionados com o posicionamento da empresa dentro do ambiente. Os riscos mais comuns nesta categoria incluem questões de preços que podem facilmente lançar uma empresa fora do mercado se não forem mitigadas cuidadosamente. Além dos preços, a decisão sobre alianças também pode afetar a capacidade da empresa de decidir por si mesmo e as decisões de posicionamento que poderão prejudicar futuramente as decisões das operações;
- riscos de Conformidade são aqueles que referem a adesão aos regulamentos e legislações externas. De referir que o não cumprimento de normas e de leis nacionais e internacionais podem levar a grandes penalidades e acima de tudo, perda de reputação;
- riscos Financeiros referem-se a uma possível alteração futura numa ou mais taxas de juro, preços de instrumentos financeiros, preços de mercadorias, taxas de câmbio, índices de preços ou taxas, notações de crédito ou índices de crédito ou outra variável especificada, desde que, no caso de uma variável não financeira, a variável não seja específica numa parte do contrato<sup>8</sup>.

Segundo o COSO ERM (Enterprise Risk Management), a definição de Gestão de Risco é o processo que lida com riscos e oportunidades que podem afetar negativamente ou positivamente o valor da organização. Nesta perspetiva cabe aos responsáveis pela gestão de riscos a identificação de potenciais eventos, a gestão de risco de acordo com o apetite ao risco e garantias razoáveis face à realização de objetivos da entidade.

O COSO também apresenta uma estrutura para a gestão de risco, designado por COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework (2017).

---

<sup>8</sup> Apêndice A da IFRS 4, publicado no Jornal da União Europeia L320, de 29 de novembro de 2008, ao abrigo do Regulamento CE N.º 1126/2008 da Comissão, de 3 de novembro de 2008.



**Figura 3 - COSO ERM Framework 2017**

Através da figura 3, observa-se que esta nova perspectiva do COSO ERM Framework (2017) relaciona a missão, a visão e os valores com os objetivos estratégicos e de negócio e o desempenho da organização, com os riscos inerentes estratégia e desempenho, com a possibilidade da estratégia não se encontrar alinhada com os objetivos e o risco da estratégia escolhida, com vista à melhoria do desempenho.

De forma a explicar melhor esta nova atualização segue-se a explicação através da ERM (figura 4).



**Figura 4 – Enterprise Risk Management**

A figura 4 representa este novo modelo e ilustra a forma dinâmica e interativa das suas componentes, evidenciando a importância do planeamento estratégico na gestão do risco em toda a organização - uma vez que o risco influencia e alinha a estratégia e o desempenho em todos os departamentos e funções.

Como podemos verificar há um conjunto de princípios organizados em cinco componentes inter-relacionados, sendo estes considerados os seguintes:

- (1) Governação e Cultura. A Governação está relacionada com a garantia da supervisão na gestão de riscos corporativos. A cultura está associada ao

- cumprimento dos valores éticos e comportamentos desejados à compreensão do risco;
- (2) a definição de estratégias e objetivos, com vista à gestão de riscos, ao alinhamento do apetite ao risco com a estratégia e resposta ao risco;
  - (3) desempenho é a etapa responsável pela identificação e avaliação de riscos. Os riscos mais considerados mais graves, de acordo com o seu apetite ao risco são priorizados pela organização. Assim a organização seleciona as respostas ao risco e leva a uma visão de portfólio da quantidade de risco assumido. Os resultados desta etapa são relatados às principais partes interessadas expostas ao risco;
  - (4) revisão segue-se da etapa do desempenho, isto é, à medida que o tempo decorre a organização deve avaliar o quão eficazes estão a ser as componentes de GR, tendo em conta as mudanças ou evoluções decorrentes e por isso é fundamental que organização esteja sempre em constante revisão e atualização;
  - (5) informação, comunicação e relatórios, ou seja, a GR de uma organização requer um processo contínuo de obtenção e partilha de informações necessárias através de fontes internas e externas.

A fim de proceder à avaliação de riscos para o presente estudo, utilizou-se a Matriz de Risco, com vista a avaliar o grau de risco inerente às atividades e processos. Neste sentido, tendo presente o COSO ERM, após a identificação, classificação e análise de riscos é necessário também a avaliação de cada um, considerando a sua probabilidade de ocorrência e o seu impacto ao nível estratégico, operacional e financeiro.

Para o efeito considerou-se uma matriz em três linhas, nos seguintes moldes:

- **Impacto:** Reduzido, Médio e Alto;
- **Probabilidade de Ocorrência:** Pouco Freqüente, Freqüente e Muito Freqüente;
- **Grau de risco**, cujo resultado advém da relação impacto vs. probabilidade de ocorrência dando origem a cinco níveis de riscos: muito reduzido, reduzido, médio, alto e muito alto.

Através desta relação, é possível obtermos informações que poderão ajudar a gestão a tomar decisões sobre as ações necessárias à eliminação ou mitigação dos riscos, tendo em consideração a sua gravidade.

De igual modo, permite ainda perceber a necessidade do plano de gestão de riscos incorporar medidas preventivas e corretivas.

Para uma visão mais concreta sobre esta matéria segue a seguinte ilustração, designando-se por Matriz de Risco:

| Matriz de Riscos |          | Probabilidade   |           |                 |
|------------------|----------|-----------------|-----------|-----------------|
|                  |          | Pouco frequente | Frequente | Muito frequente |
| Impacto          | Reduzido | Muito Reduzido  | Reduzido  | Médio           |
|                  | Médio    | Reduzido        | Médio     | Alto            |
|                  | Alto     | Médio           | Alto      | Muito Alto      |

**Figura 5 - Matriz de Risco de acordo com o modelo COSO**

Fonte: Elaboração Própria

### 1.5. Auditoria Interna

A Auditoria Interna, nos seus primórdios, era considerada uma ferramenta que tinha em vista a avaliação da fiabilidade dos controlos internos, a salvaguarda dos ativos da empresa, a verificação dos procedimentos implementados na organização e a análise da transparência da informação financeira.

O maior contributo para o posicionamento da Auditoria Interna surge em 1941 com a criação do Institute of Internal Auditors – doravante designado por IIA, do qual fazem parte membros de vários países, com vista à divulgação das melhores práticas de auditoria interna e à uniformização da atividade. Em Portugal, a entidade responsável pela atividade de Auditoria Interna é o Instituto Português de Auditores Internos (IPAI) criado em 1992 – sendo este membro do IIA.

De acordo com Costa (2010), a aprovação pelo IIA, em 1978, das “Standards for the Professional Practice of Internal Auditing”<sup>9</sup> foi determinante para o desenvolvimento da AI, constituindo-se esta como uma atividade reguladora independente, num determinado meio organizacional, com o objetivo de examinar e verificar as áreas de risco. Refere ainda que um dos principais objetivos dos auditores internos é o apoio à gestão com vista à tomada de decisão.

<sup>9</sup> Normas para a prática da Auditoria Interna.

Assim, compete à Auditoria Interna a realização de análises, apreciações, conselhos e recomendações às atividades da entidade (Costa 2010).

Em 1999, o IIA, redefiniu o conceito de AI, passando a fazer parte da missão dos auditores internos a criação de valor na organização. De igual modo, a definição da auditoria interna passou a incorporar esta referência no conceito de auditoria interna<sup>10</sup>.

A Gestão, por sua vez, tem como função a colaboração com a auditoria interna, através da adoção de medidas de controlo interno como forma de garantir a eficácia dos processos de gestão de risco, controlo e governação (IIA, 1999).

Acresce que, o contributo do IIA (1999) estendeu-se ainda à mudança sobre a perspetiva da Auditoria Interna, sendo que, atualmente, esta foca-se na análise de informação financeira e não financeira, atempada e precisa, criando assim, valor para a organização e para os seus stakeholders.

Na mesma corrente filosófica, Junior (2004) entende a AI como um processo de análise das transações. Por sua vez este processo consiste no combate à corrupção, através da implementação de controlos internos. Sendo que estes são fundamentais, no que respeita à eliminação e mitigação dos riscos. A dinâmica deste processo irá permitir a criação de valor para a instituição.

Face ao exposto, a auditoria interna deve atentar para uma avaliação sistemática do controlo interno instituído, promovendo a sua melhoria através das suas recomendações, sendo que a sua implementação compete à gestão.

Posto isto, cumpre referenciar o Modelo de três linhas de defesas apresentado pelo IIA, que consiste numa forma simples de simplificar e melhorar a comunicação da gestão de risco e o seu controlo através de esclarecimento de papéis e outras responsabilidades.

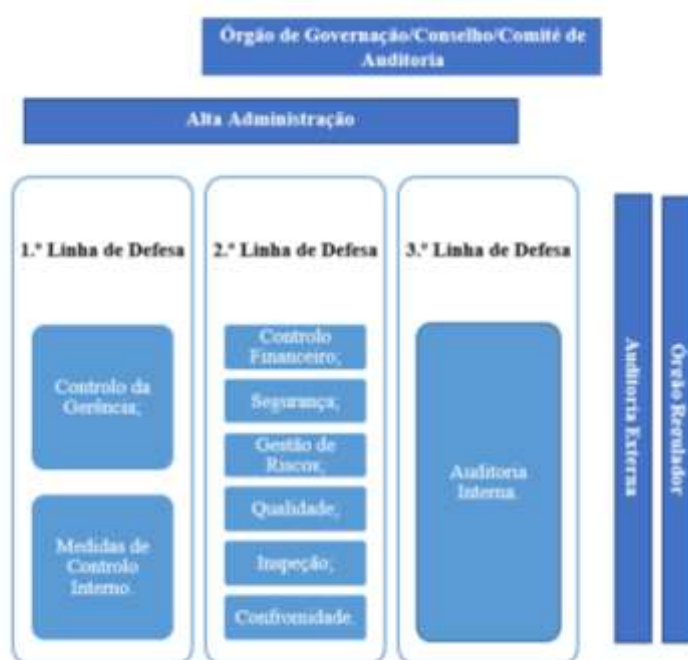
O presente modelo veio mudar a perspetiva sobre as operações, de forma a garantir o sucesso contínuo da gestão de risco, sendo aplicável a qualquer organização sem prejuízo do seu tamanho e/ou complexidade. Neste sentido, o modelo de três linhas de defesa veio

---

<sup>10</sup> Definição de auditoria interna em 1999, segundo o IIA: “auditoria interna como uma atividade independente, de garantia e consultoria, promovendo a criação de valor e a melhoria das operações da organização”.

melhorar a clareza dos riscos e dos controlos, com vista a aumentar a eficácia dos sistemas de gestão de risco.

O modelo de três linhas de defesa considera a Gestão Operacional, na primeira linha de defesa, a Gestão de Risco, na segunda linha de defesa, e a Auditoria Interna, constituindo-se como a terceira linha de defesa, como se ilustra na figura infra.



**Figura 6 - Modelo de Três linhas de Defesa**

Fonte: Elaboração Própria

Na primeira linha de defesa, surge a Gestão Operacional que se apresenta como a responsável por manter os controlos internos eficazes e por acompanhar diariamente os procedimentos de controlo de riscos. A Gestão Operacional identifica, avalia, controla e mitiga os riscos, acompanhando o desenvolvimento e a implementação de políticas e procedimentos internos como garante de que as atividades estejam de acordo com as metas e objetivos.

Na segunda linha de defesa, surge a Gestão de Risco e de Conformidade com vista a ajudar a desenvolver e/ou a monitorizar os controlos da primeira linha de defesa. A função de gestão de riscos para auxiliar os donos do risco a definir a meta de exposição ao risco e a reportar adequadamente informações relacionadas a riscos de toda a organização. A função de conformidade para monitorizar riscos específicos - não conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis.

Por fim, na terceira linha de defesa surge a Auditoria Interna que assenta a sua atividade num elevado nível de independência, que não se encontra disponível na segunda linha de defesa. A Auditoria Interna realiza avaliações sobre a eficácia da governança, da gestão de riscos e dos controlos internos, incluindo a forma como as primeiras e segunda linhas de defesa alcançam os objetivos de gestão de riscos e controlo.

Cada uma destas linhas desempenha um papel distinto dentro da organização. Apesar de os órgãos de governação e a alta administração não serem considerados nas três linhas deste modelo, nenhuma discussão sobre os sistemas de gestão de risco estaria completa se estes não fossem considerados. Os órgãos do topo da organização são os principais interessados no garante de que o modelo de três linhas de Defesa seja aplicado aos processos de gestão de risco e de controlo da organização.

### **1.6. Auditoria Interna nas IES**

Nos dias de hoje, as IES estão suscetíveis a diversos desafios relacionados com a escassez de recursos, com o aumento dos custos operacionais e com a eficiência das instituições. Os autores que entendem sobre a abordagem da Auditoria Interna nas IES não têm medido esforços desde os anos 50, quando apareceu o conceito de auditoria operacional (Miller, 1974), referido por Arana (2013). Apesar de ser um tema ainda pouco desenvolvido, ao longo dos anos, ainda se encontram alguns estudos empíricos.

Henke (1972), defende que a existência de Auditoria Interna na Universidades é essencial, uma vez que promove a melhoria contínua da eficiência e eficácia das operações em todos os departamentos organizacionais.

O Government Accountability Office (GAO) (2013 – Norma 2.6), defende que a auditoria consiste “num exame objetivo e sistemático de evidências que permitem a avaliação independente do desempenho de uma organização, programa, atividade ou função pública, para o fornecimento de informações que melhorem a responsabilização pública e facilitem a tomada de decisões pelas partes responsáveis pela supervisão da inflação das medidas corretivas”.

