

*Plano de Prevenção  
de Riscos de Corrupção e  
Infracções Conexas*

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **0. Índice**

	Pág.
<b>1. Enquadramento</b>	<b>2</b>
<b>2. Atribuições da Carris e Estrutura Funcional</b>	<b>4</b>
<b>3. Necessidades de Aquisições de Bens, Materiais ou Serviços de Natureza Corrente ou Investimento</b>	<b>6</b>
3.1. Natureza das Aquisições	6
3.2. Normativos em Vigor e Delegação de Competências	7
3.3. Código de Ética e Conduta	8
<b>4. Introdução à Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas</b>	<b>9</b>
<b>5. Metodologia e Modelo Conceptual de Gestão de Riscos da Carris</b>	<b>11</b>
5.1. Metodologia de Gestão de Riscos da Carris	11
5.2. Modelo Conceptual de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas da Carris	15
<b>6. Identificação de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas</b>	<b>20</b>
6.1. Dicionários de Riscos	21
6.2. Mapas / Matrizes de Riscos (Risco Inerente)	29
<b>7. Medidas de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas</b>	<b>34</b>
7.1. Dicionário de Riscos	35
7.2. Mapas / Matrizes de Riscos (Risco Residual)	50
<b>8. Estratégias de Aferição da Eficácia Operacional, Utilidade, Eficácia e Eventual Correção das Medidas Propostas (Controlo e Monitorização do Plano)</b>	<b>55</b>
<b>9. Plano Anual de Medidas de Prevenção</b>	<b>57</b>
9.1. Estratégicos	58
9.2. Compras	59
9.3. Definição e Identificação dos Vários Responsáveis	62
<b>10. Glossário</b>	<b>63</b>

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **1. Enquadramento**

O Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), criado pela Lei n.º 54/2008, de 4 de Setembro, é uma entidade administrativa independente a funcionar junto do Tribunal de Contas, que desenvolve a sua actividade no domínio da prevenção da corrupção e infracções conexas a nível nacional.

Em 4 de Março de 2009 deliberou, através da aplicação de um questionário aos Serviços e Organismos da Administração Central, Regional e Local, directa ou indirecta, incluindo o sector empresarial local, proceder ao levantamento dos riscos de corrupção e infracções conexas nas áreas da contratação pública e da concessão de benefícios públicos.

Posteriormente, no âmbito da sua actividade, determinou, na sua recomendação de 1 de Julho de 2009 (“Recomendação do CPC, de 1 de Julho de 2009”), que “...*Os órgãos dirigentes máximos das entidades gestoras de dinheiros, valores ou património públicos, seja qual for a sua natureza, devem, ..., elaborar planos de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas...*” com a “...*Elaboração anual de um relatório sobre a execução do plano.*”.

Os referidos planos devem conter, nomeadamente, os seguintes elementos:

- Identificação, relativamente a cada área ou departamento, dos riscos de corrupção e infracções conexas;
- Com base na identificação dos riscos, identificação das medidas adoptadas que previnam a sua ocorrência (por exemplo, mecanismos de controlo interno, segregação de funções, definição prévia de critérios gerais e abstractos, designadamente na concessão de benefícios públicos e no recurso a especialistas externos, nomeação de júris diferenciados para cada concurso, programação de acções de formação adequada, etc.);
- Definição e identificação dos vários responsáveis envolvidos na gestão do plano, sob a direcção do órgão dirigente máximo; e
- Elaboração anual de um relatório sobre a execução do plano.

Integrando-se a Companhia Carris de Ferro de Lisboa, S.A. (doravante designada por “Carris” ou “Empresa”), no elenco das entidades que gerem e administram dinheiros, valores e património públicos e consciente da sua obrigação, enquanto empresa pública, de contribuir, no seu âmbito de actividade, para o esforço de prevenção daquelas práticas, cumpre-lhe adoptar e implementar o presente documento, que consubstancia o seu “Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 2 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas


Assunto: **1. Enquadramento**

---

Infracções Conexas”, em resultado da supra referida recomendação do CPC, permitindo perceber os riscos e as medidas existentes para a sua prevenção e mitigação.

---

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 3 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **2. Atribuições da Carris e Estrutura Funcional**

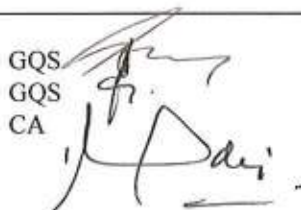
A Carris tem por missão a prestação do serviço de transporte público urbano de superfície de passageiros, orientando-se por critérios de sustentabilidade e contribuindo para um desenvolvimento que atenda às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades.

Neste sentido, a Carris assume conscientemente a sua responsabilidade como agente económico e social que actua no domínio da mobilidade urbana, contribuindo para o desenvolvimento e sustentabilidade de Lisboa e da sua área metropolitana, ajustando a sua actividade às necessidades do mercado, optimizando a utilização dos recursos com vista ao aumento da sua eficiência empresarial e à permanente melhoria da qualidade do serviço que presta.

Assume neste contexto, os seguintes compromissos sociais:

- Desenvolver a Rede, de forma a que qualquer ponto da Cidade tenha uma paragem a uma distância aceitável;
- Definir os horários de forma ajustada à procura, adoptando rapidamente medidas correctivas que se revelem necessárias;
- Disponibilizar uma informação clara e correcta;
- Promover acções que garantam a segurança do Cliente;
- Adoptar medidas que assegurem a regularidade, em colaboração com as entidades gestoras da via pública;
- Desenvolver a Rede de Vendas e concretizar as melhores formas para facilitar a aquisição de títulos de transporte;
- Manter os veículos em bom estado de conservação e limpeza;
- Assegurar a qualidade dos Recursos Humanos da Empresa;
- Cumprir os requisitos legais quanto a emissões poluentes, contribuindo para a protecção do meio ambiente;
- Avaliar periodicamente, através de inquérito específico, o grau de satisfação do Cliente; e
- Atender às reclamações e sugestões do Cliente como fonte de informação para a melhoria contínua do serviço.

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA

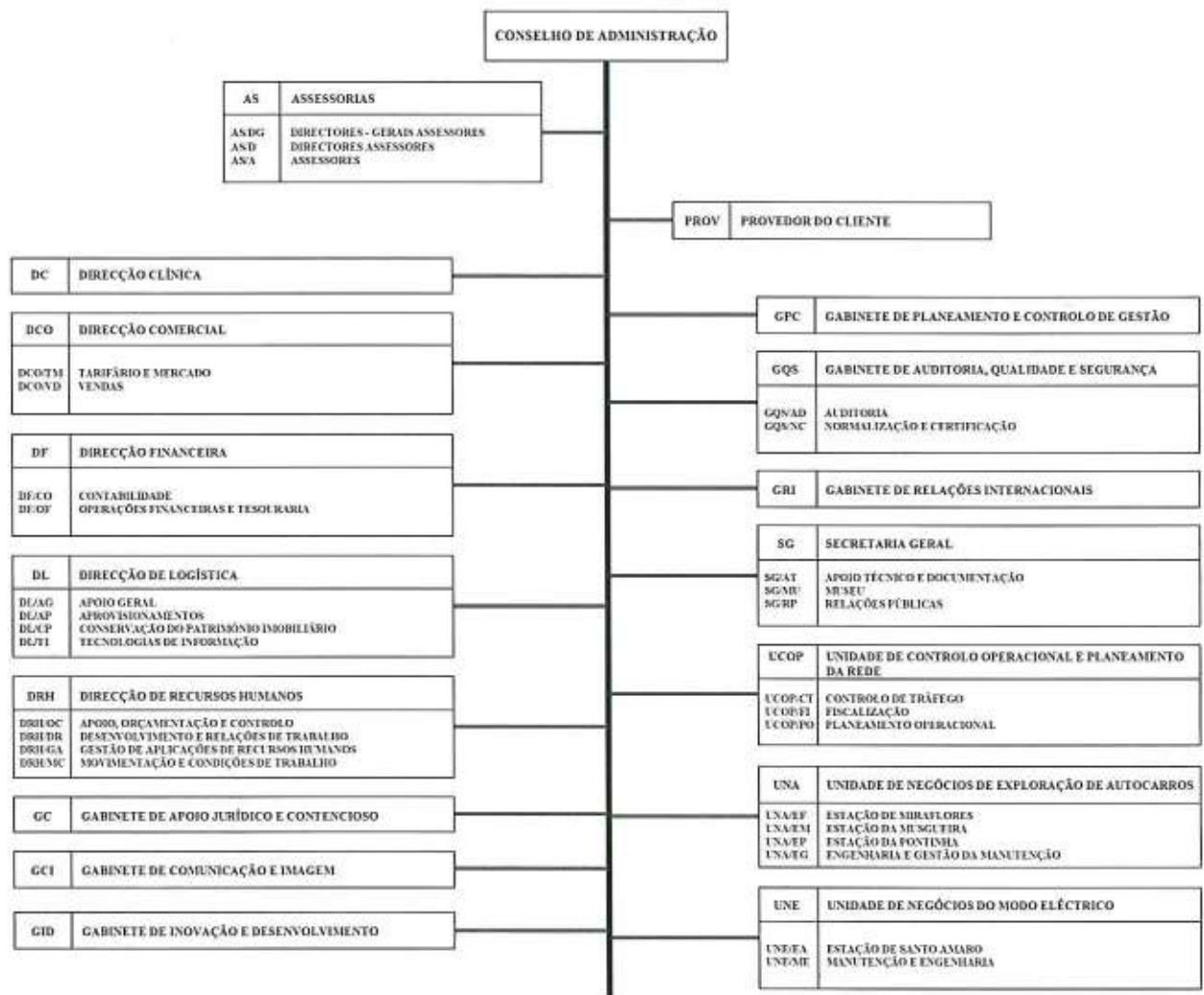


Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 4 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **2. Atribuições da Carris e Estrutura Funcional**

De seguida apresentamos a estrutura orgânica da Carris.



Concebido por: GQS  
 Verificado por: GQS  
 Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
 Edição: 1ª de 2009-12-31  
 Página: 5 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **3. Necessidades de Aquisições de Bens, Materiais ou Serviços de Natureza Corrente ou Investimentos**

## 3.1. Natureza das Aquisições

---

As necessidades da Carris relativamente ao suporte à sua operação e negócio no que concerne às aquisições, consistem em empreitadas, sistemas de informação, bens e equipamentos, bens de consumo corrente e diversos serviços suportados por contrato.

A celebração de contratos para empreitadas tem como objectivo a concepção e execução de obras de construção, reconstrução, ampliação, alteração ou adaptação, reparação, conservação, restauro, reabilitação, beneficiação e demolição de bens imóveis para a sua linha, rede aérea, subestações eléctricas, estações de serviço e edifícios.

Relativamente aos sistemas de informação a Carris tem vindo a realizar um esforço na sua modernização como são exemplos a renovação global dos equipamentos de impressão, actualização do parque informático, segurança de alta disponibilidade, gestão documental, sistema de suporte às demonstrações financeiras, sistemas de suporte ao processo de vendas e validação de títulos de transporte (postos de venda, concessionários, agentes de venda, agentes *payshop* e estações dos CTT) bem como no sistema de gestão de imobilizado e respectivas integrações entre sistemas.

Os serviços consistem em trabalhos prestados por entidades externas à Carris, bem como em fornecimentos não materiais de duração superior a um ano, sendo as de maior relevância, o fornecimento de fardamentos, serviços de limpeza, segurança e manutenção de instalações e veículos de transporte e diversos trabalhos de consultoria na área de sistemas de informação.

As necessidades ao nível de bens e materiais (imobilizado, equipamentos e bens de consumo corrente) referem-se essencialmente à compra, manutenção e reparação da frota de serviço público (eléctricos, combustíveis, lubrificantes e peças, ferramentas, utensílios e acessórios, entre outros materiais).

---

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 6 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **3. Necessidades de Aquisições de Bens, Materiais ou Serviços de Natureza Corrente ou Investimentos**

## **3.2. Normativos em Vigor e Delegação de Competências**

---

Compete à área de aprovisionamentos a gestão e processamento dos processos de aquisição, assegurando economias de escala, bem como a minimização de custos de aprovisionamento.

Os procedimentos de aquisição relativamente a contratos de aquisição de bens e serviços no âmbito do sector público regem-se pelo Decreto-Lei nº18/2008 de 29 de Janeiro (“Código dos Contratos Públicos”), os quais são adoptados em concordância pela Carris (concurso público, concurso limitado por prévia qualificação, procedimento de negociação, ou para aquisições de valor inferior aos limites fixados poderá ser adoptada a “consulta directa”).

De acordo com o normativo interno “NG 0013 – Aquisições de Bens, Materiais ou Serviços e Abates”, as decisões de aquisição de materiais ou serviços de natureza corrente e bens ou serviços para imobilizado, competem ao Conselho de Administração ou a quem este tenha delegado essa competência, nos termos e limites dessa declaração. Adicionalmente, são definidas as competências, limites financeiros e procedimentos relativos à realização de aquisições de bens, materiais ou serviços, sejam de natureza corrente ou relativos a investimentos.

Adicionalmente, encontram-se também definidas normas específicas de suporte aos procedimentos de aquisição e recepção de bens e serviços a implementar quanto à sua natureza, bem como de selecção, avaliação e qualificação de fornecedores, nomeadamente:

- NG 0034 - Compra de Serviços;
- NG 0035 - Processo de Celebração de Contratos de Empreitada;
- NE 0023 - Classificação ABC de Fornecedores;
- NE 0027 - Compra de Material Sem Código de Armazém CARRIS;
- NE 0028 - Compra de Material Com Código de Armazém CARRIS;
- NE 0030 - Selecção, Avaliação e Qualificação de Fornecedores;
- NE 0031 - Compra de Material à Consignação;
- NE 0032 - Recepção de Materiais;
- NE 0033 - Compra de Combustíveis e Lubrificantes a Granel; e
- NE 0037 - Recepção de Combustíveis e Lubrificantes a Granel.

---

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 7 de 63



# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **3. Necessidades de Aquisições de Bens, Materiais ou Serviços de Natureza Corrente ou Investimentos**

## 3.3. Código de Ética e Conduta

---

O Código de Ética e Conduta existente na Carris reflecte os princípios e disposições que devem reger o comportamento de todos os seus colaboradores e empresas participadas, independentemente da função desempenhada, sendo assumido como uma sistematização dos comportamentos, valores e condutas esperados na Empresa.

Estabelece, entre outras temáticas, os seus objectivos, âmbito de aplicação e princípios gerais de conduta bem como considerações sobre conflitos de interesses, aquando da utilização de recursos e nas relações externas.

