



***Relatório de Execução 2022***  
**Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações  
Conexas**

Lisboa, 27 de dezembro 2022

## Índice

1.	Enquadramento .....	3
2.	Objetivo .....	4
3.	Estrutura Orgânica e Controlo Interno .....	4
4.	Responsabilidades .....	5
5.	Meios e Política de Comunicação de Irregularidades.....	6
6.	Execução e Concretização das Medidas .....	6
7.	Conclusões .....	7
8.	Recomendações .....	8
	Anexo .....	9

## 1. Enquadramento

A Lei nº. 54/2008 de 4 de setembro criou o Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), entidade administrativa independente, que funciona junto do Tribunal de Contas e que desenvolve uma atividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção e infrações conexas.

Estando exclusivamente orientada à prevenção da corrupção, incumbe-lhe designadamente:

- a) Recolher e organizar informações relativas à prevenção da ocorrência de factos de corrupção ativa ou passiva, de criminalidade económica e financeira, de branqueamento de capitais, de tráfico de influência, de apropriação ilegítima de bens públicos, de administração danosa, de peculato, de participação económica em negócio, de abuso de poder ou violação de dever de segredo, bem como de aquisições de imóveis ou valores mobiliários em consequência da obtenção ou utilização ilícitas de informação privilegiada no exercício de funções na Administração Pública ou no sector público empresarial;
- b) Acompanhar a aplicação dos instrumentos jurídicos e das medidas administrativas adotadas pela Administração Pública e sector público empresarial para a prevenção e combate dos factos referidos na alínea a) e avaliar a respetiva eficácia;
- c) Dar parecer, a solicitação da Assembleia da República, do Governo ou dos órgãos de governo próprio das regiões autónomas, sobre a elaboração ou aprovação de instrumentos normativos, internos ou internacionais, de prevenção ou repressão dos factos referidos na alínea a).

De acordo com a Recomendação nº1/2009 de 4 de março, do CPC, os órgãos e dirigentes máximos das entidades gestoras de dinheiros, valores ou patrimónios públicos, seja qual for a sua natureza, devem elaborar planos de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas (PPRCIC), os quais devem conter os seguintes elementos:

- a) Identificação, relativamente a cada área ou departamento, dos riscos de corrupção e infrações conexas;
- b) Com base na identificação dos riscos, identificação das medidas adotadas que previnam a sua ocorrência;
- c) Definição e identificação dos vários responsáveis envolvidos na gestão do plano, sob a direção do órgão dirigente máximo;
- d) Elaboração anual de um relatório sobre a execução do plano.

O Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da Fernave foi aprovado em 2016, não tendo sofrido qualquer alteração até ao final de 2020. Tal ficou a dever-se, em grande medida, a todo o processo de reestruturação e reorganização levado a cabo na empresa a partir de 2017, podendo considerar-se ter sido concluído em meados de 2019.

No final de 2020, deu-se início a uma reflexão sobre o mesmo, bem como sobre um conjunto de outros documentos internos, de modo a adaptá-los à nova realidade empresarial.

O PPRCIC aplica-se, à Administração, à Direção Geral e a todos os colaboradores da Fernave.

Com a revisão do PPRCIC concluída é também elaborado o presente relatório anual sobre a execução do referido Plano, conforme legalmente estabelecido.

A prevenção do risco é uma tarefa que envolve a gestão e a identificação de riscos inerentes a qualquer atividade, a sua análise e o estabelecimento de medidas que possam obstaculizar eventuais comportamentos desviantes.

O presente Relatório visa, assim, dar resposta à legislação identificada nos parágrafos anteriores, mas também, dar cumprimento ao exposto no artº. 46º do Decreto-Lei nº. 133/2013 de 03 de outubro, que estabelece o regime jurídico do Setor Empresarial do Estado (SEE), impondo que as empresas públicas cumpram a legislação e a regulamentação em vigor relativas à prevenção da corrupção, devendo elaborar anualmente um relatório identificativo das ocorrências, ou riscos de ocorrência, de factos mencionados na alínea a) do nº. 1 do artigo 2º. da Lei nº. 54/2008 de 4 de setembro.

Face ao exposto, o conteúdo deste Relatório reflete a atividade desenvolvida em 2022.

Foi feita uma análise crítica do que foi aplicado e da necessidade da sua atualização, procedendo aos ajustes necessários para que o Plano, na medida do possível, possa ser cada vez mais completo, estar adequado à realidade e seja, de ano para ano, melhorando e tornando o processo ágil, mas simultaneamente rigoroso.