De acordo como, Barrio (1998) salienta que a auditoria tem o papel de verificação de controlos, sendo o elemento chave para alcançar os objetivos previamente estabelecidos pela Universidade. A AI é também considerada um conjunto de atividades de atividades

de desempenho, avaliação, aconselhamento e acompanhamento das medidas tomadas pela Instituição (IIA, 2011).

Neste contexto, é de referir que é de grande relevância a implementação do departamento de Auditoria Interna nas Instituições de Ensino Superior, para que na sua atividade possam resultar benefícios acrescidos para os resultados das mesmas.

Posto isto, revela-se a importância da implementação de um serviço de AI nas IES, sendo que em Portugal, o quadro normativo vigente ainda não exige a criação de um Serviço de Auditoria Interna.

## 1.7. Questões de Investigação

| Questões  | Citação  | Autor   |
|---|--|---|
| Q1. Existe alguma relação entre CI, GR e AI?  | <i>“O modelo de três linhas de defesa veio melhorar a clareza dos riscos e dos controlos, com vista a aumentar a eficácia dos sistemas de gestão de risco”.</i>  | IIA (2013)  |
| Q2. De que forma é que o sistema de contabilidade da administração pública contribui para a existência de um sistema de CI robusto?       | <i>“SNC-AP, aprovado pelo Decreto -Lei n.º 158/2009, de 13 de julho, no seu artigo 9º, define de uma forma mais densificada o sistema de controlo interno, dando ênfase no n.º 2, deste artigo, à necessidade de existirem sistemas adequados de gestão de risco, de informação e de comunicação, bem como um processo de monitorização que assegure a respetiva adequação e eficácia em todas as áreas de intervenção”.</i> | SNC-AP (2017)                                       |
| Q3. Qual a importância dos modelos de gestão de riscos para a elaboração dos planos de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas? | <i>“O COSO ERM Framework (2017) relaciona a missão, a visão e os valores com os objetivos estratégicos e de negócio e o desempenho da organização, com os riscos inerentes estratégia e desempenho, com a possibilidade da estratégia não se encontrar alinhada com os objetivos e o risco da estratégia escolhida, com vista à melhoria do desempenho”.</i>   | COSO ERM Framework (2017)                           |
| Q4. Qual a importância da Matriz de Risco como ferramenta para a avaliação do risco?  | <i>“International Organization for Standardization (ISO) 31000, a qual refere o impacto que os riscos podem ter nas organizações e as eventuais consequências nomeadamente no seu desempenho económico e na imagem da organização”.</i>  | ISO 31000   |
| Q5. Qual a importância da AI para as Instituições de Ensino Superior?   | <i>“A auditoria consiste num exame objetivo e sistemático de evidências que permitem a avaliação independente do desempenho de uma organização, programa, atividade ou função pública, para o fornecimento de informações que melhorem a responsabilização pública e facilitem a tomada de decisões pelas partes responsáveis pela supervisão da inflação das medidas corretivas”.</i>                                       | Government Accountability Office (2013 – Norma 2.6) |

## **1.8. Metodologia de Estudo**

Face ao exposto, o objetivo geral deste relatório é a conceção de um modelo de Plano de Gestão de Riscos que tem como envolvente toda a atividade de uma Instituição de Ensino superior, tendo como modelo o caso especial da Universidade do Porto. Neste sentido, de forma a responder aos objetivos específicos referidos na introdução, procedeu-se à seguinte metodologia de estudo:

1. Recolha e análise dos estatutos e regulamentos que regem o funcionamento da UP, bem assim a identificação dos responsáveis pela sua Gestão e pela implementação e acompanhamento do Plano;
2. Para a identificação e avaliação dos riscos de atividade, foi utilizado um método de trabalho de campo, que consistiu em entrevistas com sete dirigentes /responsáveis do setor, tendo sido estas acompanhadas pelo Dirigente do Serviço de Auditoria Interna da Universidade do Porto. Cada entrevista teve a duração média de 60 minutos.

De referir, que as entrevistas foram previamente estruturadas, tendo por base de análise as tabelas ilustradas no ponto 2.2. deste relatório. Isto significa, após a recolha e análise dos estatutos e regulamentos, foi-me solicitado a identificação de todos os processos associados às áreas de atividades a ser analisadas. Posteriormente, surgiu a necessidade de identificação de riscos, os quais foram preenchidos por mim, com base em informação retirada do CPC, do antigo PGRIC da Universidade do Porto e outras entidades. Para avaliar estes riscos foi necessário implementar uma ferramenta de trabalho, que neste caso especial foi a Matriz de Risco. Assim, os responsáveis conseguiam avaliar o risco de uma forma qualitativa e mais concreta.

Com esta preparação prévia foi possível obter resultados para a concretização do PGRIC e responder às questões de investigação referidas no ponto 1.7.

## **Capitulo II - Caso de Estudo: Universidade do Porto**

## 2.1. Breve Caracterização

A Universidade do Porto (UP) é uma instituição de ensino superior público de natureza fundacional de acordo com o n.º 2 do Decreto-Lei n.º 96/2009, de 27 de abril <sup>11</sup>. Esta instituição é considerada uma das mais prestigiadas e reconhecidas quer a nível nacional, quer a nível internacional.

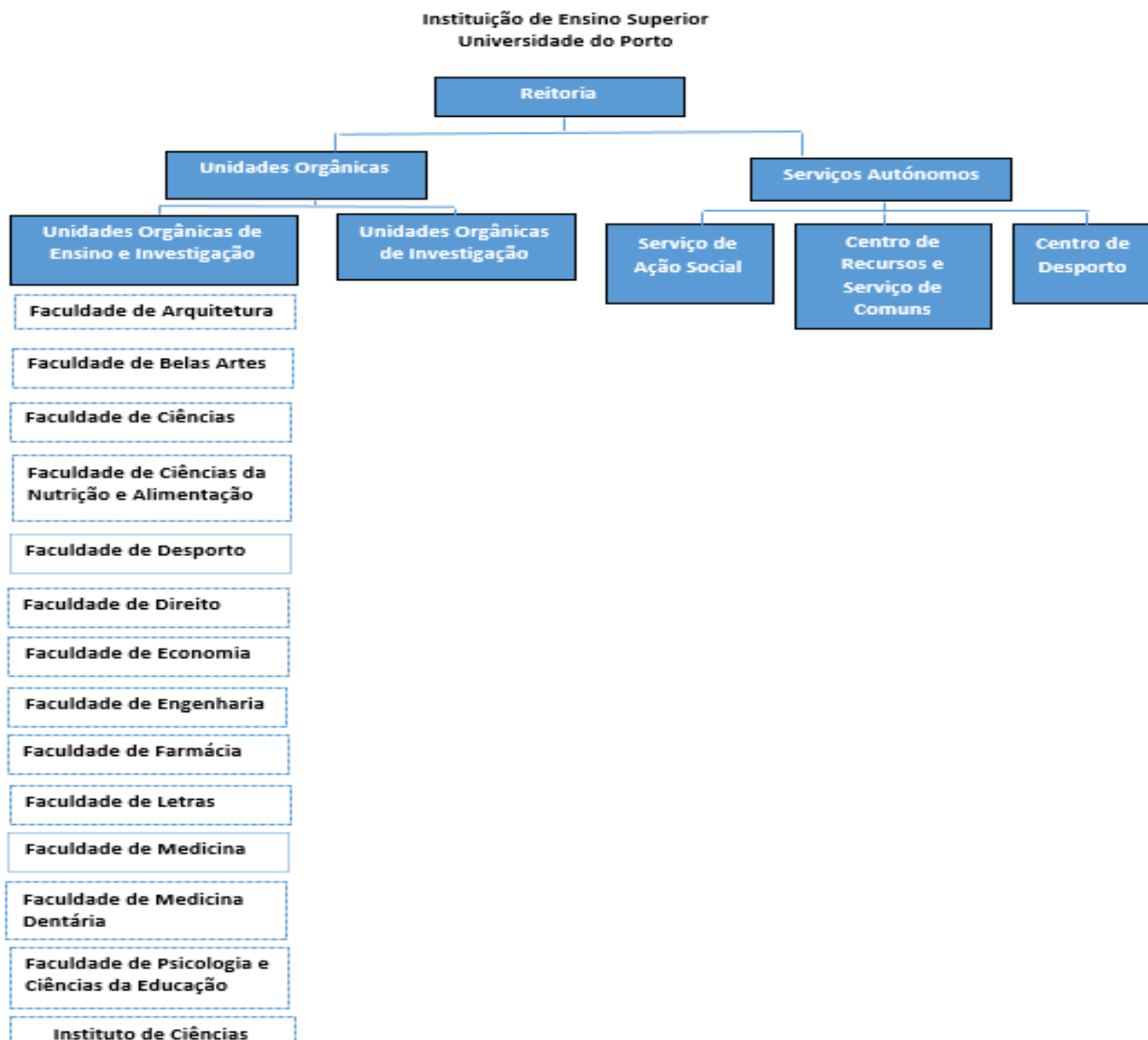
A UP foi oficialmente constituída a 22 de março de 1911, após a implantação da República em Portugal. Em 1762 com a criação da Aula náutica por D. José I, que juntamente com as suas sucessoras [Aula de Debuxo e Desenho (1779), Academia Real da Marinha e Comércio (1803), Academia Politécnica (1837)], foram as principais responsáveis pela formação dos quadros portuenses ao longo do séc. XVIII e XIX, em resposta, às necessidades de pessoal qualificado na área naval, no comércio, na indústria e nas artes. Posteriormente, em 1825 fundou-se a Escola Médica do Porto - Real Escola de Cirurgia, passando a ser designada por Escola Médico – Cirúrgica, em 1836. Paralelamente, a aula de Debuxo e Desenho dá origem a outras escolas, nomeadamente a Academia Portuense de Belas Artes (1836), a Escola Portuense de Belas Artes (1881) e só após a constituição formalizada da Universidade do Porto, é fundada a Escola Superior de Belas Artes do Porto (1950).

De referir que a UP surge estruturada, em duas faculdades – Ciências e Medicina, assistindo ao longo de todo o séc. XX uma diversificação de saberes e autonomização de escolas, tais como a Faculdade Técnica em 1915 (designada em 1926, por Faculdade de Engenharia), Faculdade de Letras em 1919 e a Faculdade de Farmácia em 1921. Só após a Revolução de 25 de Abril de 1974, é que a UP começou a expandir-se, promovendo a criação de faculdades. Assim, pela observação da figura 7, a universidade conta com catorze unidades orgânicas de ensino de investigação (faculdades), unidades orgânicas de investigação e três serviços autónomos, nomeadamente os seguintes:

- Serviço de Ação Social (SASUP);
- Centro de Recursos e Serviços Autónomos/Serviços Partilhados (SPUP);
- Centro de Desporto (CDUP).

---

<sup>11</sup> “A Universidade do Porto é uma instituição de ensino superior pública de natureza fundacional.”



**Figura 7 - Estrutura Orgânica**

Fonte: Elaboração Própria

A Universidade do Porto conta ainda, com uma parceria com uma escola de pós-graduação, que foi fundada em 1988 intitulada por Escola de Gestão do Porto e doravante rebatizada e designada, em 2012 por Porto Business School.

Sobre a formação da UP, e de acordo com o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES, 2009), os órgãos de governo desta instituição são os seguintes (figura 7):

- Conselho de Curadores - aprova os Estatutos do Estabelecimento de Ensino, elege o seu Presidente, procede à homologação das deliberações do Conselho Geral de designação e destituição do Reitor, nomeia e destitui o Conselho de Gestão. É

ainda responsável por propor ou autorizar a aquisição ou alienação de património imobiliário da instituição, bem como as operações de crédito e, ainda, homologar as deliberações do Conselho Geral relativas a aprovação de planos estratégicos, de ação e as linhas gerais de orientação da instituição, aprovação dos planos anuais de atividades e apreciação do relatório anual das atividades da instituição, aprovação da proposta de orçamento e das contas anuais consolidadas;