---

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 8 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **4. Introdução à Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

Muito embora noutros países, designadamente nos EUA, a gestão de riscos tenha vindo a ser objecto de estudo e de aplicação prática desde a segunda metade do século passado, só mais recentemente é que a informação dos riscos do negócio e o seu controlo têm vindo a constituir, com maior abrangência, um tema nuclear nos modernos princípios de gestão empresarial.

Com efeito, as permanentes mudanças nas formas de funcionamento das empresas e negócios, o aumento da consciência ambiental na sua articulação com o desenvolvimento sustentável e o progressivo acréscimo de responsabilidade das empresas e dos membros dos seus órgãos de gestão, vêm confirmando as insuficiências dos tradicionais princípios de gestão empresarial. Assim sendo, os gestores estão cada vez mais conscientes da necessidade de terem ao seu dispor meios que os ajudem no processo de tomada de decisões, constituindo a gestão de riscos um dos elementos mais relevantes nos modernos princípios de gestão empresarial.

A gestão de riscos trata-se pois de uma abordagem completa e sistemática que visa ajudar as organizações, independentemente da sua dimensão ou missão, a identificar eventos e a medir, priorizar e responder aos desafios de risco dos projectos e iniciativas que assumem. Esta abordagem permite às organizações determinar o nível de risco que podem, ou querem aceitar, na procura de criar valor para os seus investidores. A existência de incertezas pode provocar situações de risco como de oportunidades, as quais tanto podem retirar como acrescer valor, oferecendo esta abordagem uma estrutura para gerir eficazmente a incerteza, respondendo aos riscos e explorando as oportunidades que surjam.

Actualmente a gestão de riscos é um processo chave em qualquer organização. O seu desenho e implementação são influenciados pelas variadas necessidades das organizações, pelos seus objectivos particulares, as suas unidades de negócio, os seus processos e pelas práticas desenvolvidas.

No tocante à possibilidade de ocorrência de situações de fraude, corrupção ou infracções relacionadas, todas as organizações se encontram abrangidas, dado ser algo que está inerente às suas operações. Recentemente, grandes escândalos relacionados com a ocorrência de situações de fraude e corrupção resultaram em grandes financeiras significativas, avultados custos com processos legais, processos judiciais e prisões de gestores e pessoas chave nas organizações, erosão das marcas, perda de confiança nos mercados de capitais e até no desaparecimento de organizações de

---

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 9 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **4. Introdução à Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

renome. A exposição de comportamentos inadequados por parte de executivos de topo resultou em perda de reputação, valor da marca e imagem das organizações de todo o mundo.

A formulação e promulgação de normativos anti-fraude e anti-corrupção e ao nível do controlo interno e gestão de riscos são uma realidade cada vez mais presente em todo o mundo. Leis como o “*Foreign Corrupt Practices Act*” de 1977 (“FCPA”), a “*Organisation for Economic Co-operation and Development Anti-Bribery Convention*” de 1997, o “*Sarbanes-Oxley Act*” de 2002 ou, no caso Português, o “Estatuto do Gestor Público – Princípios de Bom Governo das Empresas do Sector Empresarial do Estado” de 2007, o “Código dos Contratos Públicos” de 2008 ou as recomendações do Conselho de Prevenção da Corrupção, têm vindo a promover o compromisso e responsabilidade da Gestão relativamente à gestão dos riscos de fraude e corrupção.

As reacções aos recentes escândalos corporativos levaram a que a sociedade e o “público em geral” esperem das organizações uma atitude de “intolerância à fraude e corrupção”. Os princípios de bom governo das sociedades requerem que a Gestão garanta a existência de adequados princípios, práticas de gestão e mecanismos de salvaguarda que assegurem a existência de comportamentos profissionais éticos, independentemente da dimensão organizacional, sector de actividade, ou forma empresarial em causa (e.g. empresas públicas, privadas, Estado, não lucrativas).

A Gestão desempenha um papel fundamental a este nível, dado a história revelar que as maiores fraudes e episódios de corrupção foram perpetrados por executivos de topo, muitas vezes em conluio com outros colaboradores.

A adopção de uma postura preventiva e proactiva na vigilância e detecção de situações de fraude e corrupção revela ao mercado, aos *stakeholders* e às entidades reguladoras de uma organização a aposta da Gestão no compromisso com o princípio de “intolerância à fraude e corrupção”.

Para além da Gestão, todos os colaboradores de todos os níveis organizacionais devem rever-se e pugnar pelo compromisso com aquele princípio, incluindo os diversos níveis da gestão, *staff*, auditoria interna, auditoria externa, etc., pois todos eles têm a responsabilidade de gestão de riscos de fraude e corrupção.

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



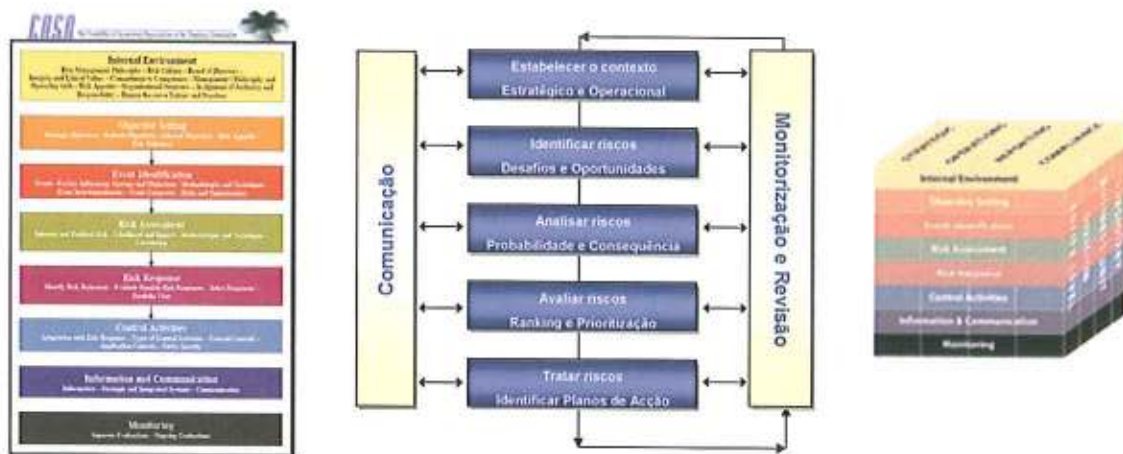
Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 10 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **5. Metodologia e Modelo Conceptual de Gestão de Riscos da Carris**

## 5.1. Metodologia de Gestão de Riscos da Carris

A “Metodologia de Gestão de Riscos” da Carris encontra-se alinhada com os *standards* internacionais de gestão de riscos, nomeadamente o “*COSO II / Enterprise Risk Management Integrated Framework*”.



De acordo com esta metodologia, o processo de gestão de riscos tem associados um conjunto de conceitos fundamentais, tais como:

- É um meio para atingir um fim e não um fim em si mesmo;
- É afectado por todos os colaboradores da organização. Isto é, não se trata apenas de um conjunto de políticas, procedimentos ou questionários, uma vez que requer o envolvimento dos colaboradores da Empresa a todos os níveis hierárquicos;
- É um suporte à definição da estratégia da organização;
- É desenhado para identificar eventos que possam afectar negativamente a organização e gerir esses eventos dentro dos limites definidos como aceitáveis; e
- É uma forma de transmitir à Gestão um nível razoável de segurança no alcance dos objectivos da organização.

De seguida, descrevemos genericamente cada uma das fases da metodologia de gestão de riscos.

Concebido por: GQS  
 Verificado por: GQS  
 Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
 Edição: 1ª de 2009-12-31  
 Página: 11 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **5. Metodologia e Modelo Conceptual de Gestão de Riscos da Carris**

## 5.1. Metodologia de Gestão de Riscos da Carris

---

### Fase 1 – Estabelecer o Contexto

Entendimento do contexto estratégico da organização e dos seus riscos, nomeadamente no tocante à existência de possíveis actos de corrupção e infracções conexas, assim como dos mecanismos existentes para a gestão desses riscos.

Esta fase resulta na identificação de um conjunto de objectivos chave da organização, na definição dos objectivos e âmbito da gestão de riscos e ainda na definição de um conjunto de critérios e elementos chave que irão apoiar as próximas fases de identificação e avaliação de riscos (e.g. categorias de risco; critérios de avaliação de risco – os quais tipicamente se reflectem no grau de “probabilidade” e “impacto”; níveis de aceitação de risco; etc.).

### Fase 2 – Identificar Riscos

Identificação dos riscos existentes na Empresa, nomeadamente no tocante à existência de possíveis actos de corrupção e infracções conexas, focalizando-se em eventos que possam ter um impacto no alcance dos seus objectivos. Esta lista de eventos deverá ser tão completa quanto possível, de forma a não deixar de fora riscos que constituam uma elevada ameaça para a organização.

Através do recurso a questionários, técnicas de *brainstorming*, *workshops*, técnicas estruturadas ou análise de cenários e hipóteses, desta fase resulta a definição de um “Dicionário de Riscos”, o qual constituirá uma lista dos riscos identificados e sua definição para a Empresa.

### Fase 3 – Analisar Riscos

Análise dos riscos identificados na fase anterior com vista ao seu posicionamento num “Mapa / Matriz de Riscos” inerentes, face à hipótese da sua ocorrência (“probabilidade”) e à potencial magnitude dos seus resultados (“impacto”).

---

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 12 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

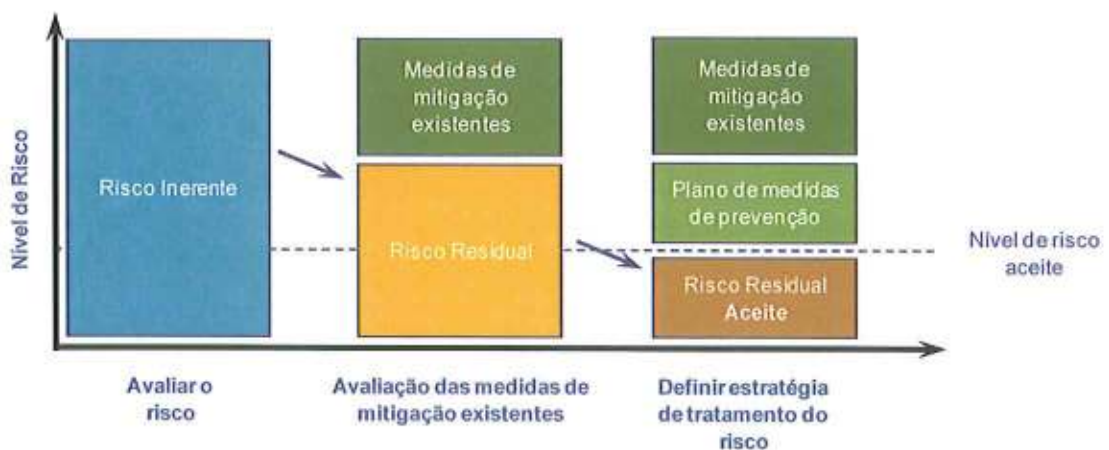
Assunto: **5. Metodologia e Modelo Conceptual de Gestão de Riscos da Carris**

## 5.1. Metodologia de Gestão de Riscos da Carris

### Fase 4 – Avaliar Riscos

Após a identificação dos riscos e determinação do seu nível “inerente”, deverão ser avaliadas quais as actividades, processos, procedimentos ou controlos existentes que permitam a sua gestão, controlo e monitorização (medidas de gestão de riscos).

Estas actividades deverão ser identificadas, documentadas e avaliadas relativamente à sua eficácia operacional, no sentido de determinar se permitem uma adequada gestão dos riscos “inerentes” identificados, face aos níveis aceitáveis de risco (“risco residual”).



### Fase 5 – Tratar Riscos

Definição, documentação e implementação de planos de acções de melhoria / tratamento de risco, com vista à redução dos níveis de risco residual determinados na fase anterior a um nível aceitável.

Uma vez que a implementação de todas as opções de tratamento pode não ser *cost-effective*, deverá ser feita uma prioritização da melhor combinação de opções a seguir (“evitar”, “aceitar”, “reduzir” ou “partilhar”).

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 13 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **5. Metodologia e Modelo Conceptual de Gestão de Riscos da Carris**

## 5.1. Metodologia de Gestão de Riscos da Carris

---

### Fase 6 – Monitorização e Revisão

Dado que os eventos que afectam a probabilidade e impacto dos riscos, estão sujeitos a mudanças, afectando desta forma o custo e viabilidade das opções de tratamento dos mesmos, é necessária a monitorização e revisão periódica do processo de gestão de riscos de modo a garantir que o planeamento realizado se mantém pertinente.

É pois necessário incorporar as actividades e procedimentos de monitorização e revisão nas operações quotidianas da Empresa, com o objectivo de avaliar sobre a efectividade dos planos de acções de melhoria / tratamento adoptados e / ou capturar a existência de novos riscos.

### Fase 7 – Comunicação

A comunicação é um elemento importante em cada fase do processo de gestão de riscos, uma vez que é essencial que todos os intervenientes e afectados por este processo entendam e partilhem das razões da necessidade de implementar determinadas acções ou de tomar determinadas decisões.

É crucial seguir uma abordagem de comunicação por toda a organização, transversalmente a todos os departamentos e níveis de gestão.

---

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 14 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **5. Metodologia e Modelo Conceptual de Gestão de Riscos da Carris**

## **5.2. Modelo Conceptual de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas da Carris**

---

### *Categorias de Risco*

No tocante à definição do “Modelo conceptual de Gestão de Riscos” da Carris, previsto na “Fase 1 – Estabelecer o contexto” da metodologia acima descrita, foram definidas as seguintes “Categorias de Risco”, as quais se encontram alinhadas com a metodologia “*COSO II / Enterprise Risk Management Integrated Framework*”:

- Riscos / desafios Estratégicos: eventos que podem colocar em causa a estratégia geral da Empresa e a prossecução dos seus objectivos;
- Riscos / desafios Operacionais: ineficiente e ineficaz utilização dos recursos da Empresa, potenciando a ocorrência de eventos que podem colocar em causa as suas operações nas diversas áreas;
- Riscos / desafios de Reporting: eventos que podem colocar em causa a fiabilidade da informação reportada pela Empresa aos seus diversos *stakeholders* e ao mercado em geral;
- Riscos / desafios de Compliance: eventos que podem colocar em causa o cumprimento, por parte da Empresa, de leis, normas e regulamentos aos quais esta se encontre sujeita.