## 2. Objetivo

Este Relatório tem como objetivo proceder à monitorização do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, em 2022.

## 3. Estrutura Orgânica e Controlo Interno

Conforme estabelecido nos princípios de bom governo das empresas do Setor Empresarial do Estado, em Resolução do Conselho de Ministros nº 49/2007, a Fernave possui estruturas de administração e fiscalização ajustadas à sua dimensão e realidade, permitindo a separação de funções, nomeadamente pela Delegação de Poderes em vigor.

Cabe à Administração, através do seu Administrador Único (AU) coordenar a criação e manutenção de um sistema de controlo interno abrangendo todas as atividades geradoras de riscos relevantes.

Cabe ao Revisor Oficial de Contas, como órgão de fiscalização, o papel de verificação da eficácia da estrutura de gestão do risco. Cabe à Direção Geral, e em última análise a todos os colaboradores, verificar a eficácia dos mecanismos de controlo interno exercendo essa atividade com independência e objetividade.

Para além das normas legais aplicáveis, as relações que se estabelecem entre os órgãos da empresa e entre eles e os seus trabalhadores, bem como o contato com clientes e fornecedores assentam nomeadamente, num conjunto de princípios e valores, que estão vertidos no Código de Ética do Grupo CP, o qual aborda, para além destes valores fundamentais, especificamente os aspetos de conflitos de interesse.



Neste contexto, a Administração considera que a Fernave dispõe de um controlo apropriado à sua dimensão e complexidade, dispondo de mecanismos internos, formais e informais, adequados à proteção dos seus recursos, nomeadamente, investimentos e ativos.

A empresa desenvolve a sua atividade com base num conjunto de normas, procedimentos internos e legislação externa, e cujo cumprimento é imperativo em cada ação.

De acordo com as boas práticas de gestão e dada a dimensão da Fernave, o controlo interno é garantido pelo controlo de gestão, com periodicidade mensal, e também pela função gestão do risco.

Assim, e com base no sistema de gestão da qualidade (informal) implementado, os principais elementos deste controlo baseiam-se nos processos, procedimentos e normas, desenvolvidos para as diferentes áreas.

Anualmente, através do Plano de Atividades e Orçamento, são fixados os objetivos globais, os quais são avaliados em sede de informação de gestão trimestral, objeto de reflexão pela Administração e Direção Geral.

O sistema de controlo interno, não documentado, instituído, assenta em 3 patamares de controlo:

- um primeiro, que é assegurado pela atividade diária e pelos intervenientes nas diversas ações;
- um segundo que é assegurado pela gestão do risco, a qual é garantida pelos responsáveis de cada atividade, bem como pelos responsáveis dos vários órgãos da empresa; e,
- um terceiro que é atribuído ao Acionista CP, numa perspetiva de avaliação do funcionamento e performance da empresa.

Note-se que, face à reduzida dimensão empresarial, no desenvolvimento diário da atividade existe uma grande proximidade entre os responsáveis dos vários órgãos e o Administrador Único, o que possibilita a avaliação contínua do risco, eliminando à partida eventuais situações menos claras.

O responsável de cada atividade é também o responsável pelo risco.

## 4. Responsabilidades

A atual estrutura organizacional da Fernave entrou em vigor em novembro de 2019 (conforme consta da ata nº 435/2019 da Administração (14 Novembro 2019, após a nomeação do Diretor Geral, conforme ata nº 434/2019, de 24 Outubro).

Trata-se de um modelo organizacional pouco hierarquizado e flexível do ponto de vista dos recursos, integrando os seguintes órgãos de gestão: Administração e Direção Geral.

A Administração é composta por um Administrador Único, que reporta diretamente ao acionista (nomeadamente em Assembleia Geral), competindo-lhe orientar e gerir a empresa.

A Direção Geral é assumida pelo Diretor Geral, sendo o órgão que garante a gestão corrente da empresa, de acordo com o enquadramento da Administração.

Esta estrutura reflete e articula as atividades desenvolvidas ao nível do negócio com as que são prosseguidas de forma administrativa (atividades de suporte), numa lógica de eficiência e racionalização de recursos que permita otimizar as sinergias comuns às atividades.

As atividades de negócio visam a prossecução e o alcance do objeto estatutário da empresa. As atividades de suporte prosseguem as tarefas transversais que visam uma gestão racional e eficiente dos recursos.

A fiscalização compete a um Fiscal Único (através de contrato estabelecido em contratação comum com o Acionista).