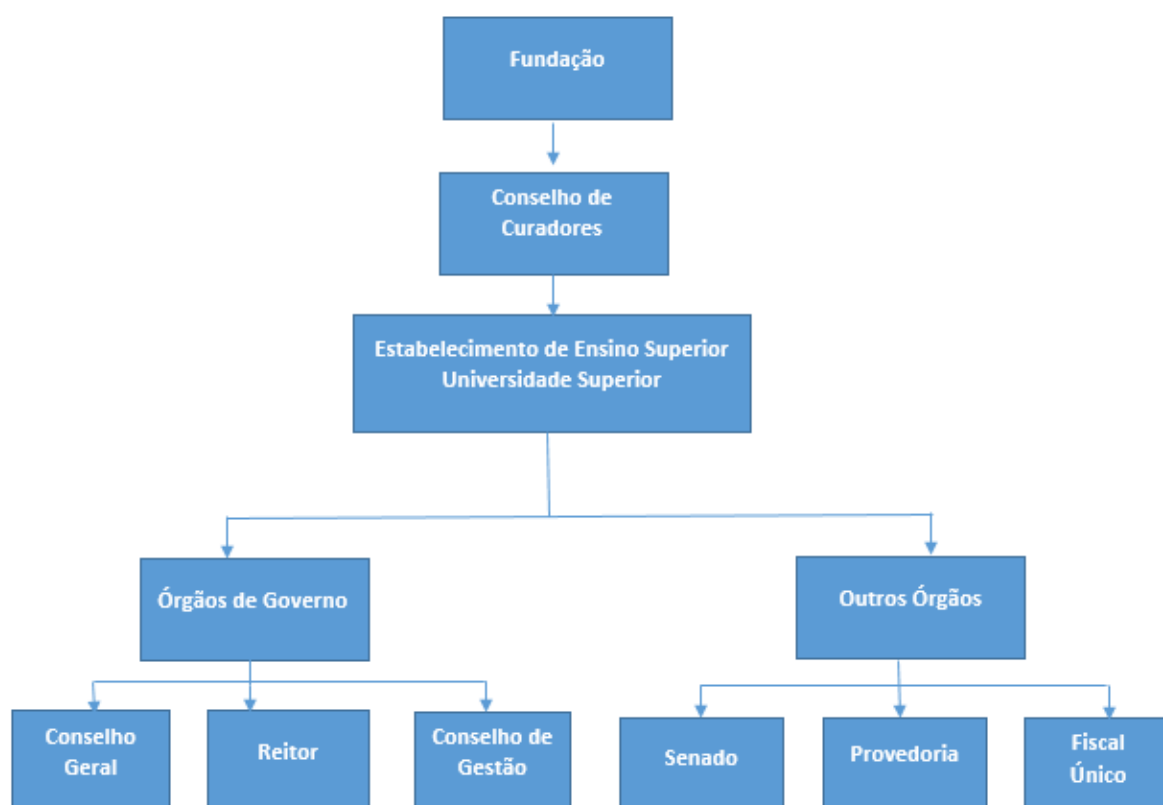
- Conselho Geral – decide sobre os Estatutos, elege o seu Presidente e o Reitor. É da sua jurisdição ainda nomear o gabinete de Provedoria da Universidade e propor ao Governo o elenco de Curadores da Universidade do Porto;
- Reitor – é o órgão superior de governo e de representação externa da Universidade. É responsável por conduzir a política da Universidade e preside ao Conselho de Gestão, ao Senado e assume, para além das competências próprias, todas as competências que, por lei ou pelos estatutos, não sejam atribuídas a outras entidades da Universidade. O Reitor é coadjuvado por Vice-Reitores, Pró-Reitores e pelo Administrador;
- Conselho de Gestão - conduz a gestão administrativa, patrimonial e financeira, bem como a gestão dos Recursos Humanos da Universidade do Porto.

Quanto aos órgãos da universidade cumpre mencionar os seguintes, de acordo com a figura 8:

- Senado - funciona em plenário e em comissões ad-hoc que este constitua, conforme previsto no seu regulamento. Os mandatos dos membros eleitos do Senado são de quatro anos, exceto os dos Estudantes cuja duração é de dois anos;
- Provedores - são escolhidos e nomeados pelo Conselho Geral, tendo o mandato de Provedor uma duração de três anos. No processo de escolha do Provedor do Estudante o Conselho Geral deve ouvir as Associações de Estudantes da Universidade.
- Provedoria - defende e promove os direitos e interesses legítimos de toda a comunidade académica da Universidade do Porto. O gabinete de Provedoria é constituído pelo Provedor do Docente e Investigador, pelo Provedor do Funcionário não Docente e não Investigador e pelo Provedor do Estudante;
- Fiscal Único (ROC) - é designado por despacho conjunto do ministro responsável pela área das finanças e do ministro da tutela, ouvido o Reitor. Compete-lhe

controlar a legalidade, regularidade e boa gestão financeira e patrimonial da Universidade.

Assim, a missão da UP tem como principal finalidade a formação no sentido global - cultural, científica, técnica, artística, cívica e ética - no quadro de processos diversificados de ensino e aprendizagem, visando o desenvolvimento de capacidades e competências específicas e transferíveis e a difusão do conhecimento.



**Figura 8 - Órgãos de Governo da Universidade do Porto**

Fonte: Elaboração Própria

Para finalizar esta contextualização sobre a Universidade do Porto, cumpre referir ainda a sua Missão, Visão e Valores. A Missão da UP é a prestação de serviços com qualidade, eficiência e em tempo à Comunidade U. Porto. A Visão é ser Prestador de Serviços de Confiança na Comunidade U. Porto. Por fim, esta instituição tem como principais Valores:

- Ser Disponível - Ter os profissionais focados numa orientação para estarem disponíveis para a entreaajuda e para perceber as questões e encontrar as soluções;
- Fazer bem - Ter os profissionais mais capazes e competentes numa cultura de responsabilidade e desenvolvimento contínuo das capacidades de cada um e de todos;
- Promover a Partilha – Estabelecer relações de confiança, ajudando a criar melhorias de desempenho partilhadas, duradouras e consistentes com os nossos clientes;
- Prestar Contas - Pautar a conduta por princípios de transparência, independência e imparcialidade, prestando contas a todos os envolvidos;
- Fazer melhor – Criar uma cultura em que o que fazemos é sempre parte de um processo de melhoria continua e continuada, procurando sempre fazer melhor.

## **2.2. Estudo de Caso**

Após esta breve contextualização, prosseguimos para a apresentação do nosso Estudo de Caso, de cariz descritivo e exploratório, que consiste na conceção do Plano de Prevenção de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas desta Universidade. Este plano pretende constituir-se como uma ferramenta de gestão do risco. Para a sua concretização foram cumpridas as seguintes etapas:

- (1) Identificação das áreas de atividades/processos;
- (2) Identificação e análise dos riscos inerentes;
- (3) Avaliação de risco;
- (4) Implementação de medidas preventivas.

Este processo iniciou-se com a identificação das áreas de atividade consideradas no plano, a saber:

- Gestão de Recursos Humanos;
- Gestão de Estudantes;
- Contratação;
- Gestão Patrimonial;
- Subsídios e Apoios;
- Gestão Financeira;

- Propriedade Intelectual.

Para as atividades acima identificadas, foram realizadas entrevistas onde foram recolhidos os contributos dos serviços envolvidos – dirigentes e outros responsáveis. Neste âmbito, foram sinalizados os processos e os principais riscos associados para os quais foi utilizada, a matriz de risco (figura 5), em função do grau de probabilidade de ocorrência e de impacto, na sua avaliação.

Para o efeito, procedeu-se à elaboração de um mapa que reúne a informação de forma estruturada, de acordo com os seguintes parâmetros:

- Processo;
- Risco Inerente;
- Grau de probabilidade de ocorrência;
- Grau de probabilidade de Impacto;
- Medidas Preventivas

Tabela 1 – Gestão de Recursos Humanos

| Processo  | Riscos Inerentes à Atividade   | Frequência de Atividade | Grau de Risco | Medidas Preventivas   |
|---|--|-------------------------|---------------|---|
| <b>1. Gestão de Recursos Humanos</b>                      |  |                         |               |   |
| <b>1.1. Proteção dos dados pessoais dos colaboradores</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumprimento da legislação - Código do Procedimento Administrativo (art.º 18.º) e Lei n.º 7/2007, de 5 de fevereiro (n.º 2 do art.º 5.º);</li> <li>• Fraude;</li> <li>• Pagamentos Indevidos;</li> <li>• Utilização indevida.</li> </ul> | Muito Frequente         | Médio         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a qualidade dos dados - totalidade, integridade e validade;</li> <li>• Garantir o adequado e rigoroso registo de todos os dados, concretamente aqueles que influenciam a remuneração a auferir pelo colaborador;</li> <li>• Garantir que a consulta e alteração dos dados pessoais dos colaboradores são realizadas por colaboradores devidamente autorizados, bem assim que o sistema informático permite a identificação de quem acede e altera os dados;</li> <li>• Garantir que qualquer alteração dos dados dos colaboradores é suportada pela apresentação de documento adequado;</li> <li>• Assegurar que a extração de cópia do cartão de identificação está sujeita a prévia autorização do seu detentor.</li> </ul> |
| <b>1.2. Deslocações em serviço público</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deslocação em serviço público sem prévia autorização.</li> </ul>  | Muito Frequente         | Muito Alto    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualização e divulgação dos procedimentos aplicáveis às deslocações em serviço público, as quais devem estar consonantes com a legislação aplicável;</li> <li>• Aferir para cada caso concreto se os documentos de despesa apresentados se encontram em conformidade com o quadro normativo vigente.</li> </ul>   |
| <b>1.3. Análise de pedidos / requerimentos</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumprimento da legislação [Código do Procedimento Administrativo - princípios mencionados nos artigos 3.º ao 18º];</li> <li>• Corrupção ativa para ato ilícito;</li> <li>• Concussão.</li> </ul>  | Muito Frequente         | Médio         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumprimento do Código do Procedimento Administrativo;</li> <li>• Instituição de procedimentos claros e precisos com vista a facilitar o cumprimento da legislação - direito de resposta;</li> <li>• Verificação anual aleatória com vista a aferir do cumprimento das normas vigentes.</li> </ul>  |
| <b>1.4. Processamento de Penhoras</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erro;</li> <li>• Fraude;</li> <li>• Corrupção.</li> </ul>   | Frequente               | Alto          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informação ao Tribunal que a penhora será realizada, sob pena de poderem ser imputadas responsabilidades à instituição;</li> <li>• Instituir um procedimento de controlo da execução das penhoras, tendo em consideração a ordem judicial.</li> </ul>  |

Tabela 2 – Gestão de Recursos Humanos

| Processo   | Riscos Inerentes à Atividade   | Frequência de Atividade | Grau de Risco | Medidas Preventivas  |
|--|--|-------------------------|---------------|--|
| <b>1. Gestão de Recursos Humanos</b>                                       |  |                         |               |  |
| <b>1.5. Processamento de Remunerações e outros abonos</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erro;</li> <li>• Fraude;</li> <li>• Corrupção ativa para ato ilícito;</li> <li>• Peculato;</li> <li>• Pagamentos indevidos.</li> </ul>  | Frequente               | Alto          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumprimento das disposições constantes dos diplomas legais aplicáveis e dos regulamentos para a celebração de contratos de trabalho, tanto do pessoal docente e investigador, como do pessoal não docente da UP, e tendo em conta as regras de transparência constitucionalmente consagradas;</li> <li>• Instituição de procedimentos que visem reforçar as medidas de controlo internos, como sejam a segregação e a rotação de funções;</li> <li>• Realização de auditorias interna com vista a aferir sobre o cumprimento dos procedimentos e regras instituídas.</li> </ul> |
| <b>1.6. Recrutamento de Pessoal Docente e Não Docente</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorecimento de Candidato;</li> <li>• Administração Danosa;</li> <li>• Tráfico de Influências;</li> <li>• Intervenção em processo em situação de impedimento;</li> <li>• Conflito de interesses;</li> <li>• Corrupção para ato lícito ou ato ilícito.</li> </ul> | Muito Frequente         | Muito Alto    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a divulgação oportuna das alterações legais relacionadas com a atividade do serviço de recursos humanos e, sempre que a complexidade da matéria o exija, realizar sessões de esclarecimento com vista ao cumprimento integral das disposições legais;</li> <li>• Definir um procedimento - fluxograma e/ou lista de verificação - com vista a facilitar o cumprimento dos normativos legais aplicáveis à contratação de pessoal;</li> <li>• Realizar ações de auditoria com vista à verificação da conformidade legal.</li> </ul>                                      |
| <b>1.7. Mobilidade: Cedência de interesse público e modalidade interna</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorecimento do Candidato;</li> <li>• Tráfico de Influência</li> </ul>   | Pouco Frequente         | Reduzido      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumprimento na íntegra das disposições constantes dos diplomas legais aplicáveis e tendo em conta as regras de transparência constitucionalmente consagradas;</li> <li>• Auditoria a promover, num período aleatório, no sentido de verificação do cumprimento dos procedimentos e regras específicas.</li> </ul>   |
| <b>1.8. Júris e Peritagens</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conluio;</li> <li>• Corrupção;</li> <li>• Conflitos de interesse;</li> <li>• Fraude.</li> </ul>   | Muito Frequente         | Muito Alto    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir um manual de procedimentos com vista a facilitar o cumprimento de regras por parte dos júris dos procedimentos, com relevância para a obrigação de cada membro do júri apresentar uma declaração de inexistência de conflitos de interesse;</li> <li>• Verificar o cumprimento das regras instituídas no âmbito de ações de auditoria.</li> </ul>   |

Tabela 3 – Gestão de Recursos Humanos

| Processo   | Riscos Inerentes à Atividade   | Frequência de Atividade | Grau de Risco | Medidas Preventivas  |
|--|--|-------------------------|---------------|--|
| <b>1. Gestão de Recursos Humanos</b>             |  |                         |               |  |
| <b>1.9. Gestão da Formação dos Trabalhadores</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorecimento de colaboradores;</li> <li>• Formações Canceladas;</li> <li>• Qualidade das Formações.</li> </ul>                               | Frequente               | Médio         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovar um regulamento com vista a gerir a formação profissional, o qual deve conter regras de acesso à formação, considerando como prioritário o acesso em face da sua importância para o desempenho da função, a frequência de ações de formação similares e a antiguidade da sua realização, e outros critérios relevantes em face da função;</li> <li>• Realizar/Promover ações de formação sobre matérias prioritárias para a instituição nas áreas identificadas neste plano - nomeadamente contratação pública, direito administrativo, sistemas de informação, direito do trabalho e área académica.</li> </ul> |
| <b>1.10. Acumulação de funções</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflito de interesses;</li> <li>• Exercício de funções em acumulação sem autorização prévia;</li> <li>• Decisões discricionárias.</li> </ul> | Frequente               | Médio         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumprimento na íntegra das disposições legais aplicáveis, tendo em conta as regras de transparência constitucionalmente consagradas;</li> <li>• Realizar auditorias, num período aleatório, no sentido de verificar o cumprimento dos procedimentos e regras instituídas;</li> <li>• Garantir a validade da autorização por um período de tempo específico, obrigando a solicitar nova autorização caso a situação concreta autorizada se modifique ou caso tenha decorrido o prazo da autorização.</li> </ul>  |
| <b>1.11. Assiduidade e Licenças</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagamentos indevidos de remunerações e outros abonos;</li> <li>• Erro.</li> </ul>   | Muito Frequente         | Alto          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlo automático da assiduidade;</li> <li>• Integração do sistema automático de assiduidade com o sistema de processamento de remunerações.</li> </ul>   |
| <b>1.12. Trabalho Suplementar</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abuso de Poder;</li> <li>• Gestão danosa;</li> <li>• Erro;</li> <li>• Fraude;</li> <li>• Pagamentos indevidos.</li> </ul>                     | Frequente               | Médio         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir regras claras para a autorização da realização de trabalho suplementar, que vise garantir a necessidade efetiva para a sua realização;</li> <li>• Instituição de procedimentos claros e adequadamente divulgados com vista a facilitar o cumprimento das regras instituídas.</li> </ul>   |