---

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



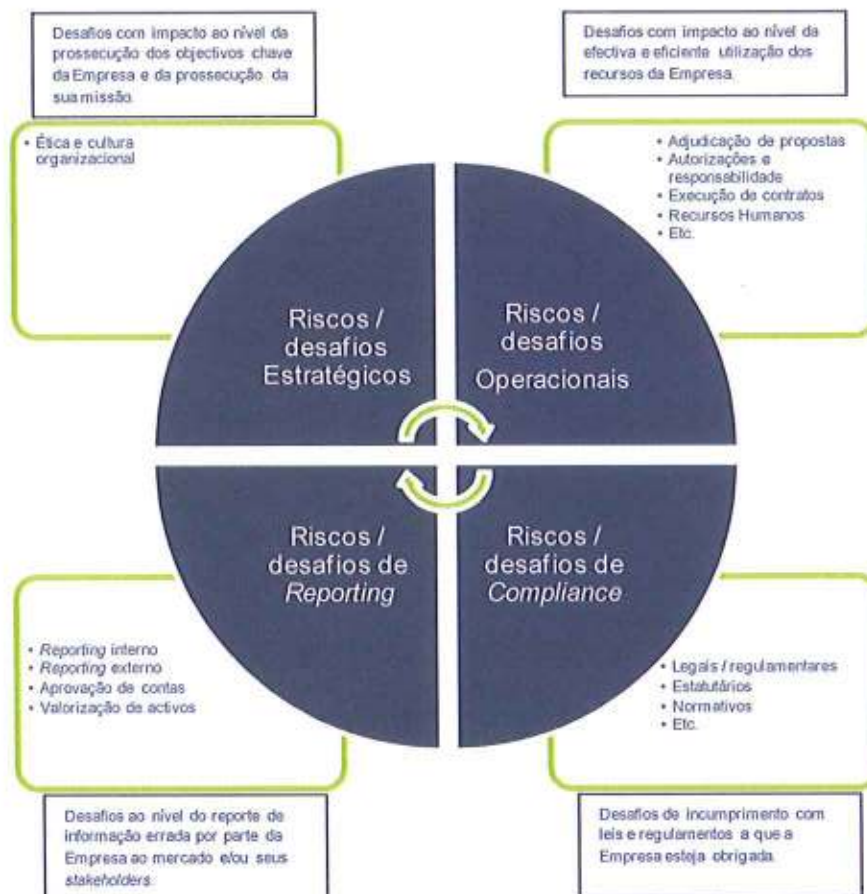
Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 15 de 63



# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **5. Metodologia e Modelo Conceptual de Gestão de Riscos da Carris**

## 5.2. Modelo Conceptual de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas da Carris



Concebido por: GQS  
 Verificado por: GQS  
 Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
 Edição: 1ª de 2009-12-31  
 Página: 16 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **5. Metodologia e Modelo Conceptual de Gestão de Riscos da Carris**

## 5.2. Modelo Conceptual de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas da Carris

### *Critérios de Avaliação de Risco*


Relativamente aos critérios de avaliação de risco, foram adoptados os critérios de “probabilidade” e “impacto” para a classificação e relativização / prioritização dos riscos da organização.

- Probabilidade: medida qualitativa da possibilidade ou hipótese de ocorrência de um evento de risco;
- Impacto: potencial magnitude dos resultados da manifestação dos eventos de risco.

O seguinte quadro ilustra a escala qualitativa de probabilidade definida para a classificação dos eventos de risco, alinhada com o Guião do CPC para a “Elaboração de Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas”:

Classificação		Probabilidade de ocorrência
3	<b>Elevada</b>	Forte possibilidade do evento ocorrer
2	<b>Moderada</b>	O evento poderá ocorrer a curto ou médio prazo
1	<b>Fraca</b>	O evento poderá ocorrer em circunstâncias muito especiais ou como resultado da combinação de eventos pouco prováveis

Concebido por: GQS  
 Verificado por: GQS  
 Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
 Edição: 1ª de 2009-12-31  
 Página: 17 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

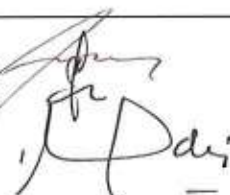
Assunto: **5. Metodologia e Modelo Conceptual de Gestão de Riscos da Carris**

## 5.2. Modelo Conceptual de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas da Carris

O seguinte quadro ilustra a escala qualitativa para classificação do impacto dos eventos de risco:

Classificação		Consequências para a empresa
3	Alto	Impacto muito significativo nos objectivos de negócio da Empresa, ou com graves consequências, elevadas perdas financeiras, danos graves de imagem e reputação ou importantes perdas humanas
2	Médio	Fortes consequências para a Empresa com perdas financeiras associadas, danos de imagem e reputação
1	Baixo	Consequências ao nível departamental, com ou sem perdas financeiras e possíveis danos para a Empresa

Concebido por: GQS  
 Verificado por: GQS  
 Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
 Edição: 1ª de 2009-12-31  
 Página: 18 de 63


# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas


Assunto: **5. Metodologia e Modelo Conceptual de Gestão de Riscos da Carris**


## 5.2. Modelo Conceptual de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas da Carris

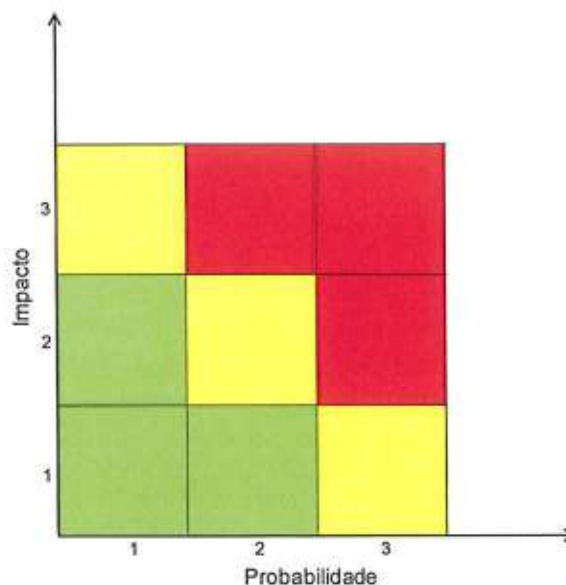
### Níveis de Risco

Foram definidos três níveis de risco, alinhados com o Guião do CPC para a “Elaboração de Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas”, para os quais são requeridos planos de acção / tratamento (“Perfil de Risco”).

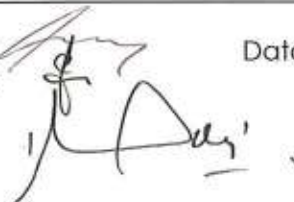
 **Risco Elevado:** Riscos de corrupção e infracções conexas que requerem uma acção imediata prioritária, pela implementação de novas actividades, processos, procedimentos ou controlos, ou remediação dos actualmente existentes (medidas de gestão de riscos).

 **Risco Moderado:** Riscos de corrupção e infracções conexas que requerem acções com vista à sua redução para níveis aceitáveis pela Empresa.

 **Risco Fraco:** Riscos de corrupção e infracções conexas aceitáveis, os quais requerem a monitorização periódica das actividades, processos, procedimentos ou controlos existentes.



Concebido por: GQS  
 Verificado por: GQS  
 Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
 Edição: 1ª de 2009-12-31  
 Página: 19 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **6. Identificação de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

---

Apresentamos de seguida os riscos de corrupção e infracções conexas da Carris por categoria, identificados na sequência da realização da “Fase 2 – Identificar riscos” e da “Fase 3 – Analisar riscos”, da Metodologia de Gestão de Riscos.

---

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 20 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **6. Identificação de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

## 6.1. Dicionário de Riscos – Estratégicos

#	Área	Risco	Descrição	Risk Owner	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
52	Organização	Ética e cultura organizacional	Inadequação dos princípios e valores organizacionais ao modelo de negócio da Empresa ou a novos modelos de negócio, incluindo o não comprometimento da Empresa, Gestão e colaboradores com aqueles princípios éticos e de responsabilidade social na sua actividade	Conselho de Administração	2 - Moderada	2 - Médio

Concebido por: GQS  
 Verificado por: GQS  
 Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
 Edição: 1ª de 2009-12-31  
 Página: 21 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

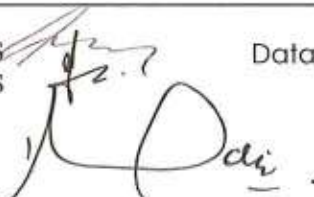
Assunto: **6. Identificação de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

## 6.1. Dicionário de Riscos – Operacionais

#	Área	Risco	Descrição	Risk Owner	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
1	Compras	Perfis de acesso inadequados em sistema	Risco de fraude motivado pela existência de perfis de acesso inadequados no sistema SAP, face à delegação de competências em vigor	Direcção de Logística	3 - Elevada	2 - Médio
2	Compras	Definição dos critérios de adjudicação de propostas / contratos	Insuficiências e deficiências ao nível da definição dos critérios de adjudicação de propostas / contratos e dos seus factores e subfactores de avaliação, quando exigíveis, nomeadamente ao nível da sua falta de objectividade, impossibilitando ou dificultando a comparabilidade das propostas / candidaturas e a quantificação daqueles critérios de adjudicação	Direcção de Logística	3 - Elevada	2 - Médio
3	Compras	Definição dos requisitos técnicos para adjudicação de propostas / contratos	Inexistência, insuficiências e deficiências ao nível das especificações técnicas definidas nos cadernos de encargos, tendo em conta a natureza dos bens e serviços a contratar (e.g. marcas ou denominações sociais)	Direcção de Logística	3 - Elevada	2 - Médio
4	Compras	Definição das necessidades de aquisição	Definição de necessidades de aquisição não alinhadas com os interesses e objectivos da Empresa	Direcção de Logística	3 - Elevada	2 - Médio
5	Compras	Autorizações e responsabilidade	Tomada de decisões ou realização de acções por parte de colaboradores que não estejam nos seus limites de competências ou áreas de responsabilidade, realização de acções não autorizadas, ilegais ou inaceitáveis para a Empresa, por falhas na definição de responsabilidades e níveis de autorização ou inadequado modelo de delegação de competências, nomeadamente ao nível do processo de compras (requisições de compra, pedidos / ordens de encomenda, facturas e pagamentos)	Direcção de Logística	3 - Elevada	2 - Médio
6	Compras	Ajuste directo injustificado ou consulta inadequada	Seleção e contratação de fornecedores que não estejam de acordo com os objectivos da Empresa, nomeadamente pela existência de convites recorrentes ao(s) mesmo(s) fornecedor(es) e / ou pela existência de ajustes directos injustificados ou com fundamentação insuficiente	Direcção de Logística	3 - Elevada	2 - Médio
7	Compras	Inexistente ou insuficiente estimativa de custos	Inexistente ou insuficiente estimativa dos custos associados aos processos de contratação a lançar, potenciando a selecção de propostas e a contratação de fornecedores que não estejam de acordo com os objectivos da Empresa	Direcção de Logística	3 - Elevada	2 - Médio

Concebido por:  
Verificado por:  
Homologado por:

GQS  
GQS  
CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 22 de 63

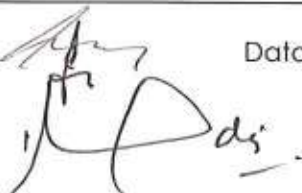
# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **6. Identificação de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

## 6.1. Dicionário de Riscos – Operacionais

#	Área	Risco	Descrição	Risk Owner	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
8	Compras	Repartição de requisições de compra e / ou de pedidos / ordens de encomenda	Repartição de requisições de compra e / ou de pedidos / ordens de encomenda, potenciando a existência de aquisições em fracções menores aos limites definidos pela Empresa, e situações de incumprimento com as normas e regulamentos existentes na Empresa e / ou com a legislação aplicável, nomeadamente o "Código dos Contratos Públicos" (e.g. consultas somente a um fornecedor, aprovações realizadas "abaixo" do definido na delegação de competências em vigor, etc.)	Direcção de Logística	3 - Elevada	2 - Médio
9	Compras	Inexistência de práticas, políticas e procedimentos internos relativos ao processo de compras para aquisições de valores inferiores aos definidos por lei	Inexistência de práticas, políticas e procedimentos internos relativos ao processo de compras e consultas a fornecedores para aquisições de valores inferiores aos definidos por lei para aplicação do "Código dos Contratos Públicos", que não garantam o planeamento, aprovação, monitorização e revisão dos processos de compra, garantindo os interesses da Empresa	Direcção de Logística	3 - Elevada	2 - Médio
10	Compras	Dependência do know-how das áreas requisitantes nos processos de aquisição	Dependência, da Direcção de Logística, do know-how das áreas requisitantes relativamente aos processos de aquisição, nomeadamente na determinação dos fornecedores a consultar, potenciando a não detecção de eventuais situações de tentativa de favorecimento	Direcção de Logística	3 - Elevada	2 - Médio
11	Compras	Inadequada selecção de fornecedores	Admissão, nos processos de selecção de fornecedores, de entidades com "impedimentos" que não se adequem aos interesses e objectivos da Empresa	Direcção de Logística	3 - Elevada	2 - Médio
12	Compras	Inexistência de audição prévia de concorrentes	Inexistência de audição prévia dos concorrentes sobre o relatório preliminar / projecto de decisão de adjudicação, que não permita a sua avaliação e eventual contestação por parte dos concorrentes	Direcção de Logística	3 - Elevada	2 - Médio
13	Compras	Abertura de propostas e comunicação de adjudicações em simultâneo a todos os proponentes	Inexistência de abertura de propostas e comunicação de adjudicação em simultâneo a todos os proponentes, potenciando a ocorrência de situações de decisões injustificadas ou com fundamentação insuficiente	Direcção de Logística	3 - Elevada	3 - Alto

Concebido por: GQS  
 Verificado por: GQS  
 Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
 Edição: 1ª de 2009-12-31  
 Página: 23 de 63



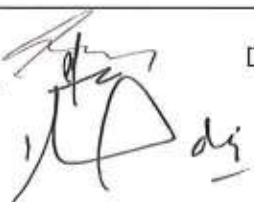
# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **6. Identificação de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