Também o serviço de auditoria externa é contratado, através de contrato comum para as empresas do Grupo CP.

## 5. Meios e Política de Comunicação de Irregularidades

A Fernave considera como boa prática a adoção de uma atitude de prevenção, controlo e acompanhamento na vigilância e deteção de eventuais situações irregulares, quer por via da sensibilização dos colaboradores, quer pela divulgação dos documentos internos que promovem comportamentos profissionais éticos, como seja o Código de Ética (Código de Ética do Grupo CP) e o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e de Infrações Conexas.

Os diversos *stakeholders* (desde o acionista, colaboradores, prestadores de serviços, clientes, fornecedores e outros), podem participar à Fernave sobre quaisquer assuntos, nomeadamente sobre práticas irregulares de que tenham conhecimento ou dúvidas, de modo a prevenir, impedir ou contribuir para a sua resolução, minimizando ações/factos potencialmente causadores de efeitos adversos na Fernave e/ou no Grupo CP.

Esta participação deve ser efetuada e concretizada por escrito, devendo ser enviada para a sede social da empresa ou para o endereço: [geral@fernave.pt](mailto:geral@fernave.pt), e conter todos os elementos e informações que o redator possua e julgue necessários para a avaliação da irregularidade. O seu tratamento é confidencial.

Todas as participações com este cariz são analisadas, numa primeira fase pelo Diretor Geral, determinando-se ou propondo-se as ações que, perante cada caso se entenda por convenientes. No caso de não ser possível a resolução nesta primeira fase, a participação é levada à Administração – Administrador Único, para que seja tratada nesta instância.

A fim de evitar riscos e/ou irregularidades, são estabelecidas medidas de prevenção, a fim de facilitarem a não ocorrência ou a minimização dessas situações. Esta identificação e descrição é um importante contributo para prevenir a sua ocorrência. De uma maneira geral, as medidas de prevenção de riscos são de natureza diversa e podem assumir objetivos variados:

- Evitar o risco: eliminar a causa;
- Prevenir o risco: minimizar a ocorrência ou o impacto;
- Aceitar o risco: acolher as consequências;
- Transferir o risco: transmitir / partilhar a / com terceiros.

## 6. Execução e Concretização das Medidas

A tabela seguinte sistematiza a avaliação do estado de implementação das medidas associadas a cada risco identificado, realçando, em simultâneo, os principais desenvolvimentos ocorridos no ano nesta matéria.

**Grau de Execução**

Áreas/Processos	Nº Medidas Previstas	Implementação		
		Implementadas	Incompleto / Em curso	Não implementadas
a) Gestão de Recursos Financeiros	10	9	1	0
b) Contratação (Bens e Serviços)	8	4	3	1
c) Gestão de Recursos Patrimoniais	5	3	2	0
d) Gestão de Recursos Humanos	6	5	0	1
e) Gestão Operacional	8	6	2	0
f) Marketing e Comunicação	3	2	0	1
g) Relacionamento Interno e com Exterior	2	1	1	0
h) Atendimento	2	2	0	0
	44	32	9	3

Em anexo encontra-se o detalhe da tabela acima, discriminado por cada área / processo.

Principais desenvolvimentos relativamente a cada Área/Processo

- a) PAO anual, para cada 3 anos; foram realizadas 12 reuniões entre AU e DG e várias reuniões entre AU e acionista.
- b) Nada a referir.
- c) Verificação física de bens do imobilizado no Armazém CP, no Entroncamento.
- d) Nada a referir.
- e) Análise dos resultados da avaliação de satisfação com as ações de formação, pelos formandos.
- f) Regularmente são publicadas notícias: site Fernave e redes sociais (facebook, instagran e linkedin)
- g) Nada a referir.
- h) Nada a referir.

**7. Conclusões**

De um modo geral, a análise efetuada permite concluir que as medidas constantes do PPRCIC estão devidamente implementadas (73%), existindo, contudo, casos em que a sua implementação está incompleta (20,5%).

Das 44 medidas, 32 estão implementadas, 9 estão incompletas e 3 não foram ainda implementadas.

Ao longo do ano 2022, não ocorreram situações de delitos de corrupção ou infrações conexas na empresa.

## 8. Recomendações

Apesar do PPRCIC ter sido recentemente revisto, consideramos que o mesmo poderá ser objeto de nova revisão, em especial, no que diz respeito às áreas / processos considerados de risco e identificação dos mesmos, tendo em conta a revisão dos documentos internos que está em curso, face à reestruturação e reorganização ocorrida na empresa.