Tabela 4 – Gestão de Recursos Humanos

| Processo  | Riscos Inerentes à Atividade  | Frequência de Atividade | Grau de Risco | Medidas Preventivas   |
|---|---|-------------------------|---------------|---|
| <b>1. Gestão de Recursos Humanos</b>                      |   |                         |               |   |
| <b>1.13. Proteção e Benefícios Sociais</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erro;</li> <li>• Conflitos de interesse;</li> <li>• Pagamentos Indevidos.</li> </ul>   | Frequente               | Reduzido      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar auditorias aleatórias a um número mínimo de processos;</li> <li>• Realizar visitas domiciliárias;</li> <li>• Promover a rotação de processos por técnico de serviço social;</li> <li>• Garantir a segregação de funções.</li> </ul>   |
| <b>1.14. Declarações e Certidões</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erro;</li> <li>• Fraude.</li> </ul>  | Frequente               | Médio         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir um procedimento, no serviço emissor, de verificação e conferência entre o documento emitido e o suporte de informação à sua emissão, por um colaborador distinto do emissor, antes da sua assinatura pela entidade competente;</li> <li>• Instituir um procedimento de verificação aleatória das certidões, complementada com a confrontação com o suporte de informação, por pessoa distinta do serviço emissor;</li> <li>• Salvaguardar se os descritivos utilizados permitem uma adequada identificação do tipo de certidão;</li> <li>• Garantir que as certidões apenas são geradas após o pagamento integral pelo requerente;</li> <li>• Garantir a adequação do perfil de autorização no sistema de informação se encontra consonante com a função desempenhada pelo colaborador.</li> </ul> |
| <b>1.15. Gestão de Cessações e Renovações Contratuais</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descontrolo nos prazos para as cessações ou renovações de prazos;</li> <li>• Inexistência de adequada fundamentação;</li> <li>• Corrupção;</li> <li>• Conflitos de Interesse.</li> </ul> | Muito Frequente         | Muito Alto    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar um sistema que garanta o alerta para os prazos de término / renovações de contratos;</li> <li>• Garantir que estes alertas são divulgados à entidade competente e no prazo adequado para esta avaliar a necessidade de manutenção do referido contrato;</li> <li>• Garantir que os mecanismos instituídos são céleres e eficazes de modo a evitar prejuízo para o erário público derivado da manutenção de um contrato que não incorpora mais-valia para a instituição.</li> </ul>   |

Tabela 5 – Gestão de Recursos Humanos

| Processo                                     | Riscos Inerentes à Atividade  | Frequência de Atividade | Grau de Risco | Medidas Preventivas   |
|--|---|-------------------------|---------------|---|
| <b>1. Gestão de Recursos Humanos</b>         |   |                         |               |   |
| <b>1.16. Avaliação de Desempenho</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corrupção;</li> <li>• Conflitos de interesses.</li> </ul>                                  | Frequente               | Reduzido      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de indicadores claros, adequados e quantificáveis que comprovem que o colaborador atingiu os objetivos proposto;</li> <li>• Garantir o cumprimento da legislação legal aplicável;</li> </ul> <p>Definir procedimentos e divulgá-los por todos os interessados - avaliadores e avaliados, com vista a facilitar a verificação dos direitos e deveres das partes no âmbito da sua execução.</p>  |
| <b>1.17. Gestão de Acidentes de Trabalho</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erro;</li> <li>• Fraude;</li> <li>• Corrupção.</li> </ul>                                  | Pouco Frequente         | Reduzido      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a existência de seguro adequado, às funções de cada colaborador, para a cobertura de acidentes de trabalho;</li> <li>• Garantir que a atualização da apólice de acidentes de trabalho, tendo em consideração a contratação de novos colaboradores;</li> <li>• Instituir procedimentos claros, bem assim promover a sua divulgação por todos os colaboradores, com vista a um oportuno tratamento das situações ocorridas.</li> </ul>  |
| <b>1.18. Gestão de Correspondência SRH</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erro;</li> <li>• Incumprimento de prazos;</li> <li>• Desvio de correspondência.</li> </ul> | Muito Frequente         | Muito Alto    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar um sistema informático de apoio à gestão da correspondência, que garanta a localização dos documentos rececionados, a pessoa que os rececionou, os encaminhamentos subsequentes, o tratamento/análise de que foram objeto, a confidencialidade da informação produzida sempre que necessário.</li> <li>• Salvar a confidencialidade de correspondência;</li> <li>• Garantir que o sistema de gestão de correspondência é utilizado por todos os colaboradores, sendo que cada colaborador deverá possuir um perfil de acesso ao sistema que considera exclusivamente o âmbito das suas funções;</li> <li>• Garantir que todos os colaboradores obtiveram a formação necessária à sua adequada utilização.</li> </ul> |

Tabela 6 – Gestão de Recursos Humanos

| Processo   | Riscos Inerentes à Atividade   | Frequência de Atividade | Grau de Risco | Medidas Preventivas  |
|--|--|-------------------------|---------------|--|
| <b>1. Gestão de Recursos Humanos</b>                                 |  |                         |               |  |
| <b>1.19.<br/>Processamento de Protocolos (Colaborações Técnicas)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fraude;</li> <li>• Conflitos de interesse;</li> <li>• Corrupção;</li> <li>• Erro;</li> <li>• Pagamentos Indevidos.</li> </ul> | Frequente               | Alto          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir um Regulamento para a realização de prestação de serviços pelo pessoal docente e não docente;</li> <li>• Estabelecer um procedimento com vista a clarificar o fluxo documental e financeiro relativo à sua realização (colaborações técnicas);</li> <li>• Estabelecer um procedimento de verificação com vista a aferir sobre o cumprimento das regras e normas instituídas.</li> </ul>           |
| <b>1.20.<br/>Massa Salarial</b>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erro.</li> </ul>  | Frequente               | Reduzido      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar um sistema de controlo automático da massa salarial;</li> <li>• Garantir a existência de informação necessária e suficiente quanto ao cumprimento do limite da massa salarial aquando da contratação de novos colaboradores, com vista a assegurar a conformidade legal do processo de tomada de decisão.</li> </ul>  |
| <b>1.21.<br/>Adiantamento de Ajudas de Custo (deslocações)</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erro;</li> <li>• Fraude;</li> <li>• Peculato.</li> </ul>  | Muito Frequente         | Muito Alto    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a disponibilidade de todos os documentos comprovativos das despesas realizadas, nomeadamente, guia de transporte, nota de encomenda ou similar, fatura ou similar e recibo;</li> <li>• Instituir um procedimento claro, bem assim a sua divulgação a todos os colaboradores, com vista a facilitar o cumprimento de todas as normas e regras atinentes à atribuição de ajudas de custo.</li> </ul> |

Tabela 7 – Recursos Financeiros

| Processo  | Riscos Inerentes à Atividade  | Frequência de Atividade | Grau de Risco | Medidas Preventivas   |
|---|---|-------------------------|---------------|---|
| <b>2. Recursos Financeiros</b>  |   |                         |               |   |
| <b>2.1. Prestação de serviços e Vendas de bens - Faturação</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestação de serviços sem faturação dos mesmos, com dolo ou sem dolo;</li> <li>• Fraude;</li> <li>• Corrupção para ato lícito;</li> </ul>  | Muito Frequente         | Muito Elevado | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir que o sistema de informação relaciona as prestações de serviço solicitadas por terceiros e a faturação realizada pela instituição;</li> <li>• Garantir que o sistema de faturação seleciona o valor do serviço prestado, em conformidade com o disposto na tabela de preços / emolumentos e outras taxas, de forma automática e inalterável ao utilizador [sem prejuízo de uma eventual alteração prévia autorizada pela entidade competente]</li> <li>• Realizar ações de controlo que relacionem os serviços requisitados e a faturação emitida.</li> <li>• Garantir a segregação de funções e definição de perfis de segurança adequados às funções e responsabilidades dos utilizadores - concretamente entre quem executa e comunica os serviços a faturar e quem fatura.</li> </ul> |
| <b>2.2. Ofertas de merchandising e livros</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corrupção passiva para ato lícito;</li> <li>• Abuso de poder;</li> <li>• Ausência de registo de oferta;</li> <li>• Realização de oferta sem a devida autorização por entidade competente.</li> </ul> | Frequente               | Médio         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria do sistema de disponibilização e gestão de stocks;</li> <li>• Realização de conferências físicas e aleatórias.</li> </ul>   |
| <b>2.4. Anulação de nossas faturas, de recibos ou de notas de pagamento</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erro;</li> <li>• Fraude;</li> <li>• Peculato;</li> <li>• Participação económica em negócio;</li> <li>• Corrupção.</li> </ul>   | Muito Frequente         | Elevado       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir níveis de responsabilidade e adequar os perfis dos utilizadores em conformidade com as funções desempenhadas;</li> <li>• Assegurar a segregação de funções, com vista a garantir que o colaborador que emite a fatura não pode proceder à sua anulação sem autorização prévia de pessoa competente;</li> <li>• Garantir o registo aquando da efetivação de cada anulação, com a referência ao seu fundamento.</li> </ul>   |

Tabela 8 – Recursos Financeiros

| Processo   | Riscos Inerentes à Atividade   | Frequência de Atividade | Grau de Risco | Medidas Preventivas   |
|--|--|-------------------------|---------------|---|
| <b>2. Recursos Financeiros</b>   |  |                         |               |   |
| 2.4.<br>Rececionar e validar faturas ou documentos equivalentes e proceder ao seu pagamento a terceiros. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erro;</li> <li>• Fraude;</li> <li>• Participação económica em negócio</li> <li>• Corrupção.</li> </ul>          | Muito Frequente         | Muito Elevado | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferir as faturas recebidas tendo em consideração o pedido de despesa aprovado, a validação quanto ao serviço prestado ou bens recebidos, quanto à adequação dos preços orçamentados com os preços faturados, a conformidade legal do documento emitido pelo credor;</li> <li>• Atribuir prioridade no pagamento de despesas de acordo com a data de vencimento e/ou com a data do documento;</li> <li>• Verificar que cada pagamento é processado em conformidade com o documento de despesa previamente conferido;</li> <li>• Verificar a situação contributiva do credor perante a Segurança Social e a Autoridade Tributária, exceto para o pagamento de valor inferior a 5.000 EUR, cujo procedimento de adjudicação não tenha sido por ajuste direto simplificado e se a certidão apresentada não seja válida à data do pagamento [N.º 1 do Artigo 198.º do Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social];</li> <li>- Solicitar evidência da situação regularizada do credor junto da Segurança Social, caso a certidão existente no processo de formação do contrato não se encontre válida.</li> </ul> |
| 2.5.<br>Fluxos Financeiros - Pagamentos e recebimentos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração Danosa;</li> <li>• Peculato;</li> <li>• Erro;</li> <li>• Fraude;</li> <li>• Corrupção.</li> </ul> | Muito Frequente         | Muito Elevado | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de procedimentos e regras específicas para a guarda de valores;</li> <li>• Realizar o depósito diário obrigatório da totalidade dos montantes arrecadados;</li> <li>• Realizar pagamentos por transferência bancária ou cheque apenas de documentos de despesa previamente autorizados e contabilizados;</li> <li>• Controlar os montantes dos fundos de caixa e de maneiço, correspondendo a cada saída de valores um documento justificativo assinado pela pessoa a quem foi entregue, do valor entregue, do fim a que se destina e da correspondente autorização por entidade competente;</li> <li>• Registrar adequadamente, no documento de pagamento ou de recebimento, o meio de pagamento utilizado em cada operação de recebimento e de pagamento realizadas - como seja moeda, transferência bancária, cheque, vale postal, por débito automático, por terminal de pagamento automático, e outros;</li> <li>• Realizar reconciliações bancárias com periodicidade mensal.</li> </ul>   |