## 6.1. Dicionário de Riscos – Operacionais

#	Área	Risco	Descrição	Risk Owner	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
14	Compras	Inadequada segregação de funções no processo de compras, ao nível da avaliação de propostas	Inadequada segregação de funções relativamente aos diversos intervenientes da Empresa no processo de compras, ao nível da avaliação de propostas e sugestão de decisão de adjudicação (júris), da negociação e redacção de contratos	Direcção de Logística	3 - Elevada	2 - Médio
43	Compras	Ausência de rotação dos membros do júri de avaliação de propostas	Ausência de rotação na composição dos membros do júri de avaliação de propostas	Direcção de Logística	3 - Elevada	2 - Médio
47	Compras	Ausência ou insuficiente fundamentação para a "natureza imprevisita" de trabalhos / aquisições adicionais	Ausência ou insuficiente fundamentação para a "natureza imprevisita" de trabalhos / aquisições adicionais (e.g. adendas, serviços adicionais, prorrogações), potenciando situações de adjudicações directas, justificadas através de carácter de urgência da aquisição, especificidades dos bens ou serviços, dificuldades de alteração de fornecedor ou dependência de colaboradores com o conhecimento técnico necessário	Direcção de Logística	3 - Elevada	3 - Alto
48	Compras	Ausência ou inadequação de níveis de serviço	Ausência ou inadequação de níveis de serviço existentes nas relações contratuais estabelecidas, não alinhados com os interesses e objectivos da Empresa	Direcção de Logística	3 - Elevada	3 - Alto
15	Compras	Existência de pedidos / ordens de encomenda sem requisições de compra aprovadas	Existência de pedidos / ordens de encomenda, sem requisições de compra devidamente aprovadas pela Gestão, potenciando a existência de situações contrárias aos interesses e objectivos da Empresa	Conselho de Administração	2 - Moderada	2 - Médio
16	Compras	Ausência de relações contratuais formalmente reduzidas a escrito	Ausência de relações contratuais formalmente reduzidas a escrito para aquisições abaixo dos valores estabelecidos para aplicação da legislação do "Código dos Contratos Públicos", potenciando situações prejudiciais aos interesses e objectivos da Empresa	Direcção de Logística	2 - Moderada	2 - Médio
17	Compras	Inexistência de controlo na execução de contratos	Inexistência de mecanismos de controlo relativamente à execução das relações contratuais estabelecidas, não garantindo a detecção de situações irregulares ou derrapagens nos custos e prazos estabelecidos, e não permitindo a atempada tomada de acções correctivas	Direcção de Logística	2 - Moderada	2 - Médio

Concebido por: GQS  
 Verificado por: GQS  
 Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
 Edição: 1ª de 2009-12-31  
 Página: 24 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **6. Identificação de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

## 6.1. Dicionário de Riscos – Operacionais

#	Área	Risco	Descrição	Risk Owner	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
50	Compras	Pagamento de indemnizações indevidas a fornecedores	Pagamento de indemnizações indevidas a fornecedores, pela inexistência de adequados mecanismos de controlo que permitam o esclarecimento das reais responsabilidades da Empresa	Gabinete de Apoio Jurídico e Contencioso	2 - Moderada	2 - Médio
18	Compras	Furto e / ou utilização indevida de activos da Empresa	Falhas ao nível do controlo físico de bens e materiais, potenciando a não detecção de situações de furto e / ou de utilização indevida dos activos da organização	Armazém	3 - Elevada	3 - Alto
19	Compras	Incorrecto registo de pedidos / ordens de encomenda	Incorrecto registo de pedidos / ordens de encomenda em sistema, potenciando a ocorrência de perdas financeiras decorrentes de bens e / ou serviços comprados indevidamente ou diferenças entre aqueles registos e as ordens de encomenda enviadas aos fornecedores	Direcção de Logística	2 - Moderada	2 - Médio
20	Compras	Inexistência de pedidos / ordens de encomenda para aquisições de bens e serviços	Inexistência de pedidos / ordens de encomenda para aquisições de bens e serviços, potenciando a ocorrência de situações de recepção de bens / serviços para os quais não existe pedido / ordem de compra	Direcção de Logística	3 - Elevada	3 - Alto
21	Compras	Deficiente recepção de bens	Deficiente recepção de bens ao nível da sua correcta avaliação face ao estabelecido no pedido / ordem de encomenda (e.g. especificações técnicas, estado de conservação), potenciando a ocorrência de situações de não devolução atempada de bens com defeito, originando perdas pela não recuperação dos valores pagos	Direcção de Logística	2 - Moderada	2 - Médio
22	Compras	Pagamentos de bens / serviços não recebidos / prestados, ou recebidos / prestados em condições deficientes	Pagamentos de bens / serviços não recebidos / prestados, ou recebidos / prestados em condições deficientes, pela ausência de procedimentos de controlo adequados à detecção e resolução daquelas situações potenciais de erro ou fraude	Direcção de Logística/ Direcção Financeira	3 - Elevada	3 - Alto
23	Compras	Não registo, completo e atempado, de todos os bens / serviços	Não registo, completo e atempado, de todos os bens / serviços recebidos / prestados, pela Empresa, originando situações potenciais de subavaliação das rubricas de fornecedores, inventários ou custos	Direcção de Logística	3 - Elevada	2 - Médio

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 25 de 63

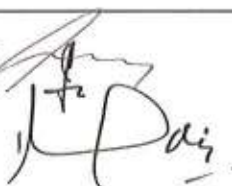
# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **6. Identificação de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

## 6.1. Dicionário de Riscos – Operacionais

#	Área	Risco	Descrição	Risk Owner	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
24	Compras	Realização de alterações indevidas aos dados mestre de fornecedores	Realização de alterações indevidas aos dados mestre de fornecedores, podendo resultar na realização de pedidos / ordens de encomenda a fornecedores não autorizados, realização de pagamentos a destinatários errados, alterações de condições de preços e crédito sem autorização, etc.	Direcção Financeira	2 - Moderada	2 - Médio
25	Compras	Deficiente manutenção dos dados mestre de fornecedores	Não actualização dos dados mestre de fornecedores, podendo resultar na realização de pedidos / ordens de encomenda a fornecedores não autorizados, realização de pagamentos a destinatários errados, alterações de condições de preços e crédito sem autorização, etc.	Direcção de Logística	1 - Fraca	1 - Baixo

Concebido por: GQS  
 Verificado por: GQS  
 Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
 Edição: 1ª de 2009-12-31  
 Página: 26 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **6. Identificação de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

## **6.1. Dicionário de Riscos – Reporting**

---

Nada a assinalar.

---

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 27 de 63

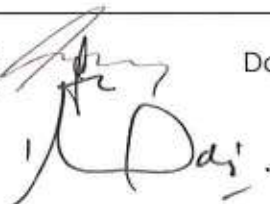
# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **6. Identificação de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

## 6.1. Dicionário de Riscos – Compliance

#	Área	Risco	Descrição	Control owner	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
46	Compras	Inexistência de normativos relativamente à aquisição de bens e serviços	Inexistência de normativos relativamente à aquisição de bens e serviços	Gabinete de Auditoria, Qualidade e Segurança	3 - Elevada	2 - Médio
49	Compras	Incumprimento legal no processo de contratação	Incumprimento legal no processo de contratação ("Código dos Contratos Públicos")	Gabinete de Apoio Jurídico e Contencioso	3 - Elevada	3 - Alto

Concebido por: GQS  
 Verificado por: GQS  
 Homologado por: CA

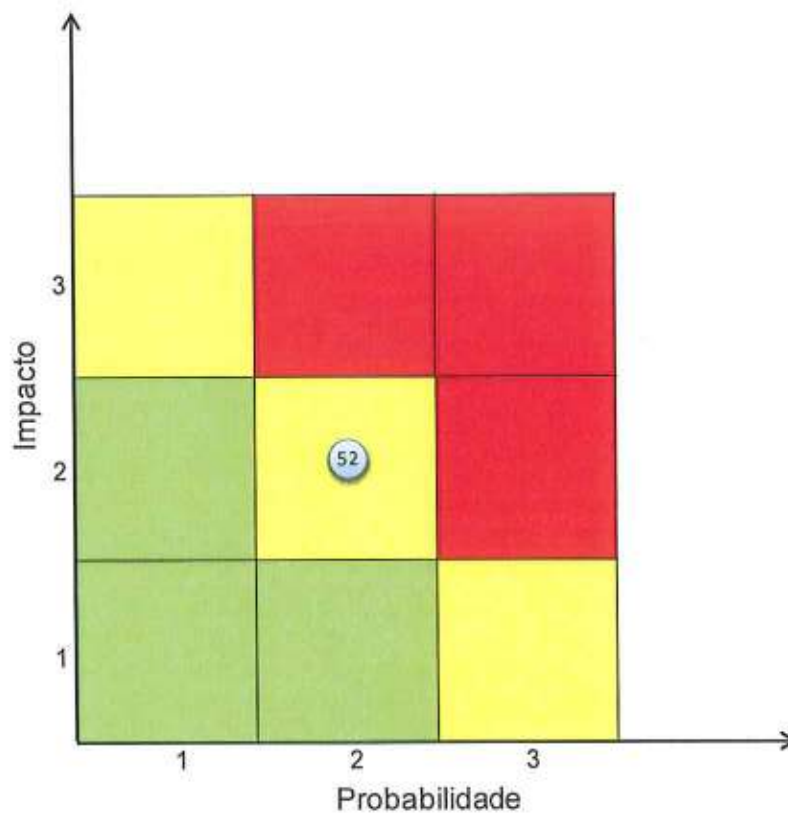


Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
 Edição: 1ª de 2009-12-31  
 Página: 28 de 63

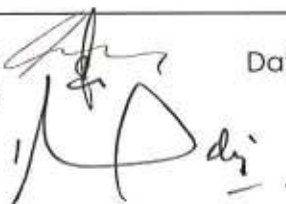
# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **6. Identificação de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**  
**6.2. Mapas / Matrizes de Riscos (Risco Inerente) - Estratégicos**

#	Risco
52	Ética e cultura organizacional



Concebido por: GQS  
 Verificado por: GQS  
 Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
 Edição: 1ª de 2009-12-31  
 Página: 29 de 63

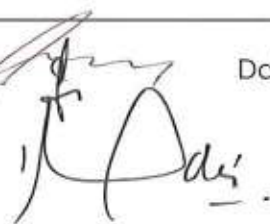
# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **6. Identificação de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

## **6.2. Mapas / Matrizes de Riscos (Risco Inerente) - Operacionais**

#	Risco
1	Perfis de acesso inadequados em sistema
2	Definição dos critérios de adjudicação de propostas / contratos
3	Definição dos requisitos técnicos para adjudicação de propostas / contratos
4	Definição das necessidades de aquisição
5	Autorizações e responsabilidade
6	Ajuste directo injustificado ou consulta inadequada
7	Inexistente ou insuficiente estimativa de custos
8	Repartição de requisições de compra e / ou de pedidos / ordens de encomenda
9	Inexistência de práticas, políticas e procedimentos internos relativos ao processo de compras para aquisições de valores inferiores aos definidos por lei
10	Dependência do know-how das áreas requisitantes nos processos de aquisição
11	Inadequada selecção de fornecedores
12	Inexistência de audição prévia de concorrentes
13	Abertura de propostas e comunicação de adjudicações em simultâneo a todos os proponentes
14	Inadequada segregação de funções no processo de compras, ao nível da avaliação de propostas
15	Existência de pedidos / ordens de encomenda sem requisições de compra aprovadas
16	Ausência de relações contratuais formalmente reduzidas a escrito
17	Inexistência de controlo na execução de contratos
18	Furto e / ou utilização indevida de activos da Empresa
19	Incorrecto registo de pedidos / ordens de encomenda
20	Inexistência de pedidos / ordens de encomenda para aquisições de bens e serviços
21	Deficiente recepção de bens
22	Pagamentos de bens / serviços não recebidos / prestados, ou recebidos / prestados em condições deficientes
23	Não registo, completo e atempado, de todos os bens / serviços
24	Realização de alterações indevidas aos dados mestre de fornecedores
25	Deficiente manutenção dos dados mestre de fornecedores
43	Ausência de rotação dos membros do juri de avaliação de propostas
47	Ausência ou insuficiente fundamentação para a "natureza imprevista" de trabalhos / aquisições adicionais

Concebido por: GQS  
 Verificado por: GQS  
 Homologado por: CA



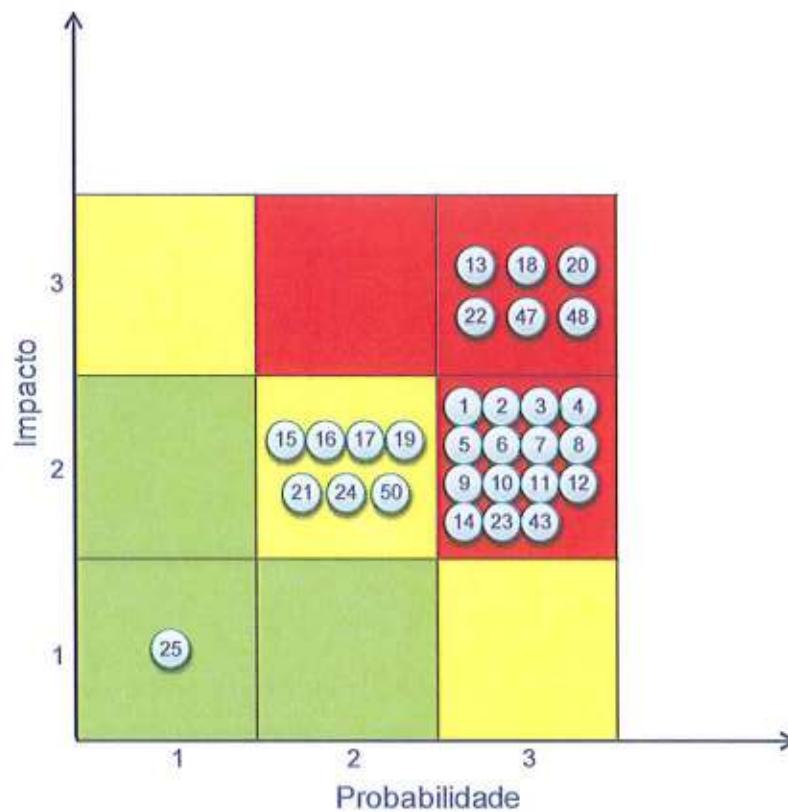
Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
 Edição: 1ª de 2009-12-31  
 Página: 30 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **6. Identificação de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