Deve ser dada importância acrescida às questões da proteção de dados pessoais e à cibersegurança.



## Anexo

<b>Ação / Processo</b>		Gestão de Recursos Financeiros					
<b>Grau de Risco Associado</b>							
<b>Administração / Direção Geral</b>	<b>Geral</b> (todos os Colaboradores)	<b>Atividades de negócio</b>			<b>Atividades de suporte</b>		
		Formação	Avaliação Psicológica	Consultoria	Comunicação	Administração e Finanças	Apoio Administrativo
Moderado (3)						Elevado (4)	

Descrição	Riscos Potenciais	Medidas de Prevenção	Execução
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contabilidade (geral e analítica) de acordo com as regras em vigor</li> <li>- Orçamento/plano de atividades e controlo orçamental</li> <li>- Pagamentos</li> <li>- Recebimentos</li> <li>- Gestão de tesouraria</li> <li>- Gestão fundo de maneio</li> <li>- Bancos</li> <li>- Seguros</li> <li>- Viaturas</li> <li>- Prestação de informação financeira e de gestão</li> <li>- Gestão de processos e procedimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afetação da qualidade de prestação de contas e da informação contabilística e financeira</li> <li>- Inadequação orçamental</li> <li>- Deficiência no controle das diversas fases do planeamento orçamental</li> <li>- Falhas na aplicação de normas/procedimentos</li> <li>- Quebras de valores em caixa</li> <li>- Incongruência entre contratos e valores recebidos/pagos</li> <li>- Fraude em seguros</li> <li>- Uso indevido de viaturas de serviço</li> <li>- Inadequado e insuficiente suporte informático</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conferência da informação contabilística intermédia e final. Análise de balancetes mensais</li> <li>2. Estabelecimento e divulgação de objetivos estratégicos e metas a atingir</li> <li>3. Reuniões periódicas para acompanhamento de processos. Realização de testes de cruzamento de informação</li> <li>4. Documentar e divulgar procedimentos pelas diversas áreas</li> <li>5. Existência de uma rotina de conferência que permita identificar eventuais desvios de verbas registadas e saldos de fundo de maneio</li> <li>6. Cruzamento entre as condições expressas nos contratos (pagamentos / recebimentos) e os valores efetivamente pagos/recebidos</li> <li>7. Verificação pormenorizada dos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementado</li> <li>2. Implementado. Plano de Atividades e Orçamento anual, que inclui orçamentos para 3 anos, sendo a sua execução controlada através dos reportes mensais para o SIRIEF. A análise de desvios é feita nos relatórios de gestão trimestrais internos</li> <li>3. Incompleto. Fazem-se Relatórios trimestrais que se enviam ao AU para análise</li> <li>4. Implementado. Estas informações são enviadas via e-mail</li> <li>5. Implementado. Conferência regular da caixa, de modo a assegurar que o dinheiro disponível é o do saldo. Em termos de bancos, as reconciliações bancárias são feitas pelo acionista CP (via outsourcing da contabilidade)</li> <li>6. Implementado. Os valores a faturar são</li> </ol>

		<p>documentos exigidos no âmbito da ativação do seguro</p> <p>8. Existência de procedimento de utilização de viatura de serviço, com registo das deslocações realizadas</p> <p>9. Análise, revisão e fiscalização periódica dos meios informáticos (hardware e software) ao dispor</p> <p>10. Acompanhamento / supervisão continua da atividade, por parte dos Responsáveis da empresa</p>	<p>confirmados com os valores dos contratos/propostas, sendo a fatura assinada. No ato do recebimento também é feita a confirmação do valor recebido com o faturado</p> <p>7. Implementado. Todos os documentos são analisados pelo responsável da UAF e pelo AU, sendo a contratualização de seguros garantida por uma empresa do Grupo, cujo objeto é esse mesmo</p> <p>8. Implementado. Existe um caderno na viatura que é preenchido com os Kms feitos por cada vez que algum colaborador utiliza a viatura (dia/quem/km/local)</p> <p>9. Implementado. Acompanhamento continuo dos serviços prestados ao abrigo do contrato de prestação de serviços em matéria de sistemas de informação</p> <p>10. Implementado. Reuniões regulares internas (AU e DG/ Responsável UAF) e reuniões entre o AU e o Acionista</p>
--	--	--	--