Tabela 9 – Gestão de Estudantes

| Processo  | Riscos Inerentes à Atividade  | Frequência de Atividade | Grau de Risco | Medidas Preventivas/Corretivas   |
|---|---|-------------------------|---------------|--|
| <b>3. Gestão de Estudantes</b>  |   |                         |               |  |
| <b>3.1. Emissão de Diplomas conferentes de grau e Certidões</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abuso de poder;</li> <li>• Erro;</li> <li>• Corrupção para ato lícito e para ato ilícito;</li> <li>• Concussão;</li> <li>• Fraude.</li> </ul>  | Muito Frequente         | Médio         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer procedimentos que visem clarificar e facilitar o processo de emissão de certidões e diplomas, garantindo a integral emissão através do sistema informático;</li> <li>• Garantir a adequada formação dos colaboradores;</li> <li>• Garantir o controlo do papel de emissão de certidões e diplomas, nomeadamente através de um sistema similar ao controlo de existências;</li> <li>• Garantir a existência de um sistema informático de apoio à emissão das certidões /diplomas, que contemple a emissão e a gestão do processo desde o pedido formulado pelo requerente até à sua entrega;</li> <li>• Garantir o pagamento da certidão / diploma antes de proceder à sua emissão, devendo para o efeito o sistema informático encontrar-se adequadamente parametrizado, concretamente para os casos de isenção de emolumento, bem assim com a indicação das taxas e emolumentos em conformidade com a tabela aprovada;</li> <li>• Verificação aleatória das mesmas, complementada com a confrontação com o suporte de informação;</li> <li>• Definir perfis de segurança para os utilizadores que englobem a segregação de funções e sem permissão de edição dos parâmetros previamente definidos no sistema.</li> </ul> |
| <b>3.2. Nomeação de Júris para avaliação de candidaturas e dissertações e teses</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tráfico de influências;</li> <li>• Favorecimento do candidato / Estudante;</li> <li>• Conflito de Interesses;</li> <li>• Corrupção passiva para o ato ilícito e para ato lícito;</li> <li>• Abuso de Poder.</li> </ul> | Muito Frequente         | Médio         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer regras que clarifiquem a composição dos júris e que promovam o princípio da independência, equidade e transparência;</li> <li>• Instituir a obrigatoriedade de declaração por cada membro do júri quanto à inexistência de conflitos de interesses.</li> </ul>  |

Tabela 10 – Gestão de Estudantes

| Processo  | Riscos Inerentes à Atividade  | Frequência de Atividade | Grau de Risco | Medidas Preventivas/Corretivas  |
|---|---|-------------------------|---------------|---|
| <b>3. Gestão de Estudantes</b>  |   |                         |               |   |
| <b>3.3.</b><br>Aplicação da tabela de Emolumentos                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peculato;</li> <li>• Fraude;</li> <li>• Erro na liquidação do emolumento;</li> <li>• Corrupção.</li> </ul>                                       | Muito Frequente         | Médio         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir uma tabela de emolumentos cujos descritivos sejam claros e precisos e aplicados de forma automática aquando de cada solicitação;</li> <li>• Garantir a consonância do descritivo da tabela de emolumentos e dos valores aprovados com a informação constante no sistema informático de apoio - ao pedido e à sua satisfação pela instituição;</li> <li>• Garantir a divulgação e a publicitação da tabela, bem assim a sua acessibilidade a todos os interessados, tendo presente o princípio da transparência.</li> </ul>   |
| <b>3.4.</b><br>Atendimento  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erro na prestação de informações aos estudantes / outros interessados;</li> <li>• Fraude;</li> <li>• Concussão;</li> <li>• Corrupção.</li> </ul> | Muito Frequente         | Médio         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir uma adequada atualização dos conhecimentos / formação dos colaboradores afetos ao atendimento;</li> <li>• Sensibilizar os colaboradores para as consequências derivadas de uma inadequada prestação de informação;</li> <li>• Garantir o horário de atendimento divulgado seja no sítio da internet, seja no local físico destinado ao atendimento;</li> <li>• Garantir a rotatividade dos colaboradores, sempre que possível, bem assim a adequada segregação de funções para a satisfação dos pedidos;</li> <li>• Manter a informação relevante disponível nos postos de atendimento, independentemente do meio utilizado presencial ou na plataforma informática de apoio ao atendimento.</li> </ul> |
| <b>3.5.</b><br>Fixação de vagas nos pós - graduações nos cursos especiais de acesso | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abuso de poder;</li> <li>• Corrupção.</li> </ul>   | Frequente               | Reduzido      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a adequada fundamentação para a definição do número de vagas [contendo uma análise de custo - benefício, a qual deve considerar os recursos e meios disponíveis - equipamentos e docentes e a procura desta formação pelo mercado de trabalho e pelos possíveis candidatos ao curso].</li> </ul>  |

Tabela 11 - Gestão de Estudantes

| Processo   | Riscos Inerentes à Atividade   | Frequência de Atividade | Grau de Risco | Medidas Preventivas/Corretivas   |
|--|--|-------------------------|---------------|--|
| <b>3. Gestão de Estudantes</b>                                       |  |                         |               |  |
| <b>3.6.</b><br>Reconhecimento de habilitação e equivalências de grau | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erro;</li> <li>• Fraude;</li> <li>• Participação económica em negócio;</li> <li>• Corrupção.</li> </ul>             | Frequente               | Médio         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir um manual de procedimentos sobre o processo, o qual deve prever todos os passos de validação que devem ser executados pelo colaborador [certificados com reconhecimento de assinaturas pelos consulados de Portugal no país de obtenção da habilitação ou grau ou certificados com a estampilha da Convenção de Haia];</li> <li>• Implementar uma lista de verificação, a qual deve ser preenchida e assinada pelo colaborador que efetua as validações, a qual deve passar a incorporar o processo;</li> <li>• Promover a formação dos colaboradores, sensibilizando-os para os principais riscos inerentes ao processo;</li> <li>• Garantir a segregação de funções.</li> </ul> |
| <b>3.7.</b><br>Registo de habilitação estrangeira                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erro;</li> <li>• Fraude;</li> <li>• Corrupção.</li> </ul>   | Frequente               | Médio         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a observância do diploma legal [Decreto – Lei n.º 41/2007, de 12 de outubro], que identifica o estabelecimento de ensino, o curso, o grau e o país da obtenção;</li> <li>• Garantir a segregação de funções.</li> </ul>  |
| <b>3.8.</b><br>Emissão de documentos com urgência                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erro na prestação de informações aos estudantes / interessados;</li> <li>• Fraude;</li> <li>• Corrupção.</li> </ul> | Pouco Frequente         | Reduzido      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir o cumprimento do prazo de urgência requerido;</li> <li>• Garantir a conformidade do documento emitido, para satisfação do prazo solicitado;</li> <li>• Garantir a aplicação do emolumento definido para as situações de urgência;</li> <li>• Garantir a segregação de funções.</li> </ul>  |

Tabela 12 – Gestão Patrimonial

| Processo                                | Riscos Inerentes à Atividade   | Frequência de Atividade | Grau de Risco | Medidas Preventivas/Corretivas  |
|---|--|-------------------------|---------------|---|
| <b>4. Gestão Patrimonial</b>            |  |                         |               |   |
| <b>4.1. Abate</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registo de abatimento de bem operacional, sem o consequente abate;</li> <li>• Proposta indevida de envio de bens para abate;</li> <li>• Abates sem autorização da entidade competente;</li> <li>• Peculato;</li> <li>• Fraude;</li> <li>• Corrupção.</li> </ul> | Frequente               | Médio         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir um manual de controlo de bens - com uma secção específica para o procedimento de abate;</li> <li>• Garantir a publicitação do bem em momento prévio ao seu abate - o não operacional para uns pode ser reutilizado por outros dentro da instituição;</li> <li>• Garantir a elaboração de um auto de abate, o qual deve dispor de evidência sobre a sua execução - ex. fotografia;</li> <li>• Manter os documentos em arquivo, remetendo cópia para a contabilidade e para o setor de gestão patrimonial;</li> <li>• Manter o sistema informático de apoio à gestão patrimonial atualizado;</li> <li>• Instituir a entrega do comprovativo dos bens enviados para o ecoponto, sucata ou outras entidades;</li> <li>• Garantir a segregação de funções no processo de apoio à decisão.</li> </ul>  |
| <b>4.2. Inventariação e Etiquetagem</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipamento não etiquetado (por não estar inventariado ou a etiquetagem ter sido removida);</li> <li>• Peculato;</li> <li>• Abuso de Poder.</li> </ul>  | Muito Frequente         | Alto          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir um manual de controlo de bens - com uma secção específica para o procedimento de inventariação e etiquetagem;</li> <li>• Garantir a existência de um sistema informático que permita o registo dos bens e os integre com outros sistemas de apoio ao controlo dos bens - nomeadamente com o registo contabilístico;</li> <li>• Utilizar etiquetas resistentes, com vista a manter o bem etiquetado e sob controlo;</li> <li>• Atribuir a responsabilidade pela manutenção do bem e da etiqueta ao seu utilizador, o qual sempre que possível deve ser uma pessoa determinada;</li> <li>• Garantir a segregação [e rotação] de funções entre quem afere da necessidade da aquisição, quem trata do processo de aquisição, quem receciona, quem realiza a etiquetagem, quem contabiliza e quem paga;</li> <li>• Aferir da conformidade entre os registos contabilísticos e os registos dos bens constantes do inventário;</li> <li>• Análise e verificação do cumprimento dos procedimentos e regras específicas.</li> </ul> |

Tabela 13 – Gestão Patrimonial

| Processo                                      | Riscos Inerentes à Atividade   | Frequência de Atividade | Grau de Risco  | Medidas Preventivas/Corretivas  |
|---|--|-------------------------|----------------|---|
| <b>4. Gestão Patrimonial</b>                  |  |                         |                |   |
| <b>4.3. Transferência de bens</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade de localização do bem;</li> <li>• Desatualização das fichas dos bens;</li> <li>• Desaparecimento do bem;</li> <li>• Violação do princípio da prossecução do interesse público;</li> <li>• Peculato;</li> <li>• Fraude;</li> <li>• Corrupção.</li> </ul> | Muito Frequente         | Médio          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir um manual de procedimentos a que devem respeitar as transferências de bens, no qual se encontre previsto a definição de responsabilidade no que respeita à comunicação da transferência e à atualização de registo;</li> <li>• Garantir a segregação de funções em todas as fases do processo;</li> <li>• Garantir que o processo de transferência apenas se concretiza após autorização por entidade competente;</li> <li>• Garantir a integração dos sistemas de informação inerentes quer à gestão patrimonial quer à contabilidade.</li> </ul>   |
| <b>4.4. Cedência de espaços e equipamento</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cedência de equipamento ou espaços por pessoa ou órgão sem competência;</li> <li>• Decisões discricionárias;</li> <li>• Conflito de interesses;</li> <li>• Peculato;</li> <li>• Corrupção.</li> </ul>   | Pouco Frequente         | Muito Reduzido | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir um regulamento no qual se encontre previsto toda a informação relevante com vista à fundamentação do processo de decisão e requisitos para a utilização dos espaços e equipamentos cedidos - definição de critérios objetivos, preço aplicável, entidade competente para autorizar, condições de utilização e definição de responsabilidades por eventuais perdas e danos;</li> <li>• Instituir um formulário que de forma clara e transparente evidencie a informação necessária que deve instruir o pedido de cedência, de forma a acolher o previsto no regulamento;</li> <li>• Garantir a divulgação e publicação do regulamento no sítio da internet da instituição.</li> </ul> |

Tabela 14- Gestão Patrimonial

| Processo  | Riscos Inerentes à Atividade   | Frequência de Atividade | Grau de Risco  | Medidas Preventivas/Corretivas   |
|---|--|-------------------------|----------------|--|
| <b>4. Gestão Patrimonial</b>                    |  |                         |                |  |
| <b>4.5. Oferta/doação de bens à instituição</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertas à instituição sem processo formal da aceitação;</li> <li>• Não inventariação de bens;</li> <li>• Erro;</li> <li>• Conflito de interesses;</li> <li>• Peculato;</li> <li>• Fraude;</li> <li>• Corrupção.</li> </ul>                    | Pouco Frequente         | Muito Reduzido | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir um manual de procedimentos que preveja as condições e os requisitos a que devem respeitar as ofertas/doações à instituição;</li> <li>• Garantir que a formalização da oferta / doação respeita nomeadamente a autorização pela entidade competente, a qual deve atender a eventuais situações de conflito de interesse antes de emitir a sua decisão, tendo ainda em consideração a impossibilidade de poder realizar procedimentos de contratação pública ao doador, por ajuste direto nos dois anos económicos seguintes [Código do Contratos Públicos, artigo 55.º n.º 2];</li> <li>• Manter o registo atualizado de todas as doações com vista a sustentar o processo de tomada de decisão no âmbito de processos de contratação pública;</li> <li>• Garantir que os bens doados são objeto do circuito similar ao processo aquisitivo de bens, no respeito à sua inventariação e etiquetagem;</li> <li>• Garantir o cumprimento das disposições fiscais inerentes às ofertas e doações, no que concerne às comunicações obrigatórias à autoridade tributária [Artigo N.º 12 da Lei n.º 7-A/2016, de 30 de março].</li> </ul> |
| <b>4.6. Gestão de Stocks</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão Danosa;</li> <li>• Inadequado acondicionamento da gestão de stocks;</li> <li>• Custo desproporcionado da existência de stocks;</li> <li>• Conflito de interesses;</li> <li>• Erro;</li> <li>• Fraude;</li> <li>• Corrupção.</li> </ul> | Frequente               | Médio          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar um sistema integrado de gestão de stocks e de contabilidade, com vista a manter atualizada a informação sobre os bens em stocks - entradas e saídas de bens;</li> <li>• Realizar conferências físicas periódicas;</li> <li>• Definir responsabilidades quanto à manutenção e conservação dos bens em stock;</li> <li>• Garantir o acesso restrito ao local e perfis de segurança quanto à mobilidade dos bens dentro da instituição, a qual deve depender sempre de autorização pela entidade competente;</li> <li>• Atribuir a responsabilidade pela gestão de stocks o qual deve respeitar o nível de stock mínimo e máximo - do qual deve depender a informação para o desencadear o conseqüente processo aquisitivo.</li> </ul>  |