## 6.2. Mapas / Matrizes de Riscos (Risco Inerente) - Operacionais

#	Risco
48	Ausência ou inadequação de níveis de serviço
50	Pagamento de indemnizações indevidas a fornecedores



Concebido por: GQS  
 Verificado por: GQS  
 Homologado por: CA



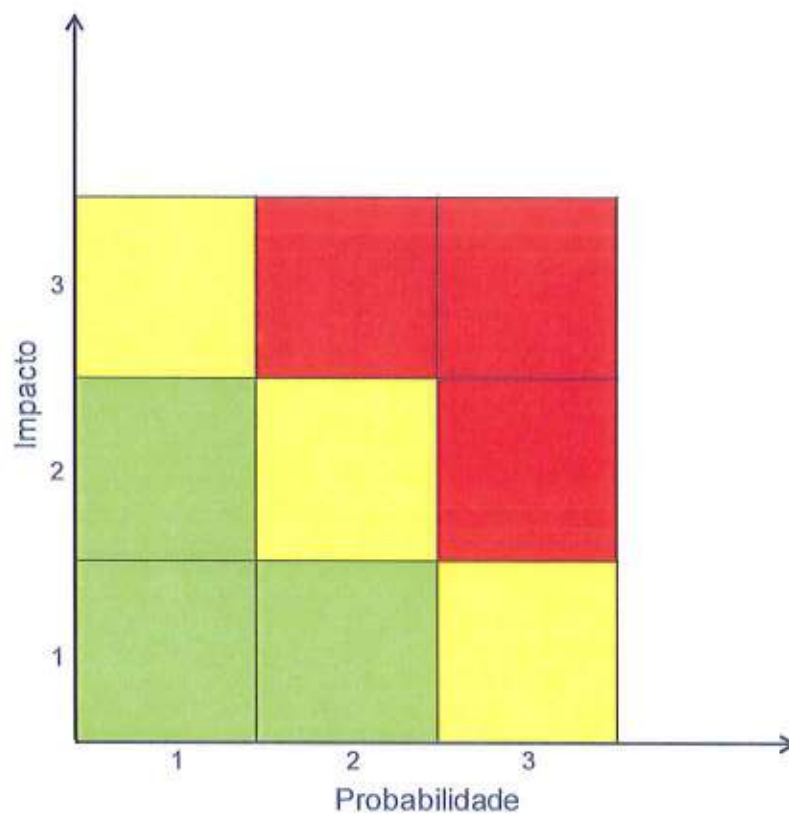
Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
 Edição: 1ª de 2009-12-31  
 Página: 31 de 63



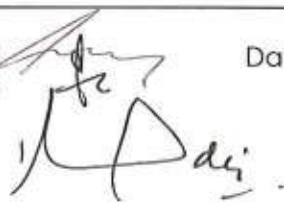
# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **6. Identificação de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**  
**6.2. Mapas / Matrizes de Riscos (Risco Inerente) - Reporting**

#	Risco
---	-------



Concebido por: GQS  
 Verificado por: GQS  
 Homologado por: CA

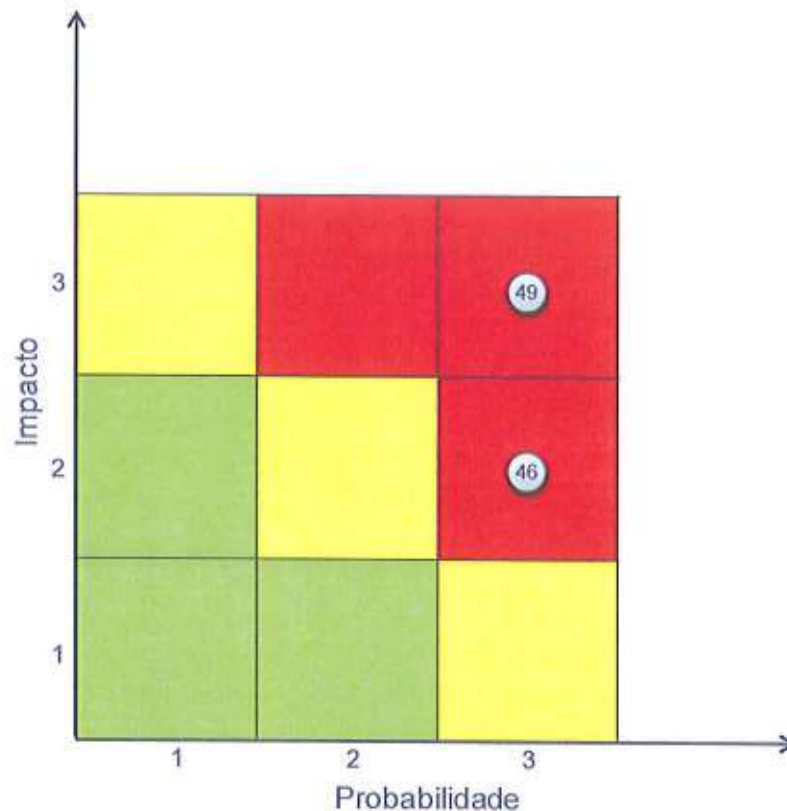


Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
 Edição: 1ª de 2009-12-31  
 Página: 32 de 63

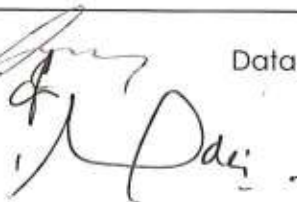
# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **6. Identificação de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**  
**6.2. Mapas / Matrizes de Riscos (Risco Inerente) - Compliance**

#	Risco
46	Inexistência de normativos relativamente à aquisição de bens e serviços
49	Incumprimento legal no processo de contratação



Concebido por: GQS  
 Verificado por: GQS  
 Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
 Edição: 1ª de 2009-12-31  
 Página: 33 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

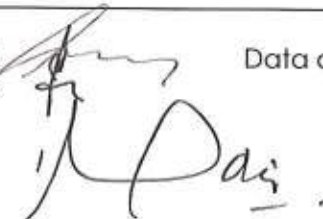
Assunto: **7. Medidas de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

---

Apresentamos de seguida os processos, procedimentos ou controlos existentes para a gestão dos riscos de corrupção e infracções conexas identificados no capítulo anterior, de acordo com a “Fase 4 – Avaliar riscos” da Metodologia de Gestão de Riscos.

---

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 34 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **7. Medidas de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

## 7.1. Dicionário de Riscos - Estratégicos

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
52	Organização	Ética e cultura organizacional	Existência de um Código de Ética, disponível e comunicado a todos os colaboradores.	Conselho de Administração	1 - Fraca	1 - Baixo

Concebido por: GQS  
 Verificado por: GQS  
 Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
 Edição: 1ª de 2009-12-31  
 Página: 35 de 63

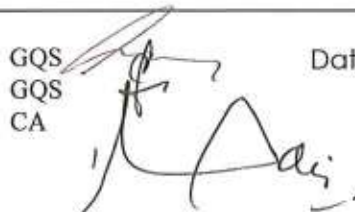
# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **7. Medidas de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

## 7.1. Dicionário de Riscos - Operacionais

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
1	Compras	Perfis de acesso inadequados em sistema	Implementação dos perfis em SAP de acordo com as funções e delegações de competências em vigor.	Área de Aprovisionamentos	1 - Fraca	1 - Baixo
2	Compras	Definição dos critérios de adjudicação de propostas / contratos	Apoio dos Órgãos Proponentes na elaboração do caderno de encargos, contrato de prestação de serviços ou da "Requisição ao Exterior" com referência ao nº de pedido de investimento aprovado, contrato ou documento de requisitos.	Direcção de Logística	1 - Fraca	1 - Baixo
3	Compras	Definição dos requisitos técnicos para adjudicação de propostas / contratos	Para aquisições de material sem código de armazém CARRIS, emissão e envio do "Pedido de Material" à Área de Aprovisionamentos com a definição de requisitos: - Sancionamento apropriado; - Requisitos técnicos; - Referências; e - Outros comentários.	Órgão Proponente	1 - Fraca	1 - Baixo
			Para aquisições de serviços, elaboração do Caderno de encargos e/ou definição dos requisitos do serviço a adquirir onde se define: - Formas e condições de gestão e controlo do serviço; - Modo e periodicidade da evidência do controlo; e - Órgãos da CARRIS autorizados a recepcionar e verificar o cumprimento dos requisitos definidos.	Órgão Proponente		
			Para aquisições de pequenas ferramentas e/ou bens administrativos, elaboração da "Proposta de Abertura de Obra" e envio para a Direcção Financeira especificando os requisitos técnicos necessários.	Órgão Proponente		
			Para aquisições de Imobilizado, elaboração de uma "Proposta de Realização de Investimento" e envio para a Direcção Financeira.	Órgão Proponente		
4	Compras	Definição das necessidades de aquisição	Apoio dos Órgãos Proponentes na elaboração do caderno de encargos, contrato de prestação de serviços ou da "Requisição ao Exterior" com referência ao nº de pedido de investimento aprovado, contrato ou documento de requisitos.	Direcção de Logística	1 - Fraca	1 - Baixo
			Verificação da pertinência e cabimento das aquisições no "Orçamento de Investimentos", aquando da recepção dos "pedidos de material".	Direcção Financeira		
			Para aquisições de Imobilizado, atribuição de "nº ordem ao Investimento" e envio da fotocópia da "Proposta de Realização de Investimento" ao Órgão Proponente, Gabinete de Planeamento, Controlo de Gestão e Auditoria.	Direcção Financeira		
			Parametrização ao nível do sistema SAP, de alertas de propostas de requisições de compra em função do stock existente.	Direcção de Logística		

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 36 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

## Assunto: 7. Medidas de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

### 7.1. Dicionário de Riscos - Operacionais

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
			Avaliação da pertinência das propostas de reposição de stock realizadas pelo sistema SAP.	Gestor de Stocks		
			Elaboração, emissão, envio / solicitação e actualização das cotações de fornecedores.	Direcção de Logística		
5	Compras	Autorizações e responsabilidade	Existência de uma lista de autorizações para requisições de compra, implementada ao nível do sistema SAP, onde se especificam os montantes até aos quais os órgãos se encontram autorizados a aprovar as requisições de compra.	Órgão Proponente	1 - Fraca	1 - Baixo
			Aprovação dos Órgãos de 1ª Linha de todos os pedidos / ordens de encomenda, sendo necessária a aprovação Conselho de Administração para compras não usuais ou que excedam os limites estabelecidos.	Órgãos de Primeira Linha Conselho de Administração		
			Política de inclusão de 50% de fornecedores com quem a Carris já estabeleceu de alguma forma relações comerciais (incluindo o último fornecedor adjudicado) e 50% de novos fornecedores em regime de rotação, no processo de escolha de fornecedores a consultar.	Direcção de Logística		
6	Compras	Ajuste directo injustificado ou consulta inadequada	Aplicação do normativo "NG 0035 Processo de Celebração de Contratos de Empreitada" para empreitadas com valor inferior a 1.000.000€, onde se encontra definido que para consulta Directa: - até 10.000€ não existe consulta obrigatória a mais do que um fornecedor; - Entre 10.000€ e 40.000€ são consultadas um mínimo de duas entidades (excepto se no âmbito de contrato de empreitada / prestação de serviços já existente); - Entre 40.000€ e 150.000€ são consultadas um mínimo de três entidades; - Entre 150.000€ e 500.000€ são consultadas um mínimo de cinco entidades; e - Entre 500.000€ e 1.000.000€ são consultadas um mínimo de sete entidades.	Direcção de Logística	1 - Fraca	1 - Baixo

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 37 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **7. Medidas de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

## 7.1. Dicionário de Riscos - Operacionais

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
			<p>Avaliação de desempenho de fornecedores de acordo com os normativos em vigor, nomeadamente tendo em consideração os critérios e chaves de ponderação (%):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preço (Subcritérios variação face ao preço médio do produto e fornecedor);</li> <li>- Qualidade (Subcritérios nível de devoluções e taxa de rejeição);</li> <li>- Remessa (Subcritérios Cumprimento de prazo e quantidade); e</li> <li>- Serviço (Subcritérios Nível de Organização e assistência).</li> </ul>	Direcção de Logística		
			<p>Classificação anual de fornecedores, para grandes aquisições, realizada pela Área de Aprovisionamentos, a qual obtém a listagem de fornecedores, procede ao cálculo do peso de cada um em função das relações comerciais desenvolvidas durante o ano e consulta as áreas requisitantes respectivas, tendo em vista a sua avaliação e atribuição da classificação.</p>	Direcção de Logística		
7	Compras	Inexistente ou insuficiente estimativa de custos	<p>Elaboração e aprovação de orçamento anual de exploração.</p> <hr/> <p>Elaboração e aprovação de orçamento anual de investimentos (a 5 anos).</p> <hr/> <p>Aprovação de todas as propostas de investimento não previstas no orçamento inicial.</p>	<p>Órgãos de Primeira Linha Conselho de Administração</p> <hr/> <p>Órgãos de Primeira Linha Conselho de Administração</p> <hr/> <p>Conselho de Administração</p>	1 - Fraca	1 - Baixo
8	Compras	Repartição de requisições de compra e / ou de pedidos / ordens de encomenda	<p>Existência de uma lista de autorizações para requisições de compra, implementada ao nível do sistema SAP, onde se especificam os montantes até aos quais os órgãos se encontram autorizados a aprovar as requisições de compra.</p> <hr/> <p>Aprovação dos Órgãos de 1ª Linha de todos os pedidos / ordens de encomenda, sendo necessária a aprovação Conselho de Administração para compras não usuais ou que excedam os limites estabelecidos.</p>	<p>Órgão Proponente</p> <hr/> <p>Órgãos de Primeira Linha Conselho de Administração</p>	1 - Fraca	1 - Baixo

Concebido por: GQS  
 Verificado por: GQS  
 Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
 Edição: 1ª de 2009-12-31  
 Página: 38 de 63

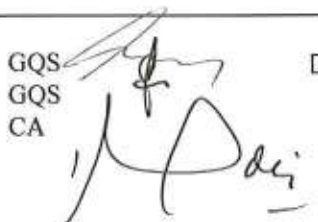
# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **7. Medidas de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

## 7.1. Dicionário de Riscos - Operacionais

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
9	Compras	Inexistência de práticas, políticas e procedimentos internos relativos ao processo de compras para aquisições de valores inferiores aos definidos por lei	Existência de normativos formalizados e divulgados onde são claramente definidos os procedimentos de autorizações e as responsabilidades de cada um dos intervenientes nos processos de aquisição de bens e serviços e nas empreitadas.	Gabinete de Auditoria, Qualidade e Segurança	1 - Fraca	1 - Baixo
10	Compras	Dependência do <i>know-how</i> das áreas requisitantes nos processos de aquisição	Apoio dos Órgãos Proponentes na elaboração do caderno de encargos, contrato de prestação de serviços ou da "Requisição ao Exterior" com referência ao nº de pedido de investimento aprovado, contrato ou documento de requisitos.	Direcção de Logística	1 - Fraca	1 - Baixo
11	Compras	Inadequada selecção de fornecedores	Existência de normativos em vigor para a selecção e avaliação de fornecedores, avaliando a competência técnica, garantia de qualidade, prevenção ambiental, cumprimento de prazos de entrega e nível de serviço.	Direcção de Logística	1 - Fraca	1 - Baixo
			Elaboração, emissão, envio / solicitação e actualização das cotações de fornecedores.	Direcção de Logística		
			Política de inclusão de 50% de fornecedores com quem a Carris já estabeleceu de alguma forma relações comerciais (incluindo o último fornecedor adjudicado) e 50% de novos fornecedores em regime de rotação, no processo de escolha de fornecedores a consultar.	Direcção de Logística		
		Avaliação de desempenho de fornecedores de acordo com os normativos em vigor, nomeadamente tendo em consideração os critérios e chaves de ponderação (%): - Preço (Subcritérios variação face ao preço médio do produto e fornecedor); - Qualidade (Subcritérios nível de devoluções e taxa de rejeição); - Remessa (Subcritérios Cumprimento de prazo e quantidade); e - Serviço (Subcritérios Nível de Organização e assistência).	Direcção de Logística			