<b>Ação / Processo</b>		Contratação (Bens e Serviços)					
<b>Grau de Risco Associado</b>							
<b>Administração / Direção Geral</b>	<b>Geral</b> (todos os Colaboradores)	<b>Atividades de negócio</b>			<b>Atividades de suporte</b>		
		Formação	Avaliação Psicológica	Consultoria	Comunicação	Administração e Finanças	Apoio Administrativo
Moderado (3)		Fraco (2)	Fraco (2)	Fraco (2)		Elevado (4)	

Descrição	Riscos Potenciais	Medidas de Prevenção	Execução
Procedimentos constantes do CCP, aos quais a empresa está obrigada, nomeadamente: tipo de procedimento concursal, caderno de encargos, seleção de entidades (se for o caso), identificação do júri (se aplicável), análise das propostas, divulgação de informação adicional, ... para além dos procedimentos de contratação internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistência de um sistema estruturado de avaliação das necessidades</li> <li>- Não divulgação dos procedimentos em curso</li> <li>- Supressão de procedimentos face ao CCP</li> <li>- Deficiente especificação do Caderno de Encargos; favorecimento de fornecedores</li> <li>- Inadequada seleção dos elementos do Júri</li> <li>- Verificação da habilitação dos concorrentes; inexistência ou insuficiente controlo da execução dos contratos</li> <li>- Falha no alerta relativo aos prazos de</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assunção do procedimento do concurso público, assente no definido no CCP, como procedimento regra para a contratação de prestadores de serviços externos</li> <li>2. Existência do procedimento de Compras/Contratação de Serviços</li> <li>3. Fundamentação inequívoca e documentada da necessidade de compra/contratação de serviços</li> <li>4. Supervisão do procedimento de modo a garantir:               <ul style="list-style-type: none"> <li>o que as especificações técnicas fixadas no caderno de encargos se adequam à natureza das prestações objeto do contrato a celebrar</li> <li>o que os requisitos fixados não determinam o afastamento de grande parte dos potenciais concorrentes, mediante a imposição de condições</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não implementado. Dada a dimensão das aquisições, a maioria é feita por ajuste direto. Normalmente as aquisições de maior volume/valor são feitas integrando aquisições idênticas do acionista</li> <li>2. Incompleto. Existe uma norma interna NI010: Compras e Contratação, embora não esteja a ser cumprida na integra. Contudo, normalmente, o processo de aquisição é precedido da solicitação de orçamento a 3 entidades</li> <li>3. Implementado Toda a solicitação de autorização de compra é devidamente fundamentada</li> <li>4. Implementado. Todas as especificações contantes dos processos de compra são verificadas. Nomeadamente, garante a supervisão. Nas aquisições internas, todas as respostas a pedidos de</li> </ol>

	<p>renovação de contratos</p>	<p>inusuais ou demasiado exigentes e/ou restritivas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ que as cláusulas técnicas fixadas no caderno de encargos são claras, completas e não discriminatórias</li> <li>○ que os elementos do júri são os mais adequados à avaliação das propostas objeto de “concurso”</li> </ul> <p>5. Garantir que quando se trata de ajuste direto baseado em critérios materiais, este é rigorosamente justificado e baseado em dados objetivos e devidamente documentados</p> <p>6. Implementação de normas internas que garantam a boa e atempada execução dos contratos por parte dos fornecedores/prestadores de serviços</p> <p>7. Reforço na rotatividade dos prestadores/fornecedores de serviços e implementação de sistema de controlo de montantes totais adjudicados em ajustes diretos por fornecedor</p> <p>8. Cumprimento das regras de contratação pública em matéria de valores acumulados e duração dos contratos por fornecedor</p>	<p>orçamento são verificadas de modo a garantir a conformidade com o pedido</p> <p>5. Implementado. Por princípio a seleção é sempre pelo preço mais baixo, a menos que só exista um fornecedor do equipamento/serviço. Quando assim é deverá vir no pedido de aquisição o porquê daquela escolha</p> <p>6. Implementado. Dado o reduzido volume de aquisições e dimensão dos mesmos, a execução dos contratos (ou formas de) é garantida pelos destinatários dos produtos/serviços</p> <p>7. Incompleto. Todos estes contratos que envolvem duração no tempo são feitos em integração com o acionista, embora ainda existam alguns que não estão nesses moldes</p> <p>8. Incompleto, pelo exposto em 7</p>
--	-------------------------------	--	---

<b>Ação / Processo</b>		Gestão de Recursos Patrimoniais					
<b>Grau de Risco Associado</b>							
<b>Administração / Direção Geral</b>	<b>Geral</b> (todos os Colaboradores)	<b>Atividades de negócio</b>			<b>Atividades de suporte</b>		
		Formação	Avaliação Psicológica	Consultoria	Comunicação	Administração e Finanças	Apoio Administrativo
Fraco (2)	Muito Fraco (1)	Muito Fraco (1)	Muito Fraco (1)	Muito Fraco (1)	Muito Fraco (1)	Moderado (3)	Muito Fraco (1)