Tabela 15 – Propriedade Intelectual

| Processo   | Riscos Inerentes à Atividade  | Frequência de Atividade | Grau de Risco | Medidas Preventivas/Corretivas  |
|--|---|-------------------------|---------------|---|
| <b>5. Propriedade Intelectual</b>  |   |                         |               |   |
| <b>5.1. Licenciamento ou aquisição de tecnologia</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discrecionabilidade no licenciamento ou aquisição de tecnologia;</li> <li>• Participação económica em negócio;</li> <li>• Conflito de interesses;</li> <li>• Fraude;</li> <li>• Corrupção.</li> </ul>  | Reduzido                | Alto          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar um Código de Conduta;</li> <li>• Instituir um regulamento que vise nomeadamente, definir parâmetros objetivos e quantificáveis, com vista ao apuramento do valor e duração do licenciamento, direitos e obrigações das partes, as quais devem constar como parte integrante do contrato;</li> <li>• Instituir a obrigatoriedade da declaração de inexistência de conflitos de interesse, quer seja para os colaboradores do serviço, numa fase prévia, quer seja para os colaboradores / estudantes / investigadores envolvidos no processo de licenciamento ou aquisição;</li> <li>• Garantir que o processo de licenciamento integra a análise prévia, e que esta se encontra em conformidade com o definido no regulamento, a autorização pela entidade competente e as declarações de inexistência de conflitos de interesse.</li> </ul> |
| <b>5.2. Proteção de direitos de propriedade intelectual, designadamente patentes</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apropriação indevida da titularidade de direitos de propriedade intelectual, designadamente por parte de docentes, investigadores ou alunos, para benefício próprio ou de terceiros;</li> <li>• Adulteração e/ou apropriação indevida de direitos cuja titularidade pertença à Universidade;</li> <li>• Quebra de confidencialidade;</li> <li>• Fraude;</li> <li>• Corrupção.</li> </ul> | Muito Frequente         | Muito Alto    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir um regulamento que preveja o dever de confidencialidade e informação, os direitos e obrigações das partes, os benefícios, a duração, a definição de regras no relacionamento com entidades externas - patrocinadoras / financiadoras do trabalho;</li> <li>• Instituir uma declaração de inexistência de conflitos de interesse;</li> <li>• Instituir uma declaração de confidencialidade.</li> </ul>  |

Tabela 16 – Propriedade Intelectual

| Processo   | Riscos Inerentes à Atividade   | Frequência de Atividade | Grau de Risco | Medidas Preventivas/Corretivas   |
|--|--|-------------------------|---------------|--|
| <b>5. Propriedade Intelectual</b>                          |  |                         |               |  |
| <b>5.3. Registo e Gestão de Patentes e Outros direitos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração danosa;</li> <li>• Participação Económica em Negócio;</li> <li>• Conflito de interesses;</li> <li>• Corrupção.</li> </ul> | Muito Frequente         | Muito Alto    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir um regulamento sobre a gestão de patentes, que preveja nomeadamente a avaliação das patentes registadas e sua manutenção;</li> <li>• Promover a divulgação e publicação do Regulamento de Propriedade Intelectual;</li> <li>• Monitorizar a aplicação do Regulamento de Propriedade Intelectual com vista a garantir a sua eficácia;</li> <li>• Proceder ao registo de todas as patentes e criar um sistema de alerta para os momentos em que deva existir um processo de avaliação.</li> </ul> |

Tabela 17 – Subsídios e Apoios

| Processo  | Riscos Inerentes à Atividade  | Frequência de Atividade | Grau de Risco  | Medidas Preventivas/Corretivas   |
|---|---|-------------------------|----------------|--|
| <b>6. Subsídios e Apoios</b>  |   |                         |                |  |
| <b>6.1. Atribuição de subsídios e apoios</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração danosa;</li> <li>• Discricionariedade do processo decisório;</li> <li>• Conflito de interesses;</li> <li>• Corrupção.</li> </ul> | Pouco Freqüente         | Muito Reduzido | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir um regulamento que defina as condições de atribuição dos subsídios e apoios, os fins a que se destina, entidade competente para autorizar, as obrigações do beneficiário, tendo a vista a aferição da adequada aplicação do valor do subsídio e apoio e as consequências derivadas do seu incumprimento;</li> <li>• Definir um formulário que contemple todos os requisitos e informações necessários ao processo de candidatura e tomada de decisão;</li> <li>• Instituir a obrigatoriedade da entidade beneficiária elaborar um relatório de execução sobre a aplicação do subsídio / apoio atribuído;</li> <li>• Definir, sempre que aplicável, um prazo de candidatura à obtenção de subsídios e apoio;</li> <li>• Garantir a segregação de funções.</li> </ul> |
| <b>6.2. Subsídios de emergência / Bolsa extraordinária atribuídos no âmbito de apoios diretos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração danosa;</li> <li>• Conflitos de interesse;</li> <li>• Fraude;</li> <li>• Corrupção.</li> </ul>                                   | Pouco Freqüente         | Muito Reduzido | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir um regulamento que defina as condições de atribuição de bolsas, nos termos previstos na lei [Diário da República, 2.ª série — N.º 118 — 21 de junho de 2017];</li> <li>• Definir um formulário que contemple todos os requisitos e informações necessários ao processo de candidatura e tomada de decisão;</li> <li>• Definir, sempre que aplicável, um prazo de candidatura à obtenção do subsídio ou bolsa;</li> <li>• Garantir a segregação de funções.</li> </ul>   |

Tabela 18 – Contratação

| Processo  | Riscos Inerentes à Atividade  | Frequência de Atividade | Grau de Risco | Medidas Preventivas/Corretivas  |
|---|---|-------------------------|---------------|---|
| <b>7. Contratação</b>   |   |                         |               |   |
| <p><b>7.1. Bens e Serviços - Escolha do Procedimento, Análise da Proposta e habilitação do adjudicatário.</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erro;</li> <li>• Conflito de interesses;</li> <li>• Fraude;</li> <li>• Corrupção;</li> <li>• Administração Danosa;</li> <li>• Participação econômica em Negócio;</li> <li>• Abuso de Poder.</li> </ul> | Muito Frequente         | Alto          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar um plano anual de contratação que preveja as aquisições necessárias tendo em conta as atividades a desenvolver por cada serviço;</li> <li>• Centralizar os serviços de contratação, tendo presente a segregação de funções.</li> <li>• Criar um sistema de avaliação e monitorização de fornecedores;</li> <li>• Proceder à consulta a fornecedores pré-qualificados, por lotes de produtos ou áreas de prestação de serviços com base em critérios objetivos, sempre que não esteja em causa a sujeição a concurso público;</li> <li>• Garantir que é ao órgão com competência para contratar que compete a escolha da lista de fornecedores qualificados, assegurando sempre que possível a rotação de parte da carteira de fornecedores;</li> <li>• Garantir a adequada formação dos colaboradores quanto à contratação pública, bem assim a atualização de conhecimentos;</li> <li>• Criar um código conduta;</li> <li>• Instituir uma declaração de inexistência de conflitos de interesses, de uma forma geral, para todos os colaboradores afetos ao serviço de contratação, no âmbito das suas funções e, em particular, para cada colaborador no âmbito do seu envolvimento num processo concreto de contratação;</li> <li>• Reduzir o recurso ao ajuste direto, devendo, quando observado, ser objeto de especial fundamentação e ser fomentada a concorrência através da consulta a mais de um concorrente.</li> </ul> |

Tabela 19 – Contratação

| Processo  | Riscos Inerentes à Atividade  | Frequência de Atividade | Grau de Risco | Medidas Preventivas/Corretivas  |
|---|---|-------------------------|---------------|---|
| <b>7. Contratação</b>   |   |                         |               |   |
| <b>7.2. Receção de Bens</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corrupção;</li> <li>• Administração Danosa;</li> <li>• Participação Económica em Negócio;</li> <li>• Abuso de Poder.</li> </ul>  | Muito Frequente         | Alto          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a conformidade dos bens e serviços prestados com o contratualizado e requisitado;</li> <li>• Proceder à avaliação do fornecedor /prestador de serviços e comunicar ao serviço de contratação, para efeito de avaliação - cumprimento de prazo e qualidade dos bens rececionados;</li> <li>• Definir o local da entrega dos bens e os procedimentos que devem ser desenvolvidos por quem tem a atribuição de receção;</li> <li>• Deve ser garantida a segregação de funções entre quem receciona e quem utiliza os referidos bens.</li> </ul>  |
| <b>7.3. Empreitadas: Escolha do Procedimento, Análise da Proposta e habilitação do adjudicatário.</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erro;</li> <li>• Conflito de interesses;</li> <li>• Fraude;</li> <li>• Corrupção;</li> <li>• Administração Danosa;</li> <li>• Participação económica em Negócio;</li> <li>• Abuso de Poder.</li> </ul> | Muito Frequente         | Alto          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegurar a realização de fiscalização e acompanhamento a execução de Empreitadas.</li> <li>• Definir regras e procedimentos de contratação que facilitem a aplicação das normas legais vigentes;</li> <li>• Instituir uma declaração de inexistência de conflitos de interesse dos intervenientes no processo de contratação;</li> <li>• Contemplar no contrato os deveres e direitos das partes, bem assim a consequência para o seu incumprimento;</li> <li>• Assegurar o registo no livro da obra de todas as vicissitudes observadas - desvio de prazos, da qualidade dos materiais, defeitos de execução, entre outros.</li> </ul> |

Tabela 20 – Contratação

| Processo                        | Riscos Inerentes à Atividade  | Frequência de Atividade | Grau de Risco | Medidas Preventivas/Corretivas   |
|---------------------------------|---|-------------------------|---------------|--|
| <b>7. Contratação</b>           |   |                         |               |  |
| <b>7.4. Gestão de Contratos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erro;</li> <li>• Fraude;</li> <li>• Corrupção;</li> <li>• Tráfico de Influência;</li> <li>• Participação económica em negócio;</li> <li>• Conflito de interesses.</li> </ul> | Muito Frequente         | Alto          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir um sistema de alertas para controlo do termo do prazo dos contratos;</li> <li>• Promover a avaliação dos fornecedores / empreiteiros / prestadores de serviços;</li> <li>• Segregação e rotação de funções;</li> <li>• Criar uma declaração que vise atestar a inexistência de conflitos de interesses dos intervenientes no processo de gestão de contratos;</li> <li>• Garantir o encaminhamento da informação sobre o termo do contrato para a entidade com competência para a avaliar a necessidade da sua manutenção e para a entidade competente para autorizar.</li> </ul> |

### **2.3. Respostas às questões de investigação**

#### **Questão 1: Existe alguma relação entre CI, GR e AI?**

Face ao exposto supra, resulta evidente a relação existente entre o CI, a GR e a AI.

Como expõe o Institute of Internal Auditors, (IIA) na apresentação do seu modelo das “Três Linhas de Defesa” o controlo interno surge como uma responsabilidade da gestão operacional da entidade. É nesta primeira linha que se encontra a primeira definição de procedimentos de controlo interno e a sua monitorização pelos responsáveis da cada uma das áreas de atividade. A gestão de risco encontra-se numa segunda linha com um cariz mais específico no âmbito da avaliação do sistema de controlo interno, tendo como foco a sua melhoria. Nesta segunda linha pode encontrar serviços como uma gestão da qualidade, a gestão de riscos, a gestão de conformidade e a higiene, saúde e segurança. Por fim, na terceira linha de defesa encontra-se a função da auditoria interna, que se diferencia da segunda linha de defesa sobretudo pela independência que lhe deve ser atribuída.

Posto isto, conclui-se que a Universidade do Porto cumpre a dinâmica deste modelo, sendo que as duas primeiras linhas de defesa são da competência dos responsáveis dos serviços, uma vez que, os próprios têm um conhecimento amplo do serviço em que estão inseridos, logo têm o conhecimento necessário para avaliar as principais áreas de risco e implementar medidas preventivas e/ou corretivas, de forma a controlar, mitigar e gerir o risco. Por sua vez, o serviço de Auditoria e Controlo Interno da Universidade do Porto, surge como entidade independente, que avaliam e melhoram os procedimentos de controlo adotados. Após esta análise a Auditoria Interna reporta e recomenda a informação fidedigna e transparente para a Gestão de Topo.

Esta relação entre CI, GR e AI é fundamental para a instituição, uma vez que exige a sua melhoria continua e a criação de valor.

#### **Questão 2: De que forma é que o sistema de contabilidade da administração pública contribui para a existência de um sistema de CI robusto?**

O SNC – AP veio possibilitar essa fiabilidade de informação, assimilando esta informação, de forma atribuir um maior grau de comparabilidade. O SNC –AP veio criar uma maior consistência no que respeita às melhorias, em sede de controlo e monitorização de desempenho das entidades e na construção de grandes agregados de despesa e receita,

contribuindo para uma maior transparência às contas públicas. Essa evolução é notória quando observamos a evolução do SNC – AP que no caso concreto da UP, teve um primeiro incremento com a introdução do POC E e atual com a implementação do SNC AP. Em sede de CI é exatamente com o POC E que se dá um grande passo, atendendo à relevância atribuída a esta temática, referindo através da Revisão de literatura o ponto 2.9.3 do POC E, uma vez que faz referência aos princípios básicos de sistema de controlo – Segregação de Funções, Controlo de Operações, Definição de autoridade e responsabilidade e registo metódico de factos. Estes princípios coincidem com os de controlo interno, no Manual de Controlo e Procedimentos do Tribunal de Contas (1999, pp. 49 -50). Além desta coincidência, o sistema de CI aparece também noutras referências, como o SNC – AP que se interliga com as cinco componentes do COSO. Devido à extrema relevância dada ao conceito de sistema de controlo interno, denota-se que há uma necessidade acrescida para a sua implementação e bom funcionamento e por isso é que é considerado robusto.