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 39 de 63



# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **7. Medidas de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

## 7.1. Dicionário de Riscos - Operacionais

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
			Classificação anual de fornecedores, para grandes aquisições, realizada pela Área de Aprovisionamentos, a qual obtém a listagem de fornecedores, procede ao cálculo do peso de cada um em função das relações comerciais desenvolvidas durante o ano e consulta as áreas requisitantes respectivas, tendo em vista a sua avaliação e atribuição da classificação.	Direcção de Logística		
12	Compras	Inexistência de audição prévia de concorrentes	Comunicação a todos os concorrentes do resultado preliminar da análise de propostas a concurso, por meio de um relatório preliminar de avaliação.	Direcção de Logística	1 - Fraca	1 - Baixo
13	Compras	Abertura de propostas e comunicação de adjudicações em simultâneo a todos os proponentes	Propostas para valores acima de 40.000€ são recebidas em envelope fechado e a sua abertura é realizada na presença de três quadros técnicos. A comunicação de adjudicação / não adjudicação de propostas é realizada em simultâneo a todos os proponentes.	Direcção de Logística	1 - Fraca	1 - Baixo
14	Compras	Inadequada segregação de funções no processo de compras, ao nível da avaliação de propostas	Atribuição de 3 a 5 colaboradores para composição do júri de avaliação de propostas (incluindo sempre um colaborador da área técnica, o Director da área requerente e o Gabinete de Apoio Jurídico e Contencioso), em função das especificidades da aquisição e de acordo com o processo de aprovisionamento	Direcção de Logística Gabinete de Apoio Jurídico e Contencioso	1 - Fraca	1 - Baixo
43	Compras	Ausência de rotação dos membros do júri de avaliação de propostas	Atribuição de 3 a 5 colaboradores para composição do júri de avaliação de propostas (incluindo sempre um colaborador da área técnica, o Director da área requerente e o Gabinete de Apoio Jurídico e Contencioso), em função das especificidades da aquisição e de acordo com o processo de aprovisionamento.	Direcção de Logística Gabinete de Apoio Jurídico e Contencioso	1 - Fraca	1 - Baixo
47	Compras	Ausência ou insuficiente fundamentação para a "natureza imprevista" de trabalhos / aquisições adicionais	Validação de todas as prorrogações, aditamentos e adendas, pelo Gabinete de Apoio Jurídico e Contencioso.	Gabinete de Apoio Jurídico e Contencioso	1 - Fraca	2 - Médio

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 40 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **7. Medidas de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

## 7.1. Dicionário de Riscos - Operacionais

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
			Aprovação de todas as prorrogações, aditamentos e adendas, pelo Conselho de Administração.	Conselho de Administração		
48	Compras	Ausência ou inadequação de níveis de serviço	Definição dos níveis de serviço presentes nos cadernos de encargos e correspondentes contratos através da colaboração entre o Gabinete de Apoio Jurídico e Contencioso, Área de Aprovisionamentos e Requisitante.	Gabinete de Apoio Jurídico e Contencioso	1 - Fraca	1 - Baixo
15	Compras	Existência de pedidos / ordens de encomenda sem requisições de compra aprovadas	Aprovação dos Órgãos de 1ª Linha de todos os pedidos / ordens de encomenda, sendo necessária a aprovação Conselho de Administração para compras não usuais ou que excedam os limites estabelecidos. Existência de uma lista de autorizações para requisições de compra, implementada ao nível do sistema SAP, onde se especificam os montantes até aos quais os órgãos se encontram autorizados a aprovar as requisições de compra.	Órgãos de Primeira Linha Conselho de Administração  Órgão Proponente	1 - Fraca	1 - Baixo
16	Compras	Ausência de relações contratuais formalmente reduzidas a escrito	Todas as aquisições aprovadas pelo Conselho da Administração são identificadas e assegurada a redução de contratos a escrito para as mesmas.	Secretaria Geral	1 - Fraca	1 - Baixo
17	Compras	Inexistência de controlo na execução de contratos	Acompanhamento dos prazos de entrega de bens, através de alertas automáticos de data limite de recepção de bens parametrizados no sistema SAP, de acordo com o pedido / ordem de encomenda. Atribuição / nomeação de um gestor de contrato, o qual é responsável e garante a execução do mesmo e o cumprimento dos níveis de serviço definidos. Parametriação em aplicação informática desenvolvida internamente, de registo de todos os contratos, com alertas relativos aos prazos de cessação dos mesmos.	Área de Aprovisionamentos  Órgão proponente  Direcção de Logística	1 - Fraca	1 - Baixo

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 41 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **7. Medidas de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

## 7.1. Dicionário de Riscos - Operacionais

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
50	Compras	Pagamento de indemnizações indevidas a fornecedores	Validação legal de todas as indemnizações a fornecedores.	Gabinete de Apoio Jurídico e Contencioso	1 - Fraca	1 - Baixo
			Preparação de uma listagem de acções de fornecedores intentadas contra a Empresa pendentes pelo Gabinete de Apoio Jurídico e Contencioso e seu envio à Direcção Financeira para provisionamento e controlo dos valores previstos a pagar.	Gabinete de Apoio Jurídico e Contencioso		
			Realização de pagamentos de indemnizações apenas após recepção de toda a documentação de suporte por parte do Gabinete de Apoio Jurídico e Contencioso.	Direcção Financeira		
18	Compras	Furto e / ou utilização indevida de activos da Empresa	A recepção de bens e materiais é realizada nos armazéns respectivos, os quais são validados com o respectivo pedido / ordem de encomenda e registada a sua recepção no sistema SAP. Após validada a sua recepção e realizado o seu registo os mesmos são submetidos / entregues às áreas requisitantes. Diferenças face ao pedido / ordem de encomenda são investigadas com a área requisitante.	Armazém	1 - Fraca	1 - Baixo
			Todas as transferências entre centros de custos são realizadas pela Direcção Financeira no sistema SAP mediante recepção de uma Nota de Movimentação de Bens de Imobilizado enviada pelo Órgão Proponente.	Direcção Financeira		
			Realização periódica da inventariação de todos os bens e reconciliação dos mesmos com os centros de custo existentes.	Direcção Financeira		
19	Compras	Incorrecto registo de pedidos / ordens de encomenda	A recepção de bens e materiais é realizada nos armazéns respectivos, os quais são validados com o respectivo pedido / ordem de encomenda e registada a sua recepção no sistema SAP. Após validada a sua recepção e realizado o seu registo os mesmos são submetidos / entregues às áreas requisitantes. Diferenças face ao pedido / ordem de encomenda são investigadas com a área requisitante.	Armazém	1 - Fraca	1 - Baixo
			O registo de serviços prestados no sistema SAP é realizado com base no Documento de Requisitos assinado pelo Órgão Proponente, por parte da Direcção de Logística (AP) ou pela Direcção Financeira (CO), consoante exista ou não pedido / ordem de encomenda criada no sistema SAP.	Direcção de Logística Direcção Financeira		
20	Compras	Inexistência de pedidos / ordens de encomenda para aquisições de bens e serviços	Validação da prestação do serviço pela assinatura do Documento de Requisitos por parte do Órgão Proponente.	Órgão Proponente	1 - Fraca	1 - Baixo

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 42 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **7. Medidas de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

## 7.1. Dicionário de Riscos - Operacionais

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
			A recepção de bens e materiais é realizada nos armazéns respectivos, os quais são validados com o respectivo pedido / ordem de encomenda e registada a sua recepção no sistema SAP. Após validada a sua recepção e realizado o seu registo os mesmos são submetidos / entregues às áreas requisitantes. Diferenças face ao pedido / ordem de encomenda são investigadas com a área requisitante.	Armazém		
			O registo de serviços prestados no sistema SAP é realizado com base no Documento de Requisitos assinado pelo Órgão Proponente, por parte da Direcção de Logística (AP) ou pela Direcção Financeira (CO), consoante exista ou não pedido / ordem de encomenda criada no sistema SAP.	Direcção de Logística Direcção Financeira		
			Conferência das facturas de fornecedores com os respectivos pedidos / ordens de encomenda no sistema SAP e com o Documento de Requisitos assinado pelo Órgão Proponente. Diferenças são identificadas e esclarecidas com a Direcção de Logística / Órgão Proponente.	Direcção Financeira - Área de Contabilidade		
			A recepção de pequenas ferramentas e / ou bens administrativos é registada no sistema SAP pela Área de Aprovisionamentos mediante "Proposta de Abertura de Obra" validada pela Direcção Financeira.	Área de Aprovisionamentos		
			Existem "planos de inspecção", "ensaios de recepção" e "requisitos de aprovação de material" para cada bem ou material a adquirir.	Direcção de Logística		
			Validação da prestação do serviço pela assinatura do Documento de Requisitos por parte do Órgão Proponente.	Órgão Proponente		
21	Compras	Deficiente recepção de bens	A recepção de bens e materiais é realizada nos armazéns respectivos, os quais são validados com o respectivo pedido / ordem de encomenda e registada a sua recepção no sistema SAP. Após validada a sua recepção e realizado o seu registo os mesmos são submetidos / entregues às áreas requisitantes. Diferenças face ao pedido / ordem de encomenda são investigadas com a área requisitante.	Armazém	1 - Fraca	1 - Baixo
			O registo de serviços prestados no sistema SAP é realizado com base no Documento de Requisitos assinado pelo Órgão Proponente, por parte da Direcção de Logística (AP) ou pela Direcção Financeira (CO), consoante exista ou não pedido / ordem de encomenda criada no sistema SAP.	Direcção de Logística Direcção Financeira		
			A recepção de pequenas ferramentas e / ou bens administrativos é registada no sistema SAP pela Área de Aprovisionamentos mediante "Proposta de Abertura de Obra" validada pela Direcção Financeira.	Área de Aprovisionamentos		

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 43 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **7. Medidas de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

## 7.1. Dicionário de Riscos - Operacionais

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
22	Compras	Pagamentos de bens / serviços não recebidos / prestados, ou recebidos / prestados em condições deficientes	Bens / materiais cujas características obriguem a uma análise e controlo do seu estado mais cuidada, são segregados e avaliados no momento da sua recepção	Responsável de recepção do Armazém	1 - Fraca	1 - Baixo
			A rejeição de bens / materiais é formalizada após parecer do Apoio Técnico da Direcção de Logística ou do Órgão Proponente com a especificação precisa do tipo de avaria ou defeito.	Área de Aprovisionamentos Órgão Proponente		
			Existência de uma lista de nomes e respectivas assinaturas / rubricas dos elementos autorizados a realizar acções de recepção de bens.	Área de Aprovisionamentos		
			Existem "planos de inspecção", "ensaios de recepção" e "requisitos de aprovação de material" para cada bem ou material a adquirir.	Direcção de Logística		
			Validação da prestação do serviço pela assinatura do Documento de Requisitos por parte do Órgão Proponente.	Órgão Proponente		
			A recepção de bens e materiais é realizada nos armazéns respectivos, os quais são validados com o respectivo pedido / ordem de encomenda e registada a sua recepção no sistema SAP. Após validada a sua recepção e realizado o seu registo os mesmos são submetidos / entregues às áreas requisitantes. Diferenças face ao pedido / ordem de encomenda são investigadas com a área requisitante.	Armazém		
			O registo de serviços prestados no sistema SAP é realizado com base no Documento de Requisitos assinado pelo Órgão Proponente, por parte da Direcção de Logística (AP) ou pela Direcção Financeira (CO), consoante exista ou não pedido / ordem de encomenda criada no sistema SAP.	Direcção de Logística Direcção Financeira		
			A recepção de pequenas ferramentas e / ou bens administrativos é registada no sistema SAP pela Área de Aprovisionamentos mediante "Proposta de Abertura de Obra" validada pela Direcção Financeira.	Área de Aprovisionamentos		
			Bens / materiais cujas características obriguem a uma análise e controlo do seu estado mais cuidada, são segregados e avaliados no momento da sua recepção	Responsável de recepção do Armazém		
			A rejeição de bens / materiais é formalizada após parecer do Apoio Técnico da Direcção de Logística ou do Órgão Proponente com a especificação precisa do tipo de avaria ou defeito.	Área de Aprovisionamentos Órgão Proponente		
Existência de uma lista de nomes e respectivas assinaturas / rubricas dos elementos autorizados a realizar acções de recepção de bens.	Área de Aprovisionamentos					

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 44 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

## Assunto: 7. Medidas de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

### 7.1. Dicionário de Riscos - Operacionais

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
			Acompanhamento dos prazos de entrega de bens, através de alertas automáticos de data limite de recepção de bens parametrizados no sistema SAP, de acordo com o pedido / ordem de encomenda.	Área de Aprovisionamentos		
			Atribuição / nomeação de um gestor de contrato, o qual é responsável e garante a execução do mesmo e o cumprimento dos níveis de serviço definidos.	Órgão proponente		
			Parametrização em aplicação informática desenvolvida internamente, de registo de todos os contratos, com alertas relativos aos prazos de cessação dos mesmos.	Direcção de Logística		
			Segregação de tarefas ao nível da solicitação, aprovação e emissão do documento de pagamento tendo de ser assinado por dois colaboradores	Direcção Financeira - Área de Contabilidade		
			Conferência dos documentos comerciais recebidos (e.g. facturas para pagamento) com os registos de pagamentos adiantados referentes à entidade respectiva	Direcção Financeira - Área de Contabilidade		
			Validação de todos os valores não correntes a pagar	Conselho de Administração		
			Realização de reconciliações bancárias ao nível da Tesouraria	Tesouraria		
			Garantia de Segregação de funções pela realização de reconciliações bancárias pela Direcção Financeira/OF e revistas pela Direcção Financeira/CO	Direcção Financeira - Área de Contabilidade		
23	Compras	Não registo, completo e atempado, de todos os bens / serviços	<p>A recepção de bens e materiais é realizada nos armazéns respectivos, os quais são validados com o respectivo pedido / ordem de encomenda e registada a sua recepção no sistema SAP. Após validada a sua recepção e realizado o seu registo os mesmos são submetidos / entregues às áreas requisitantes. Diferenças face ao pedido / ordem de encomenda são investigadas com a área requisitante.</p> <p>O registo de serviços prestados no sistema SAP é realizado com base no Documento de Requisitos assinado pelo Órgão Proponente, por parte da Direcção de Logística (AP) ou pela Direcção Financeira (CO), consoante exista ou não pedido / ordem de encomenda criada no sistema SAP.</p> <p>A recepção de pequenas ferramentas e / ou bens administrativos é registada no sistema SAP pela Área de Aprovisionamentos mediante "Proposta de Abertura de Obra" validada pela Direcção Financeira.</p>	<p>Armazém</p> <p>Direcção de Logística Direcção Financeira</p> <p>Área de Aprovisionamentos</p>	1 - Fraca	1 - Baixo