Descrição	Riscos Potenciais	Medidas de Prevenção	Execução
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conjunto de ações inerentes à gestão do ativo da empresa (imóveis, bens e equipamentos de grande e pequeno porte (ex.: telemóvel, portáteis, videoprojectores, ...))</li> <li>- Registo aquisições, abate das alienações / perdas, amortizações</li> <li>- Assegurar o bom estado dos equipamentos</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente conhecimento e controlo de bens</li> <li>- Perda de valores ativos</li> <li>- Transferência de bens entre diferentes órgãos sem comunicação e atualização de inventário</li> <li>- Falta de evidências do processo de alienação</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisão do sistema de controlo interno por via da implementação de um procedimento de gestão do património / inventário e cadastro</li> <li>2. Conferência da informação contabilística intermédia e final</li> <li>3. Implementação de medidas de controlo permanente, designadamente de entrada e saída de bens</li> <li>4. Sensibilização dos colaboradores para adoção de medidas preventivas e de registo / limitação de mudança de localização de bens</li> <li>5. Realização de ações regulares de verificação dos bens (periodicamente por amostragem /anualmente – inventário geral)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incompleto. A Fernave tem no seu Manual de Processos a descrição do Processo Património/Imobilizado, estando o mesmo em situação de necessidade de revisão</li> <li>2. Implementado. Verificação regular do mapa de imobilizado e as amortizações</li> <li>3. Incompleto. Face às sucessivas mudanças ocorridas na Fernave durante os últimos anos, resultado da sua reestruturação, tem-se vindo a fazer ajustamentos no imobilizado, nomeadamente por via do seu abate, sendo necessário melhorar o processo</li> <li>4. Implementado. Todos os colaboradores são regularmente alertados (verbalmente) para a necessidade de informação aquando da alteração de localização de bens</li> </ol>

			5. Implementado. Análise regular da lista do imobilizado e confirmação física da existência dos bens (por amostragem)
--	--	--	---

Ação / Processo		Gestão de Recursos Humanos					
Grau de Risco Associado							
Administração / Direção Geral	Geral (todos os Colaboradores)	Atividades de negócio			Atividades de suporte		
		Formação	Avaliação Psicológica	Consultoria	Comunicação	Administração e Finanças	Apoio Administrativo
Muito Fraco (1)		Muito Fraco (1)	Muito Fraco (1)	Muito Fraco (1)		Moderado (3)	

Descrição	Riscos Potenciais	Medidas de Prevenção	Execução
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processamento administrativo dos recursos humanos (incluindo registo de faltas/ausências);</li> <li>- Centralização e gestão dos processos individuais dos colaboradores</li> <li>- Gestão de processos e procedimentos; gestão de contratos de prestação de serviços de Consultores/Formadores</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quebra dos deveres de transparência, isenção e imparcialidade</li> <li>- Atribuição de remunerações ou compensações inadequadas ou desajustadas; quebra de sigilo (informações individuais)</li> <li>- Critérios de recrutamento pouco objetivos; controlo, registo e verificação deficiente de faltas e ausências</li> <li>- Inadequação do perfil técnico e comportamental ao exercício de funções</li> <li>- Falhas na aplicação de</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementação do Manual de Gestão de Pessoas que inclui os elementos de ordem administrativa e processual, bem como de evolução na empresa (inclui a tabela salarial)</li> <li>2. Reforço da fundamentação das decisões de contratar</li> <li>3. Divulgação e sensibilização para o cumprimento do Código de Ética e do RGPD</li> <li>4. Levantamento rigoroso e superiormente validado de necessidades de formação</li> <li>5. Validação rigorosa e adequada do processamento mensal de vencimentos, nomeadamente das informações que</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementado</li> <li>2. Implementado. Todo o pedido de autorização de contratar (autorizado pelo AU), é devidamente justificado</li> <li>3. Implementado. Todos os colaboradores são informados via e-mail dando a conhecer os documentos</li> <li>4. Não implementado. Dado o número de colaboradores, normalmente, as necessidades de formação são analisadas caso a caso</li> <li>5. Implementado. O processamento salarial é feito em regime de outsourcing pelo acionista, com base nas informações mensais que a Fernave</li> </ol>