**Questão 3: Qual a importância dos modelos de gestão de riscos para a elaboração dos planos de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas?**

Os modelos de GR observam a entidade como um todo e uma GR eficiente e eficaz tem de incorporar toda a Organização, seja atendendo à sua missão, visão, valores, objetivos estratégicos e operacionais, tendo como fim – último a melhoria de desempenho, isto é acrescentar valor à organização. Tendo isto presente e conforme nos expõe o Modelo do COSO (ERM, 2017), o modelo de GR tem ainda de considerar todos os recursos disponíveis na organização, (i) Governança e Cultura; (ii) Definição de estratégias e objetivos; (iii) Desempenho; (iv) Revisão; (v) Informação, comunicação e relatórios.

A elaboração de PGRCIC é fundamental, uma vez que proporciona resultados positivos, em sede de CI e simultaneamente a melhoria do desempenho da organização. De referir que a elaboração de PGRCIC, tem como objetivo a identificação dos riscos, as suas origens, probabilidades e impactos e depois são previstas as ações preventivas/corretivas com vista a eliminar, minimizar, compartilhar ou aceitar os riscos. Na fase do tratamento de risco, utilizou-se como referência o modelo de GR – Coso ERM – Integrated Framework (2017).

Neste contexto tem-se ainda em consideração, as estratégias de GR, isto é, acabar com a atividade que dá origem ao risco, transferir o risco para outra entidade, reduzir o risco

através da aplicação de procedimentos de controlar ou aperfeiçoar os existentes e aceitar o risco quando a adoção de controlos e eficazes não for possível.

Sendo que a revisão de PGRCIC é fundamental, de forma a prevenir ou evitar futuros riscos, ou alteração da relevância de outros, surgiu o desafio por parte do serviço de AI da Universidade do Porto, com vista a alterar, criticar e melhorar este plano, contribuindo assim com uma ferramenta de trabalho para esta instituição.

Assim, neste caso concreto da UP, as atividades identificadas no PGRCIC confluem para atingir os objetivos estratégicos e operacionais, reencontrando-se em consonância com a sua missão, visão e valores.

#### **Questão 4: Qual a importância da Matriz de Risco como ferramenta para a avaliação do risco?**

Face às tabelas acima referenciadas é de relevar que a ferramenta utilizada para a sua concretização foi a matriz de risco. A matriz de risco consiste na avaliação de riscos através da relação, impacto - probabilidade de ocorrência que visa a aferir o grau de risco. A abordagem realizada no estudo de caso foi qualitativa, tendo por base a perceção dos gestores de cada área de atividade vertida no plano. Numa vertente quantitativa, o cálculo da materialidade deveria ser considerado. No nosso caso, não foi necessariamente preciso, visto que a avaliação ocorreu por base de opiniões e limitações que os responsáveis destas áreas tinham e sentiam. Para ser possível uma avaliação quantitativa era necessário ter-se informação concreta e quantificada de riscos sucedidos. Ora, a abordagem sustentada nos relatórios de auditoria interna ou externa permitem aferir sobre a necessidade de fortalecer medidas de CI, mas não evidenciam desvios efetivos e quantificados o que prejudicou a sua utilização. um apuramento de riscos que tivesse sucedido e que nos servissem de base à indexação do grau de probabilidade

De forma a terem uma visão mais concreta do que estava a ser proposto, implementou-se a matriz de risco para que pudessem realizar uma avaliação mais fiável e fidedigna. Neste sentido, a matriz de risco surge como elemento fundamental para a concretização do PGRCIC, relevando a sua importância, elevadíssima, no que concerne à avaliação de risco.

#### **Questão 5: Qual a importância da AI para as Instituições de Ensino Superior?**

Não obstante, não existir obrigatoriedade de um serviço de AI nas IES, atendendo que a AI tem como missão acrescentar valor à organização, partindo de uma avaliação independente de garantia e consultoria, promovendo a criação de valor e a melhoria das operações da organização.

Atendendo ainda, que este serviço é uma nova linha de defesa em sede de SCI, a sua implementação numa Instituição deve ser ponderada. Um mundo em constante mudança e cheio de desafios que influenciam negativamente ou positivamente as organizações pelo que há necessidade de estar prevenido com vista a dar adequada resposta nos processos de tomada de decisão. Assim, vivendo num mundo que não é perfeito a necessidade de as instituições se munirem de instrumentos de resposta é fundamental. É neste contexto, cada vez mais complexo, a UP optou estrategicamente por implementar um serviço de Auditoria Interna

Desta forma a Universidade do Porto ao implementar a atividade de Auditoria Interna compreendeu a sua importância na prossecução dos objetivos da instituição, juntamente com a gestão. As entrevistas realizadas com os dirigentes dos serviços, permitiram divulgar e sensibilizar os colaboradores para este tema, visto que alguns deles, apesar de saber da existência do PGRIC, não conheciam o interior deste. De referir que o serviço de AI da Universidade do Porto constituiu-se em 2014 e por isso o último PGRIC foi realizado neste mesmo ano. Assim, o desenvolvimento da atividade de AI faz parte das ações previstas, a par com a Auditoria Externa, o que denota, à partida, a importância que a AI tem para as IES.

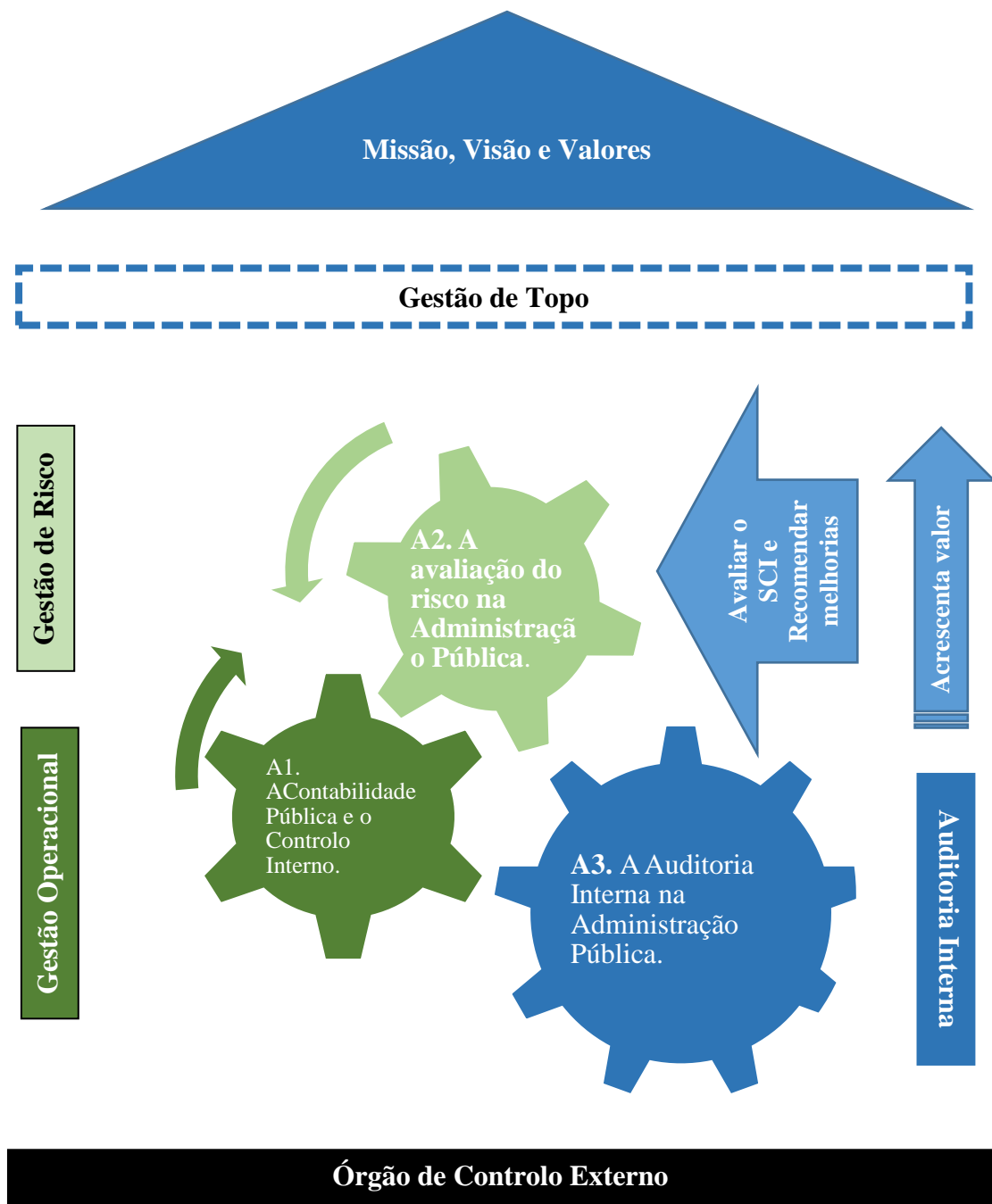
#### **2.4. Modelo de Análise**

Face à análise deste estudo de caso resulta do PGRIC, o Modelo de Análise da Universidade do Porto, que consiste em três asserções:

A1. Relação entre a Contabilidade Pública e o Controlo Interno

A2. A avaliação de risco na Administração Pública;

A3. A Auditoria Interna na Administração Pública



**Figura 9 - Modelo de Análise - Universidade do Porto**

A figura 9 representa todas as etapas necessárias para a concretização do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas. Como já foi referido anteriormente, os objetivos para a sua realização assentam nos seguintes:

- (1) Identificação de riscos de corrupção e infrações conexas relativamente a cada área ou departamento;

- (2) Implementação de medidas com vista à prevenção da ocorrência dos riscos, que foram identificados no primeiro momento;
- (3) Proposta de medidas preventivas da ocorrência de riscos, quando assim se justifique;
- (4) Definição e identificação dos vários responsáveis envolvidos na gestão do plano;
- (5) Calendarização para a execução das ações preventivas e corretivas.

Neste sentido, ao observarmos o modelo de análise torna-se necessária a distribuição de tarefas. O ponto (1) e (2) são da responsabilidade da Gestão Operacional e da Gestão de Risco. Enquanto que o ponto (3), (4) e (5) são da responsabilidade da Auditoria Interna.

No caso especial da Universidade do Porto, os dois primeiros pontos, que consistem na identificação e avaliação de riscos, bem assim da adoção de medidas preventivas, é da responsabilidade dos responsáveis/dirigentes dos serviços, Enquanto que a avaliação e recomendação de propostas sobre as medidas preventivas, são da função do serviço de Auditoria e Controlo Interno.

Concluídas, todas estas etapas, o serviço de auditoria e controlo interno reporta o trabalho final para a Gestão de Topo, o que acontecerá com o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infração Conexas, com vista a acrescentar valor à instituição, bem como atingir os seus objetivos estratégicos, tendo em conta a missão, visão e valores desta mesma Instituição.

## **Capítulo III – Reflexões Finais**

### 3.1. Conclusões

As principais conclusões que retiramos deste trabalho são as seguintes:

- O CPC foi o organismo responsável pela criação de Planos de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas. A sua conceção é de natureza obrigatória para as entidades públicas. No entanto, existem ainda entidades públicas que não elaboraram os seus planos, o que atenta o disposto no n.º 2 do artigo 9.º da Lei 54/2008, de 4 de setembro, podem ser objeto, em caso de incumprimento injustificado deste dever de colaboração, de comunicação aos órgãos da respetiva tutela para efeitos sancionatórios, disciplinares ou gestionários.
- Os Planos de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas baseiam-se em cinco elementos, tais como: (1) identificação de riscos de corrupção e infrações conexas relativamente a cada área ou departamento; (2) Implementação de medidas com vista à prevenção da ocorrência dos riscos, que foram identificados no primeiro momento; (3) proposta de medidas preventivas da ocorrência de riscos, quando assim se justifique; (4) definição e identificação dos vários responsáveis envolvidos na gestão do plano; (5) calendarização para a execução das ações preventivas e corretivas.
- A Universidade do Porto é uma instituição de ensino superior público de natureza fundacional. De forma a reforçar a autonomia financeira das instituições de ensino superior, o regime fundacional defende o pagamento de propinas através dos principais interessados.
- O SNC – AP aprovado pelo Decreto - Lei n.º 158/2009, de 13 de julho, no seu artigo 9º, define de uma forma mais densificada o sistema de controlo interno, dando ênfase no n.º 2, deste artigo, à necessidade de existirem sistemas adequados de gestão de risco, de informação e de comunicação, bem como um processo de monitorização que assegure a respetiva adequação e eficácia em todas as áreas de intervenção. O que se aproxima do enquadramento das cinco componentes apresentadas pelo COSO (2013). A ênfase dada à gestão de riscos encontra-se ainda na alínea j), do n.º 3, do mesmo artigo, que refere que o sistema de controlo interno deve garantir uma adequada gestão de riscos.
- O quadro normativo que tem regulado o sistema de contabilidade pública, tem sido densificado no que concerne ao sistema de controlo interno, mas sobretudo importa realçar a importância crescente dada à implementação de um sistema de gestão de riscos eficaz.