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 45 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **7. Medidas de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

## 7.1. Dicionário de Riscos - Operacionais

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
			Acompanhamento dos prazos de entrega de bens, através de alertas automáticos de data limite de recepção de bens parametrizados no sistema SAP, de acordo com o pedido / ordem de encomenda.	Área de Aprovisionamentos		
			Atribuição / nomeação de um gestor de contrato, o qual é responsável e garante a execução do mesmo e o cumprimento dos níveis de serviço definidos.	Órgão proponente		
			Parametrização em aplicação informática desenvolvida internamente, de registo de todos os contratos, com alertas relativos aos prazos de cessação dos mesmos.	Direcção de Logística		
24	Compras	Realização de alterações indevidas aos dados mestre de fornecedores	Alterações aos dados mestre de fornecedores (criação, eliminação ou alteração) são realizadas pela Direcção Financeira - Área de Contabilidade no sistema SAP, mediante comprovativos / justificativos de alteração válidos (documentação suporte).	Direcção Financeira - Área de Contabilidade	1 - Fraca	1 - Baixo
			Alterações aos dados de artigos de armazém (criação, eliminação ou alteração), onde se estabelece a relação com o fornecedor (registos INFO) são realizadas pela Direcção de Logística, mediante comprovativos / justificativos de alteração válidos (documentação suporte).	Direcção de Logística		
25	Compras	Deficiente manutenção dos dados mestre de fornecedores	Avaliação de desempenho de fornecedores de acordo com os normativos em vigor, nomeadamente tendo em consideração os critérios e chaves de ponderação (%): - Preço (Subcritérios variação face ao preço médio do produto e fornecedor); - Qualidade (Subcritérios nível de devoluções e taxa de rejeição); - Remessa (Subcritérios Cumprimento de prazo e quantidade); e - Serviço (Subcritérios Nível de Organização e assistência).	Direcção de Logística	1 - Fraca	1 - Baixo
			Classificação anual de fornecedores, para grandes aquisições, realizada pela Área de Aprovisionamentos, a qual obtém a listagem de fornecedores, procede ao cálculo do peso de cada um em função das relações comerciais desenvolvidas durante o ano e consulta as áreas requisitantes respectivas, tendo em vista a sua avaliação e atribuição da classificação.	Direcção de Logística		

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 46 de 63

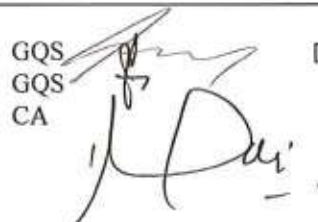
# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **7. Medidas de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

## 7.1. Dicionário de Riscos - Operacionais

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
52	Organização	Ética e cultura organizacional	Existência de um Código de Ética, disponível e comunicado a todos os colaboradores.	Conselho de Administração	1 - Fraca	1 - Baixo

Concebido por: GQS  
 Verificado por: GQS  
 Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
 Edição: 1ª de 2009-12-31  
 Página: 47 de 63



# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **7. Medidas de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

## **7.1. Dicionário de Riscos - Reporting**

---

Nada a assinalar.

---

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 48 de 63

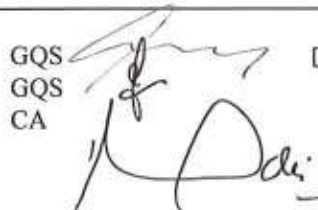
# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **7. Medidas de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

## 7.1. Dicionário de Riscos - Compliance

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
46	Compras	Inexistência de normativos relativamente à aquisição de bens e serviços	Existência de normativos formalizados e divulgados onde são claramente definidos os procedimentos de autorizações e as responsabilidades de cada um dos intervenientes nos processos de aquisição de bens e serviços e nas empreitadas.	Gabinete de Auditoria, Qualidade e Segurança	1 - Fraca	1 - Baixo
49	Compras	Incumprimento legal no processo de contratação	Acompanhamento de todos os processos de contratação pública por parte do Gabinete de Apoio Jurídico e Contencioso e apoio na preparação do cadernos de encargos, elaboração de contratos e respectivos níveis de serviços e penalizações a aplicar.	Gabinete de Apoio Jurídico e Contencioso	1 - Fraca	1 - Baixo
			Atribuição de 3 a 5 colaboradores para composição do júri de avaliação de propostas (incluindo sempre um colaborador da área técnica, o Director da área requerente e o Gabinete de Apoio Jurídico e Contencioso), em função das especificidades da aquisição e de acordo com o processo de aprovisionamento	Direcção de Logística Gabinete de Apoio Jurídico e Contencioso		

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



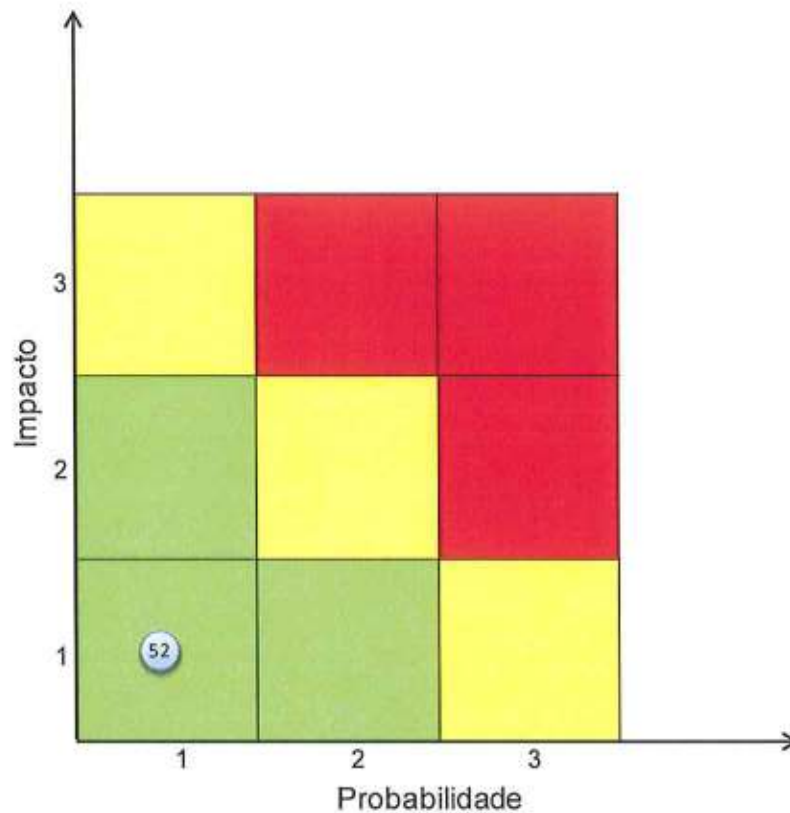
Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 49 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **7. Medidas de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

## 7.2. Mapas / Matrizes de Riscos (Risco Residual) - Estratégicos

#	Risco
52	Ética e cultura organizacional



Concebido por: GQS  
 Verificado por: GQS  
 Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
 Edição: 1ª de 2009-12-31  
 Página: 50 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **7. Medidas de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções  
Conexas**

## 7.2. Mapas / Matrizes de Riscos (Risco Residual) - Operacionais

#	Risco
1	Perfis de acesso inadequados em sistema
2	Definição dos critérios de adjudicação de propostas / contratos
3	Definição dos requisitos técnicos para adjudicação de propostas / contratos
4	Definição das necessidades de aquisição
5	Autorizações e responsabilidade
6	Ajuste directo injustificado ou consulta inadequada
7	Inexistente ou insuficiente estimativa de custos
8	Repartição de requisições de compra e / ou de pedidos / ordens de encomenda
9	Inexistência de práticas, políticas e procedimentos internos relativos ao processo de compras para aquisições de valores inferiores aos definidos por lei
10	Dependência do know-how das áreas requisitantes nos processos de aquisição
11	Inadequada selecção de fornecedores
12	Inexistência de audição prévia de concorrentes
13	Abertura de propostas e comunicação de adjudicações em simultâneo a todos os proponentes
14	Inadequada segregação de funções no processo de compras, ao nível da avaliação de propostas
15	Existência de pedidos / ordens de encomenda sem requisições de compra aprovadas
16	Ausência de relações contratuais formalmente reduzidas a escrito
17	Inexistência de controlo na execução de contratos
18	Furto e / ou utilização indevida de activos da Empresa
19	Incorrecto registo de pedidos / ordens de encomenda
20	Inexistência de pedidos / ordens de encomenda para aquisições de bens e serviços
21	Deficiente recepção de bens
22	Pagamentos de bens / serviços não recebidos / prestados, ou recebidos / prestados em condições deficientes
23	Não registo, completo e atempado, de todos os bens / serviços
24	Realização de alterações indevidas aos dados mestre de fornecedores

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



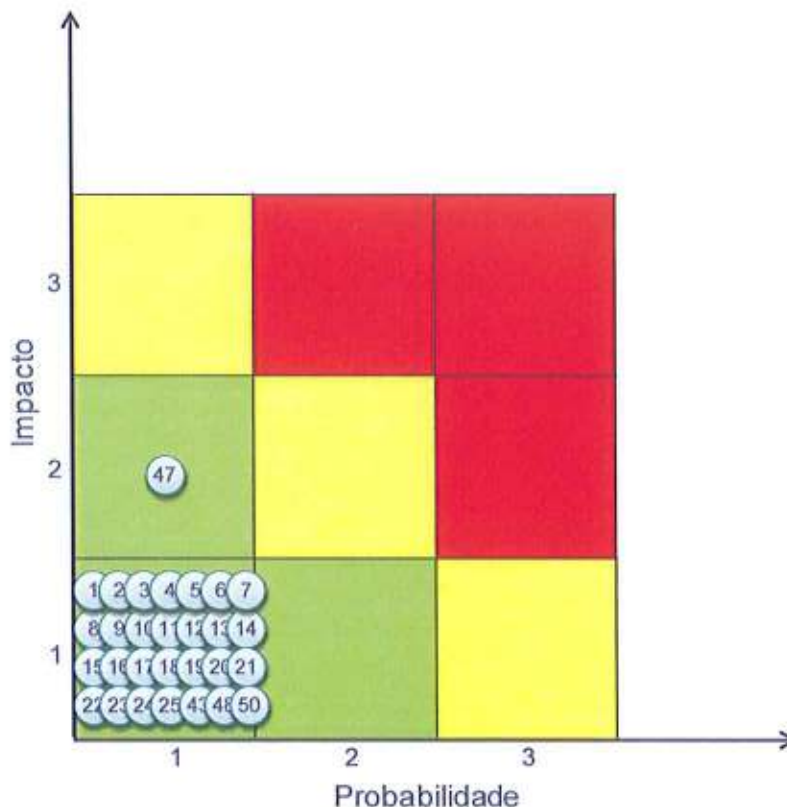
Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 51 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **7. Medidas de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

## 7.2. Mapas / Matrizes de Riscos (Risco Residual) - Operacionais

#	Risco
25	Deficiente manutenção dos dados mestre de fornecedores
43	Ausência de rotação dos membros do júri de avaliação de propostas
47	Ausência ou insuficiente fundamentação para a "natureza imprevista" de trabalhos / aquisições adicionais
48	Ausência ou inadequação de níveis de serviço
50	Pagamento de indemnizações indevidas a fornecedores



Concebido por: GQS  
 Verificado por: GQS  
 Homologado por: CA



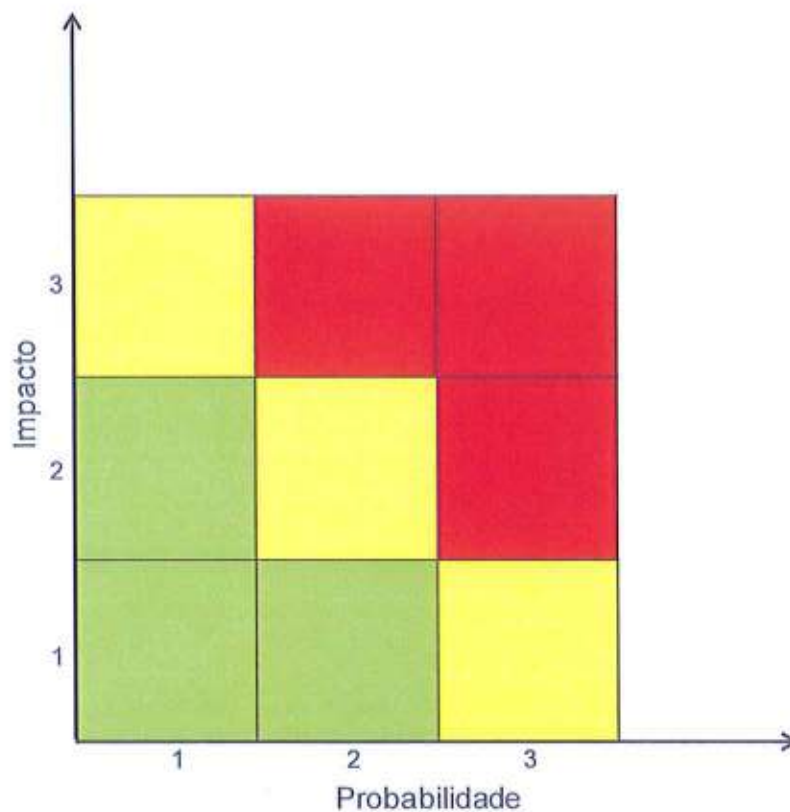
Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
 Edição: 1ª de 2009-12-31  
 Página: 52 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **7. Medidas de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

