

# **PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS**

**Uma aplicação prática no Agrupamento de Escolas de  
Arronches**

Maria Eugénia Campos Reixa Lourenço

**TRABALHO DE FINAL DE CURSO**

Curso: **Mestrado de Gestão de PME**

Docente/Orientador: Professor Doutor Paulo Ferreira

Ano Letivo: 2022 | 2023



POLITÉCNICO  
DE PORTALEGRE

Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão



# PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

Uma aplicação prática no Agrupamento de Escolas de  
Arronches

Maria Eugénia Campos Reixa Lourenço

**Projeto Final de Curso**

Docente: Professor Doutor Paulo Ferreira

Curso: **Mestrado de Gestão de PME**

Ano Letivo: 2022 | 2023

Outubro | 2023

“A prevenção da corrupção, de modo a limitá-la a níveis sem significado social grave, não se pode fazer apenas ao nível do temor à repressão; faz-se sobretudo ao nível dos valores e dos modos de comportamento que cada sociedade gera e transmite como sinais aos indivíduos que a compõem.”

**Ernâni Lopes**, *Fenómenos de Corrupção e Ética nos Negócios* .

## **Agradecimentos**

O presente projeto representa a conclusão de um objetivo pessoal e académico ao qual me propus, e que, indiscutivelmente, não se teria concretizado sem o auxílio, a paciência, a compreensão e a amizade daqueles que se cruzaram no meu caminho. Em primeiro lugar, declaro a minha gratidão aos meus pais e ao meu marido, cujo apoio constante ao longo de toda a minha jornada académica tem sido inestimável, motivando-me diariamente de uma maneira indescritível.

Além disso, gostaria de estender os meus agradecimentos da seguinte forma:

Ao Instituto Politécnico de Portalegre, mais especificamente à Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG), e a todos os seus docentes que partilharam não apenas o seu conhecimento, mas também todo o seu constante apoio.

À Dra. Isabel Mourato, por todo o conhecimento e aconselhamento transferido, por toda a partilha de informações cruciais, bem como por toda a sua disponibilidade e amabilidade.

Ao Agrupamento de Escolas de Arronches, representado pela Dra. Ana Maria Reis, e ao Município de Arronches, liderada pelo Sr. Presidente João Crespo, por todo o incentivo, flexibilidade e assistência proporcionados.

A todos os meus amigos, com destaque especial para minha querida amiga Joana Alfaia, pela amizade constante e cumplicidade que sempre me demonstrou. Pela partilha do seu conhecimento jurídico e pelas palavras de encorajamento que sempre me dirigiu, especialmente nos momentos mais desafiantes.

Por fim, mas talvez o mais importante, quero dedicar os meus mais sinceros agradecimentos ao meu orientador, professor e coordenador de Mestrado em Gestão de PME, o Prof. Dr. Paulo Ferreira. A sua contribuição foi além do apoio e incentivo, a sua disponibilidade e compreensão inabaláveis tornaram-se numa peça fundamental para a realização e apresentação deste projeto.

A todos os mencionados, a minha mais profunda gratidão!

## **Resumo**

Em 2020 o XXII Governo Constitucional lançou um plano estratégico designado de “Estratégia Nacional de Combate à Corrupção// 2020-2024”, focado no aperfeiçoamento do conhecimento, da formação e das práticas institucionais em matéria de transparência e integridade por forma a prevenir e detetar antecipadamente os riscos de corrupção no setor público e comprometer o setor privado na prevenção, deteção e repressão da corrupção, recorrendo a mecanismos de reforço na articulação entre instituições públicas e privadas, garantindo uma aplicação mais eficaz e uniforme dos mecanismos legais em matéria de repressão da corrupção e, inclusive, melhorar o tempo de resposta do sistema judicial.

Para a obtenção de melhorias de propriedade governativa e institucional é incontestável a importância da implementação de programas ou estratégias de combate e prevenção à corrupção.

Considerando o impacto que o ensino tem no desenvolvimento social e cívico das crianças e jovens, as boas práticas devem ser inculcadas na fase inicial do referido desenvolvimento humano e, uma vez que tais valores são adquiridos e consolidados nos primeiros anos de vida consciente das crianças, é de extrema importância que o ensino seja exemplo e pioneiro no desenvolvimento, na execução e na divulgação de tudo o que é justo, claro e verdadeiro, priorizando e promovendo a boa-fé nas relações interpessoais.

Sendo a corrupção uma conduta contrária às regras da boa-fé, deve ser combatida afincadamente desde o seu início, através da implementação de medidas preventivas e punitivas que sejam relevantes para o fim desejado, a erradicação da mesma.

Toda a comunidade escolar deve ser equipada com ferramentas que permitam alcançar a consciencialização da temática e a prática transparente das funções exercidas por cada departamento, por forma a prevenir a influência, usura, má-fé e enriquecimento monetário ou social sem justa causa.

Em Portugal, com o propósito de combater a Corrupção, foi criado o Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), que introduziu os Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPRCIC), que devem ser elaborados por todas as entidades gestoras de dinheiros públicos.

O Agrupamento de Escolas de Arronches representa, através do Município de Arronches, uma das várias instituições referidas, entidade pela qual incidirá o projeto desenvolvido. Este projeto, intrinsecamente orientado para a procura da excelência, engloba, numa primeira fase, uma abordagem qualitativa, implicando uma análise minuciosa de procedimentos, documentos e informações obtidas tanto internamente quanto externamente no âmbito do Agrupamento.