	<p>normas/procedimentos/regulamentação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incumprimento das obrigações legais</li> <li>- Incumprimento do RGPD</li> <li>- Inadequação da oferta formativa às necessidades da empresa</li> </ul>	<p>contribuem para a sua determinação</p> <p>6. Sensibilização dos trabalhadores para o cumprimento das disposições legais, normativas e processuais em vigor</p>	<p>lhe envia (nomeadamente, as Folhas de Ponto, Ficha de ocorrências/pedidos de ausência</p> <p>6. Implementado. Os colaboradores são informados via e-mail remetido pela UAF (ex: gozo de férias em atraso)</p>
--	---	---	--

Ação / Processo		Gestão Operacional					
Grau de Risco Associado							
Administração / Direção Geral	Geral (todos os Colaboradores)	Atividades de negócio			Atividades de suporte		
		Formação	Avaliação Psicológica	Consultoria	Comunicação	Administração e Finanças	Apoio Administrativo
Muito Fraco (1)		Moderado (3)	Moderado (3)	Moderado (3)		Moderado (3)	

Descrição	Riscos Potenciais	Medidas de Prevenção	Execução
<p>Em cada atividade de negócio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenação e gestão da atividade</li> <li>- Gestão de recursos humanos (internos (assiduidade, produtividade, formação, ... e externos (identificação, seleção, ...))</li> <li>- Gestão comercial (novos clientes/novos serviços - propostas, comunicação, gestão de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuficiente/incorreto reporte da atividade</li> <li>- Inadequada afetação de recursos humanos aos projetos</li> <li>- Falha na orçamentação das propostas</li> <li>- Deficiente gestão e acompanhamento dos projetos/processos</li> <li>- Insuficiente qualidade do serviço prestado</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conferência do registo da atividade e cruzamento com os elementos contabilísticos</li> <li>2. Reforço da análise das competências individuais de colaboradores externos a integrar em projetos</li> <li>3. Revisão superior das fichas de orçamento que determinam o preço de venda</li> <li>4. Implementação de uma regra que sistematize as fases de acompanhamento dos projetos, nos vários níveis de</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementado. Conferência mensal comparativa dos elementos de atividade com os registos SAP, em termos de faturação</li> <li>2. Implementado. Análise curricular previa verificando as competências detidas (habilitações e experiência profissional) e as necessidades de competências de cada projeto</li> <li>3. Implementado. Sempre que uma proposta é desenvolvida implica o</li> </ol>



<p>contratos (faturação, prazos, atividades, controlo de custos, ...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reporte da atividade</li> <li>- Gestão e acompanhamento dos projetos/ações</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falha no controlo de custos; falha no relacionamento com o Cliente</li> <li>- Falsificação de documentos com prestação de falsas declarações</li> <li>- Incumprimento do RGPD</li> </ul>	<p>intervenção</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Avaliação periódica do nível de satisfação dos Clientes e aplicação de medidas de melhoria</li> <li>6. Acompanhamento rigoroso da execução das despesas constantes das fichas de orçamento</li> <li>7. Todos os documentos para o exterior devem ser rubricados pelos responsáveis da área ou pela Administração ou Direção Geral a quem está atribuído do pelouro do negócio</li> <li>8. Sensibilização para o cumprimento do Código de Ética e do RGPD</li> </ol>	<p>estabelecimento de um orçamento, através de ficha de orçamento validada e aprovada pelo DG/AU, em função da Delegação de Competências</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Incompleto. O acompanhamento é feito caso a caso, em função dos projetos e do cronograma dos mesmos</li> <li>5. Implementado. A avaliação dos Clientes é feita através de vários instrumentos: Avaliação da Satisfação com a Formação (por ação de formação e participante); Ficha de declaração de serviço (enviada de forma aleatória a alguns clientes no início do ano seguinte a que diz respeito) e, de 2 em 2 anos, avaliação da satisfação global)</li> <li>6. Incompleto. O acompanhamento das despesas por projeto não é feito de forma sistemática nas fichas de orçamento</li> <li>7. Implementado</li> <li>8. Implementado. Todos os colaboradores são informados via e-mail dando a conhecer os documentos</li> </ol>
---	---	--	--

<b>Ação / Processo</b>	Marketing e Comunicação						
<b>Grau de Risco Associado</b>							
<b>Administração / Direção Geral</b>	<b>Geral</b> (todos os Colaboradores)	<b>Atividades de negócio</b>			<b>Atividades de suporte</b>		
		Formação	Avaliação Psicológica	Consultoria	Comunicação	Administração e Finanças	Apoio Administrativo
Muito Fraco (1)	Muito Fraco (1)	Muito Fraco (1)	Muito Fraco (1)	Muito Fraco (1)	Fraco (2)	Muito Fraco (1)	Muito Fraco (1)