## 7.2. Mapas / Matrizes de Riscos (Risco Residual) - Reporting

#	Risco
---	-------



Concebido por: GQS  
 Verificado por: GQS  
 Homologado por: CA



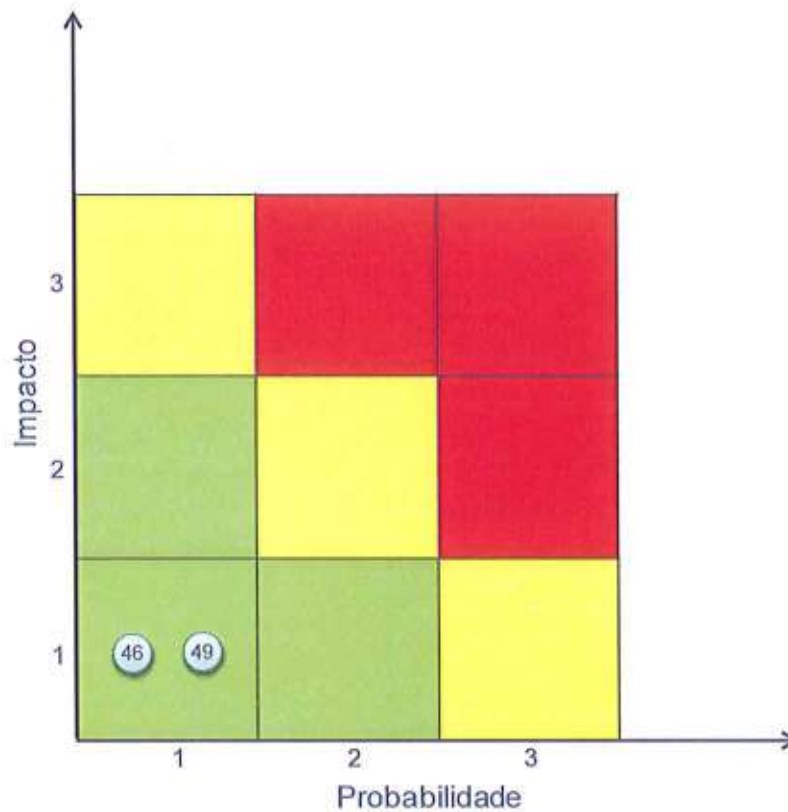
Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
 Edição: 1ª de 2009-12-31  
 Página: 53 de 63

# Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **7. Medidas de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas**

## 7.2. Mapas / Matrizes de Riscos (Risco Residual) - Compliance

#	Risco
46	Inexistência de normativos relativamente à aquisição de bens e serviços
49	Incumprimento legal no processo de contratação



Concebido por: GQS  
 Verificado por: GQS  
 Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
 Edição: 1ª de 2009-12-31  
 Página: 54 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **8. Estratégias de Aferição da Eficácia Operacional, Utilidade, Eficácia e Eventual Correção das Medidas Propostas (Controlo e Monitorização do Plano)**

De acordo com a Metodologia de Gestão de Riscos da Carris, na “Fase 5 – Tratar riscos” devem ser definidos e implementados planos de tratamento de risco com vista à redução dos níveis de risco residual a um nível aceitável.

De modo a avaliar / corroborar o nível de risco residual, as medidas de gestão dos riscos de corrupção e infracções conexas identificadas pelos diversos interlocutores organizacionais deverão ser avaliadas relativamente à sua pertinência e adequação face aos riscos em questão e confirmadas relativamente à sua efectiva realização / eficácia operacional.

Neste sentido, deverão ser realizados testes regulares de auditoria interna àquelas medidas de gestão dos riscos de corrupção e infracções conexas, de modo a avaliar que as mesmas garantem uma adequada salvaguarda dos activos da Empresa, a prevenção e detecção de situações de ilegalidade, fraude e erro, e garantem a exactidão dos registos contabilísticos.

Com base no trabalho de auditoria interna desenvolvido, será possível avaliar e corroborar qual o nível de risco residual existente, em função da adequação e nível de eficácia das medidas de gestão de riscos implementadas.

Como resultado, será possível determinar quais os riscos de corrupção e infracções conexas que carecem de maior controlo e gestão, quer através da implementação de medidas adicionais de gestão dos mesmos, quer através de correcções / melhorias às medidas já existentes.

De referir contudo que a implementação de todas as opções de tratamento de risco pode não se revelar *cost-effective*, pelo que deverá ser feita uma priorização da melhor combinação de opções a seguir:

- “**Evitar**” o risco, por exemplo quando os custos de implementação de medidas adicionais de gestão de risco não justificam os potenciais proveitos associados;
- “**ACEITAR**” o risco, por exemplo quando o nível de risco se encontra abaixo dos níveis máximos aceitáveis de risco da Empresa;

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 55 de 63



# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **8. Estratégias de Aferição da Eficácia Operacional, Utilidade, Eficácia e Eventual Correção das Medidas Propostas (Controlo e Monitorização do Plano)**

---

- “**Reduzir**” o risco, por exemplo através da cobertura parcial dos eventos de risco através da contratação de seguros, quando possível; ou
- “**Partilhar**” o risco, por exemplo através da realização de parcerias ou divisão dos eventos de risco em “realidades” menores e de mais fácil gestão.

---

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 56 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **9. Plano Anual de Medidas de Prevenção**

---

Identificados os riscos, bem como as medidas que previnam a sua ocorrência, a seguir se apresenta o Plano Anual de Medidas de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas. Esse Plano baseia-se na Matriz de Riscos resultante da Identificação de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas em matéria de organização e de compras, assim como nas medidas de gestão desses riscos que vêm sendo implementadas na Carris. Além disso, esse Plano tem presente o cumprimento dos requisitos legais, regulamentares e estatutários aplicáveis às actividades Carris.

---

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 57 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **9. Plano Anual de Medidas de Prevenção**

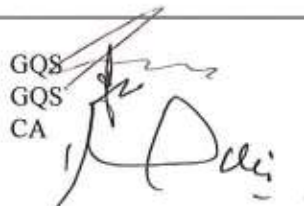
## **9.1. Estratégicos**

---

- Implementação de procedimentos de actualização periódicos (e.g. anuais) de identificação de situações de impedimentos de colaboradores com cargos de gestão e com interesses nas partes relacionadas com a actividade da Empresa.

---

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 58 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **9. Plano Anual de Medidas de Prevenção**

## 9.2. Compras

---

- Continuação da revisão periódica das políticas e normativos internos da Carris associados ao processo de compras, com vista à melhoria das práticas e procedimentos de controlo interno relacionadas com o mesmo, garantindo a sua aprovação, formalização e comunicação. Neste contexto, importa salientar:
  - Definição dos critérios *standard* de adjudicação de propostas / contratos da Carris, para os principais tipos de compras;
  - Definição dos requisitos e especificações técnicas *standard* de adjudicação de propostas / contratos da Carris, a constar nos cadernos de encargos, para os principais tipos de compras;
  - Extensão das acções de selecção, avaliação e qualificação anual de fornecedores a outros que não somente os da classe A (Classificação ABC de Fornecedores);
  - Formalização de outros critérios de avaliação de fornecedores, nomeadamente os associados a questões de imagem e reputação, garantindo-se uma clara identificação dos "fornecedores bloqueados" na lista de classificação de fornecedores, a qual deverá ser periodicamente actualizada, formalizada e comunicada aos intervenientes do processo de compras, no sentido de garantir a inexistência de relações com fornecedores que não estejam de acordo com os objectivos da Empresa;
  - Definição de uma política de rotação periódica dos membros do júri, garantindo as competências necessárias à correcta avaliação das propostas dos processos de concurso, nomeadamente pela definição de uma lista de colaboradores elegíveis para sua constituição;
  - Definição de limites máximos (e.g. valores e / ou espaço temporal) relativamente a situações relativas a trabalhos / aquisições adicionais (e.g. adendas, serviços adicionais, prorrogações) para as quais não seja necessário elaborar novo processo de concurso, para os principais tipos de compras, sua aprovação e formalização através de normativo interno;

---

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 59 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **9. Plano Anual de Medidas de Prevenção**

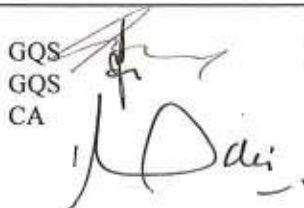
## 9.2. Compras

---

- Incluir no normativo interno a actual política da Carris de formalizar, reduzindo a escrito, os contratos de aquisição de bens e serviços; e
  - Assegurar os critérios *standard* relativos a "impedimentos" de adjudicação de propostas / contratos da Carris, nomeadamente os decorrentes da legislação aplicável, e identificação da correspondente documentação necessária a obter dos fornecedores aquando dos processos de concurso (e.g. declaração de ausência de dívidas à segurança social, declaração de aceitação do conteúdo do caderno de encargos, etc.), sua aprovação e formalização através de normativo interno.
- Realização de acções de avaliação, desenvolvidas pela área de auditoria interna da Carris, específicas aos processos de contratação de bens e serviços, no âmbito do sistema de controlo interno existente, no sentido de garantir que as normas e políticas internas estão a ser cumpridas, e potenciando a formulação de recomendações de auditoria que contribuam para a melhoria das práticas de controlo interno na área de compras;
- Realização de acções de auditoria interna de avaliação específicas dos níveis de cumprimento dos serviços definidos nas relações contratuais com fornecedores, no sentido de verificar se os interesses da Carris se encontram salvaguardados;
- Realização de verificações periódicas por parte da auditoria interna, por exemplo numa base amostral, relativamente a:
- Requisições de compra e / ou de pedidos / ordens de encomenda realizados, no sentido de identificar eventuais situações de "repartição de requisições de compra e / ou de pedidos / ordens de encomenda";
  - Situações relativas a trabalhos / aquisições adicionais (e.g. adendas, serviços adicionais, prorrogações), e da sua adequada justificação, no sentido de identificar eventuais situações de adjudicações directas injustificadas;
  - Existência de pedidos / ordens de encomenda a fornecedores sem as correspondentes requisições de compra devidamente aprovadas pela Gestão, por exemplo com recurso

---

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 60 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **9. Plano Anual de Medidas de Prevenção**

## 9.2. Compras

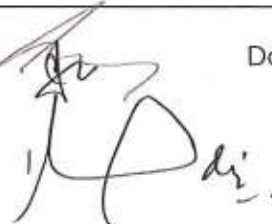
---

a rotinas automáticas parametrizadas em sistema, no sentido de identificar eventuais situações contrárias aos interesses e objectivos da Empresa; e

- Alterações realizadas nos dados mestre de fornecedores e dados de artigos de armazém, com base na respectiva documentação / justificação suporte, garantindo a inexistência de alterações indevidas aos mesmos, que possam resultar na realização de pedidos / ordens de encomenda a fornecedores não autorizados, realização de pagamentos a destinatários errados, alterações de condições de preços e crédito sem autorização, etc.
- Revisão anual dos acessos criados no sistema SAP, face à lista de autorizações para requisições de compra em vigor, de modo a garantir a sua pertinência e a inexistência de acessos indevidos e / ou injustificados ao nível da possibilidade de autorização / aprovação de requisições de compra;
- Assegurar que, num concurso por consulta, os fornecedores convidados que não apresentem proposta devem justificar a sua omissão;
- Assegurar que os processos de compra da Empresa garantam o cumprimento dos procedimentos, políticas e controlos associados ao processo aquisitivo; e
- Assegurar a informação mínima a constar nas facturas de fornecedores, nomeadamente os pedidos / ordens de encomenda.

---

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 61 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **9. Plano Anual de Medidas de Prevenção**

## **9.3. Definição e Identificação dos Vários Responsáveis**

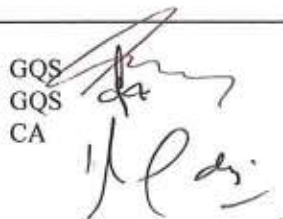
---

No âmbito da organização da Empresa estão atribuídas as seguintes competências:

- Gabinete de Auditoria, Qualidade e Segurança
  - Elaborar e rever periodicamente o Plano Anual de Medidas de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas, bem como o relatório anual sobre a sua execução, submetendo a aprovação do Conselho de Administração.
- Direcção de Logística
  - Gerir os contratos de aquisição de bens e serviços, garantindo o cumprimento dos requisitos contratuais, de acordo com os procedimentos internos estabelecidos e requisitos legais aplicáveis.
- Gabinete de Apoio Jurídico e Contencioso
  - Apoiar e colaborar na elaboração de consultas e concursos públicos, nomeadamente a que respeita a programas de concursos, cadernos de encargos, avaliação de candidaturas e propostas, contratos respectivos, e acompanhamento, se necessário se revelar, dos processos de negociação.
- Direcção Financeira
  - Intervir nos processos de contratos, no planeamento financeiro das aquisições de bens e serviços e no controlo de despesas.

---

Concebido por: GQS  
 Verificado por: GQS  
 Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
 Edição: 1ª de 2009-12-31  
 Página: 62 de 63

# Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Assunto: **10. Glossário**

---

**Control Owner:** Entidade responsável pela execução das medidas de gestão de riscos.

**Dicionário de Riscos:** Listagem dos riscos identificados e da sua definição para a Empresa, que constituam uma ameaça para prossecução dos seus objectivos de negócio.

**Fraude:** Qualquer acto, com o objectivo de ou omissão de modo a obter vantagem económica em benefício próprio.

**Mapa / Matriz de Riscos:** Esquema bidimensional, segundo os vectores de probabilidade e impacto, onde é possível observar a representação gráfica dos riscos devidamente relativizados e priorizados, de acordo com o dicionário de Riscos respectivo.

**Medidas de Gestão de Risco:** Actividades, processos, políticas ou procedimentos de controlo existentes, que permitem a gestão dos riscos da empresa, de forma a minorar a possibilidade da sua ocorrência (actividades de mitigação).

**Risco:** Evento, interno ou externo, capaz de influenciar a implementação de estratégias e o cumprimento dos objectivos de negócio.

**Risco Inerente:** Ameaças inerentes à mera existência e ao desempenho da actividade de negócio e operação da Empresa, na ausência de actividades, processos, políticas ou procedimentos de controlo que permitam a sua gestão e mitigação.

**Risco Residual:** Nível das ameaças existentes que resulta da “aplicação” das actividades, processos, políticas ou procedimentos de controlo, aos riscos inerentes.

**Risk Owner:** Entidade responsável pela gestão do risco e controlo da sua materialização.

---

Concebido por: GQS  
Verificado por: GQS  
Homologado por: CA



Data de entrada em vigor: 2010-01-01  
Edição: 1ª de 2009-12-31  
Página: 63 de 63