- Não consta em nenhum diploma, no que concerne às Instituições de Ensino Superior, a obrigatoriedade de existir um serviço de auditoria interna, que funcionando como a “terceira linha de defesa” qualifique o sistema de controlo interno nas universidades portuguesas. De referir ainda, apesar da não obrigatoriedade, a Universidade do Porto integra um serviço de Auditoria e Controlo Interno.
- Verificou-se, também, que há uma nova ferramenta de análise para a gestão de risco, doravante designada por COSO ERM Framework (2017). Daqui resultam cinco componentes inter-relacionadas, (1) Governação e Cultura; (2) Definição de estratégias; (3) desempenho; (4) Revisão; (5) Informação e Comunicação.
- Para a concretização do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, a ferramenta utilizada para avaliação de riscos, foi a matriz de risco. Para o efeito considerou-se uma matriz em três linhas, (1) Impacto; (2) Probabilidade de Ocorrência; (4) Grau de Risco. Através desta relação foi possível obter informações que poderão ajudar a gestão a tomar decisões sobre as ações necessárias à eliminação ou mitigação dos riscos, tendo em conta a sua gravidade. De igual modo, permite ainda perceber a necessidade do plano de gestão de riscos incorporar medidas preventivas e corretivas.
- Evidencia-se uma relação entre CI, GR e AI, surgindo daí o modelo de três linhas de defesas. Na primeira linha de defesa, surge a Gestão Operacional que se apresenta como a responsável por manter os controlos internos eficazes e por acompanhar diariamente os procedimentos de controlo de riscos. Na segunda linha de defesa, surge a Gestão de Risco e de Conformidade com vista a ajudar a desenvolver e/ou a monitorizar os controlos da primeira linha de defesa. Por fim, na terceira linha de defesa surge a Auditoria Interna que assenta a sua atividade num elevado nível de independência, que não se encontra disponível na segunda linha de defesa. A Auditoria Interna realiza avaliações sobre a eficácia da governança, da gestão de riscos e dos controlos internos, incluindo a forma como as primeiras e segunda linhas de defesa alcançam os objetivos de gestão de riscos e controlo
- De referir que os órgãos do topo da organização são os principais interessados no garante de que o modelo de três linhas de Defesa seja aplicado aos processos de gestão de risco e de controlo da organização.
- Assim, surge o modelo de análise da Universidade do Porto, o qual integra o modelo de três linhas de defesa. Em que as duas primeiras linhas de defesa – Gestão Operacional e Gestão de Risco são da competência dos s ou dirigentes dos serviços da

UP. A Auditoria Interna corresponde ao serviço de Auditoria e Controlo Interno da Universidade do Porto, que tem como função avaliar o sistema de controlo interno e recomendar melhorias, com o intuito de reportar à gestão de topo. Por sua vez, a gestão de topo é a responsável pela tomada de decisões com vista a responder aos seus objetivos estratégicos, de acordo com a missão, visão e valores da instituição.

- Face ao exposto, conclui-se que o meu estágio, enquanto estagiária de auditoria interna na Universidade do Porto, consistiu na elaboração de uma ferramenta de trabalho, que conduziu à concretização e melhoria do plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas, desta mesma instituição.

### **3.2.Limitações**

Tendo em conta o presente trabalho, é de referir que a concretização deste estudo teve as seguintes limitações:

- (1) O facto de a sua natureza ser de carácter descritivo e exploratório, não tendo meio de aferir quantitativamente o nível de risco, com base na probabilidade de ocorrência e impacto.
- (2) A utilização apenas do risco inerente à atividade não foi suficiente para responder às medidas de controlo interno que se referem no estudo de caso, sendo que se tratam de medidas abrangentes à organização. De sustentar que estas medidas foram aplicadas de um modo geral, por motivos de confidencialidade e por se tratar de informação interna que só à instituição diz respeito.
- (3) A aplicação do cubo - COSO Internal Control – Integrated Framework (2013) no nosso estudo de caso, visto que atualmente ele está desatualizado, devido ao aparecimento do COSO ERM Framework (2017).

Para futuros estudos, sugere-se a realização de um plano de gestão de riscos e corrupção de infrações conexas não só baseado no âmbito do risco inerente de uma forma qualitativa mas também numa perspetiva quantitativa, de forma a ter uma melhor perceção das medidas que devem ser aplicadas, considerando relevante para a análise o cálculo da materialidade. Sugiro ainda para futuras investigações apenas a aplicação da atual perspetiva do COSO ERM (2017), devido ao facto do COSO Integral Framework (2013) se encontrar desatualizado.

## Referências Bibliográficas

Almeida, L., (s.d). “Sistema Público de Ensino Superior Português: Contributos Para a sua reforma”. Instituto Politécnico de Leiria / Instituto Politécnico de Macau. Disponível em:

[http://www.forumgestaoensinosuperior2011.ul.pt/docs\\_documentos/15/paineis/06/lda.pdf](http://www.forumgestaoensinosuperior2011.ul.pt/docs_documentos/15/paineis/06/lda.pdf)

Arana C. (2013). La auditoría interna en las universidades públicas de España y México. Tesis doctoral, Universidad de Cantabria, Santander, España.

Barrio, T. (1998). Auditoría interna en universidades: Situación actual y perspectivas de futuro de la función de auditoría interna en la universidad española. Instituto de Auditores Internos de España (IIA-IAI). España.

Costa, C. B. (2010). Auditoria Financeira - Teoria & Prática. O Rei dos Livros.

Costa, A., Fernandes, B., Santos, D., Almeida, E. & Moura, R. (novembro de 2011) “Guião de boas práticas para a prevenção e combate à corrupção na Administração Pública”. Organismos estratégicos do Controlo Interno da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa. Cabo Verde. Disponível em: [http://www.cpc.tcontas.pt/documentos/outros/guia\\_cplp.pdf](http://www.cpc.tcontas.pt/documentos/outros/guia_cplp.pdf);

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017). “Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance”. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>;

European University Association (2010). “Lisbon Declaration (2007)”. Bruxelas, Bélgica. Disponível em: [http://www.eua.be/Libraries/quality-assurance/lisbon\\_declaration.pdf?sfvrsn=0](http://www.eua.be/Libraries/quality-assurance/lisbon_declaration.pdf?sfvrsn=0);

Federation of European Risk Management Associations (FERMA, 2003). “Norma de Gestão de Riscos. Bruxelas, Bélgica. Disponível em: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-portuguese-version.pdf>;

IIA – The Institute of Internal Auditors, (1978), “Standards for the Professional Practice of Internal Auditing”.

Intituto Português de Auditoria Interna (2009). “Enquadramento internacional de práticas profissionais de Auditoria Interna”. Disponível: [http://www.ipai.pt/fotos/gca/ippf\\_2009\\_port\\_normas\\_0809\\_1252171596.pdf](http://www.ipai.pt/fotos/gca/ippf_2009_port_normas_0809_1252171596.pdf)

Government Accountability Office (GAO). Normas de Auditoria Governamental. Norma 2.6. Disponível em: [https://www.tce.ba.gov.br/images/gao\\_normas\\_de\\_auditoria\\_governamental4.pdf](https://www.tce.ba.gov.br/images/gao_normas_de_auditoria_governamental4.pdf)

Henke, E. (1972). Performance evaluation for non-profit organizations. *The Journal of Accountancy*, 133 (6).

International Organization for Standardization (2009). “ISO 31000 – Risk Management”. Disponível em: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>;

International Organization for Standardization (2009). ISO Guide 73:2009 Risk management. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/44651.html>

IRM. Homepage. Consultado a 22 de Agosto de 2017 em <https://www.theirm.org/>;

Larck, John (2015). “A practical guide – ISO 31000 – Risk management”. Disponível em: [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso\\_31000\\_for\\_smes.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_31000_for_smes.pdf)

Manual do Revisor Oficial de Contas (2000). Diretriz de Revisão/Auditoria 400. Disponível em: <http://www.infocontab.com.pt/download/dra/dra400.pdf>;

Marques, F., & Marçal, N., (2011). Manual de Auditoria e Controlo Interno no Sector Público. Edições Sílabo, fevereiro de 2011. ISBN: 9789726186236.

Ministério da Justiça (2007). Prevenir Corrupção – Um guia explicativo sobre a corrupção e crimes conexos. Edição do Gabinete para as Relações Internacionais, Europeias e de Cooperação do Ministério da Justiça (GRIEC). Disponível em: [http://www.dgpj.mj.pt/sections/relacoes-internacionais/publicacoes/prevenir-a-corrupcao/downloadFile/file/Prevenir\\_a\\_Corrupcao.pdf](http://www.dgpj.mj.pt/sections/relacoes-internacionais/publicacoes/prevenir-a-corrupcao/downloadFile/file/Prevenir_a_Corrupcao.pdf);

Mourato, Joaquim António Belchior (2014). “O ensino superior politécnico em Portugal: presente e futuro”. Revista Forges (Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa). Vol. 1, N.º 1, pp. 110 a 113. Disponível em: <https://digitalis-dsp.uc.pt/bitstream/10316.2/36222/1/O%20ensino%20superior%20polit%C3%A9cnico%20em%20Portugal.pdf?ln=pt-pt>

Peralta, Pedro (2014). “Nova framework COSO 2013. O que mudou e como aplicar nas organizações”. Delloite. Instituto Português de Auditoria Interna. Disponível em: [http://www.ipai.pt/fotos/gca/201411\\_ipai\\_coso\\_icf\\_2013\\_vfinal\\_1416586714\\_1502735\\_946.pdf](http://www.ipai.pt/fotos/gca/201411_ipai_coso_icf_2013_vfinal_1416586714_1502735_946.pdf);

Perez Junior. Auditoria de Demonstrações Contábeis: Normas e Procedimentos. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004;

PorData. Taxa de analfabetismo segundo os Censos: total e por sexo (1970 – 2011). Homepage. Consultado a 28 de setembro de 2017 em: <https://www.pordata.pt/Portugal/taxa-de-analfabetismo-segundo-os-censos-total-e-por-sexo-2517>;

Portal de Auditoria. Homepage. Consultado a 28 de setembro de 2017 em: <https://portaldeauditoria.com.br/conceito-de-controle-interno/>;

PricewaterhouseCoopers LLP (2004). Enterprise Risk Management — Integrated Framework. Disponível em: [https://www.coso.org/Publications/ERM/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary.pdf](https://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf);

Tribunal de Contas (2016). “Manual de Auditoria e Procedimentos de Controlo”. Lisboa, Portugal. Disponível em: [http://www.tcontas.pt/pt/publicacoes/manuais/mapf/mapf\\_20161107.pdf](http://www.tcontas.pt/pt/publicacoes/manuais/mapf/mapf_20161107.pdf);

Serra, S., Machado, S. & Gomes, P. “Auditoria e Sistema de Controlo nas Organizações de Ensino superior Portuguesas”. Disponível em: <http://www.xviiencuentroaeca.ipb.pt/docs/artigos/65f.pdf>

United Nations (2004). “United Nations Convention Against Corruption”. Nova Iorque, 2004. Disponível em: [https://www.unodc.org/documents/brussels/UN\\_Convention\\_Against\\_Corruption.pdf](https://www.unodc.org/documents/brussels/UN_Convention_Against_Corruption.pdf);

Unversidade do Porto. Homepage. Consultado a 28 de julho de 2017 e disponível em: [https://sigarra.up.pt/spup/pt/web\\_base.gera\\_pagina?p\\_pagina=vis%C3%A3o,%20miss%C3%A3o,%20valores%20e%20objetivos%20estrat%C3%A9gicos](https://sigarra.up.pt/spup/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=vis%C3%A3o,%20miss%C3%A3o,%20valores%20e%20objetivos%20estrat%C3%A9gicos);

Legislação Aplicada

Código de Boa Conduta Administrativa

Código dos Contratos Públicos [Artigo 55.º N.º2];

Código do Procedimento Administrativo [art(s).º 3.º a 18.º];

Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social [N.º1 do Artigo 198.º];

Decreto – Lei n.º 36/2013 de 11 de março;

Decreto-lei n.º 96/2009, de 27 de Abril;

Decreto – Lei n. 131/2003, de 28 de junho;

Decreto – Lei n.º 158/2009 de 13 de julho;

Decreto – Lei n.º 402/73 de 11 de agosto [Artigo 3.º];

Decreto – Lei n.º 232/97, de 3 de setembro;

Decreto – Lei n.º 97/2007 de 21 de setembro;

Decreto – Lei n.º 41/2007 de 12 de outubro;

Decreto – Lei n.º 513 – T/179, de 26 de dezembro;

Diário da República, 2.º Série - N.º 18, de 21 de junho de 2017;

Lei n.º 7/2007 de 5 de fevereiro;

Lei n.º 7-A/2016, de 30 de março;

Lei n. 166/98, de 25 de Junho;

Lei 54/2008 de 4 de setembro [Artigo N.º (s) 1 a 9]

Lei n.º 62/2007 de 10 de setembro [Artigo 7.º];

Portaria n.º 794/2000 de 20 de setembro;

Recomendação do CPC de 1 de Julho de 2009, sobre Planos de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas;

Recomendação n.º 1/B/2012 [art.º 20.º, n.º 1, alínea b), da Lei n.º 9/91, de 9 de Abril] – Código de Boa Conduta Administrativa;

Regulamento CE N.º 1126/2008 da Comissão, de 3 de novembro de 2008.

Resolução da Assembleia da República n.º 32/2000 Convenção sobre a Luta contra a Corrupção de Agentes Públicos Estrangeiros nas Transações Comerciais Internacionais, adotada em Paris em 17 de Dezembro de 1997, na Conferência Ministerial da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico (OCDE);

Resolução da Assembleia da República n.º 47/2007, de 21/09/2017;

Resolução da Assembleia da República n.º 72/2001: Convenção Relativa à Luta contra a Corrupção em Que Estejam Implicados Funcionários das Comunidades Europeias ou dos Estados-Membros da União Europeia.