Descrição	Riscos Potenciais	Medidas de Prevenção	Execução
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividades de informação, imagem, marketing e publicidade em articulação com as UO</li> <li>- Relações de colaboração e intercâmbio informativo com os meios de comunicação social em geral</li> <li>- Colaboração na conceção, desenvolvimento e acompanhamento das "campanhas" de comunicação de suporte às iniciativas desenvolvidas</li> <li>- Gestão e divulgação de conteúdos, em articulação com as UO</li> <li>- Gestão da base de dados de mailings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorreção e desatualização de conteúdos nos meios de divulgação da empresa</li> <li>- Erros e falhas nas publicações</li> <li>- Divulgação de informação confidencial (nomeadamente incumprimento do RGPD)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reuniões com foco na promoção das atividades de negócio</li> <li>2. Validação rigorosa dos conteúdos disponibilizados nos meios de divulgação da empresa e publicações que faz para o exterior</li> <li>3. Sensibilização para o cumprimento do Código de Ética e RGPD</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não implementado</li> <li>2. Implementado. Nenhum conteúdo é divulgado sem verificação previa da DG ou AU, e em alguns casos do Cliente</li> <li>3. Implementado. Todos os colaboradores são informados via e-mail dando a conhecer os documentos</li> </ol>

<b>Ação / Processo</b>	Relacionamento Interno e com o Exterior						
<b>Grau de Risco Associado</b>							
<b>Administração / Direção Geral</b>	<b>Geral</b> (todos os Colaboradores)	<b>Atividades de negócio</b>			<b>Atividades de suporte</b>		
		Formação	Avaliação Psicológica	Consultoria	Comunicação	Administração e Finanças	Apoio Administrativo
Fraco (2)	Fraco (2)	Fraco (2)	Fraco (2)	Fraco (2)	Fraco (2)	Fraco (2)	Fraco (2)

<b>Descrição</b>	<b>Riscos Potenciais</b>	<b>Medidas de Prevenção</b>	<b>Execução</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestação de informação (interna e externa)</li> <li>- Contacto direto com "terceiros" externos à empresa</li> <li>- Relações internas entre colaboradores (chefias, pares, dependentes)</li> <li>- Uso de bens da empresa</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favorecimento de colaboradores</li> <li>- Recebimentos ilegais</li> <li>- Falsos testemunhos</li> <li>- Uso indevido de bens da empresa</li> <li>- Despesas indevidas</li> <li>- Fraude de seguros</li> <li>- Divulgação de informação confidencial</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Divulgação das regras e procedimentos da empresa e verificação criteriosa do seu cumprimento</li> <li>2. Sensibilização para o cumprimento do Código de Ética e RGPD</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incompleto. As regras e procedimentos são divulgados, mas não é verificado o seu cumprimento, na globalidade</li> <li>2. Implementado. Todos os colaboradores são informados via e-mail dando a conhecer os documentos</li> </ol>

<b>Ação / Processo</b>	Atendimento						
<b>Grau de Risco Associado</b>							
<b>Administração / Direção Geral</b>	<b>Geral</b> (todos os Colaboradores)	<b>Atividades de negócio</b>			<b>Atividades de suporte</b>		
		Formação	Avaliação Psicológica	Consultoria	Comunicação	Administração e Finanças	Apoio Administrativo
	Moderado (3)				Muito Fraco (1)	Muito Fraco (1)	Fraco (2)

Descrição	Riscos Potenciais	Medidas de Prevenção	Execução
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento de Clientes (presencial, telefónico ou via e-mail) e prestação de informações; receção e encaminhamento de correspondência</li> <li>- Entrega exterior de documentação vária; apoio às restantes atividades da empresa, sempre que necessário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestação de informação inadequada</li> <li>- Extravio de documentação; divulgação de informação confidencial</li> <li>- Incumprimento do RGPD</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabelecimento de um procedimento de partilha de informação de carácter comercial a todos os colaboradores que prestam informações ao público</li> <li>2. Sensibilização para o cumprimento do Código de Ética e RGPD</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementado. Existe um procedimento: SQG-F_M004: Guia da Relação com o Cliente</li> <li>2. Implementado. Todos os colaboradores são informados via e-mail dando a conhecer os documentos</li> </ol>