A iniciativa surgiu numa conversa formal com a representante do Agrupamento. De imediato, essa mesma conversa orientou a mestrandia para a realização de uma análise aprofundada dos serviços administrativos, cujo setor emergiu como merecedor de uma atenção mais dedicada, quando comparado a outros departamentos dentro da instituição.

O período que compreenderam a investigação e a pesquisa permitiram a aquisição do conhecimento essencial para uma compreensão completa das áreas e atividades executadas dentro do departamento. Esta análise não se limitou apenas à temática da corrupção, mas abrangeu um intuito mais amplo, procurando identificar possíveis lacunas, processos estabelecidos ou ausentes, bem como a existência ou ausência de normas e regulamentos.

Este projeto não apenas revelou a competência e capacidade na compreensão dos mecanismos de controlo interno e da legislação intrínseca, mas também destacou o compromisso inequívoco do Agrupamento em ser pioneiro na adoção de medidas proativas para mitigar os riscos de corrupção e infrações conexas, contribuindo assim para uma gestão mais transparente e ética do seu funcionamento e das suas atividades.

**Palavras-Chave:** Risco, Corrupção, Prevenção, Plano.

## **Abstract**

In 2020, the XXII Constitutional Government launched a strategic plan called “National Strategy to Combat Corruption // 2020-2024”, focused on improving knowledge, training and institutional practices in matters of transparency and integrity in order to prevent and detect advance the risks of corruption in the public sector and commit the private sector to the prevention, detection and repression of corruption, using mechanisms to reinforce the coordination between public and private institutions, ensuring a more effective and uniform application of legal mechanisms in matters of repression of corruption. corruption and even improve the response time of the judicial system.

To obtain improvements in governmental and institutional property, the importance of implementing programs or strategies to combat and prevent corruption is undeniable.

Considering the impact that teaching has on the social and civic development of children and young people, good practices must be instilled in the initial phase of said human development and, since such values are acquired and consolidated in the first years of children's conscious lives, It is extremely important that teaching is an example and a pioneer in the development, execution and dissemination of everything that is fair, clear and true, prioritizing and promoting good faith in interpersonal relationships.

Since corruption is a conduct contrary to the rules of good faith, it must be fought vigorously from the beginning, through the implementation of preventive and punitive measures that are relevant to the desired end, its eradication.

The entire school community must be equipped with tools that allow for awareness of the issue and the transparent practice of the functions carried out by each department, in order to prevent influence, usury, bad faith and monetary or social enrichment without just cause.

In Portugal, with the purpose of combating Corruption, the Corruption Prevention Council (CPC) was created, which introduced the Corruption Risk and Related Offenses Prevention Plans (PPRIC), which must be drawn up by all entities managing corruption. public money.

The Arronches School Group represents, through the Municipality of Arronches, one of the several institutions mentioned, the entity on which the developed project will focus. This project, intrinsically oriented towards the search for excellence, initially encompasses a qualitative

approach, involving a thorough analysis of procedures, documents and information obtained both internally and externally within the scope of the Group.

The initiative came about in a formal conversation with the Group's representative. Immediately, this same conversation guided the master's student to carry out an in-depth analysis of administrative services, whose sector emerged as deserving more dedicated attention, when compared to other departments within the institution.

The period that comprised the investigation and research allowed the acquisition of essential knowledge for a complete understanding of the areas and activities carried out within the department. This analysis was not limited to just the topic of corruption, but covered a broader purpose, seeking to identify possible gaps, established or absent processes, as well as the existence or absence of rules and regulations.

This project not only revealed the competence and capacity in understanding internal control mechanisms and intrinsic legislation, but also highlighted the Group's unequivocal commitment to being a pioneer in adopting proactive measures to mitigate the risks of corruption and related infractions, thus contributing to more transparent and ethical management of its operation and activities.

**Keywords:** Risk, Corruption, Prevention, Plan

## **Lista de Abreviaturas, Siglas e Símbolos**

CI – Controlo Interno

CPC - Conselho de Prevenção da Corrupção

PPRCIC - Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

COSO – Committee of Sponsoring of the Treadway Commission

ERM – Enterprise Risk Management

IIA – Institute of Internal Auditors

IRM – Institute of Risk Management

ESTG – Escola Superior de Tecnologia e Gestão

IPP – Instituto Politécnico de Portalegre

## ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA .....	4
1.1. Corrupção.....	5
1.2. Papel do Conselho de Prevenção da Corrupção.....	7
1.3. Fraude .....	9
1.4. Risco.....	10
1.4.1. Gestão de Risco.....	12
1.4.2. Modelos de Gestão de Risco .....	14
1.4.2.1. NP ISO 31000 - Gestão de Risco pela ISSO, 2018 .....	14
1.4.2.2. ERM - Enterprise Risk Management COSO, 2017 .....	16
1.5. Auditoria Interna .....	20
1.6. Controlo Interno e Sistemas de Controlo Interno (SCI) .....	22
CAPÍTULO II – METODOLOGIA .....	26
2.1. Definição de Objetivos.....	26
2.2. Definição e Caracterização da População .....	27
2.3. Fonte e Recolha dos dados .....	29
2.4. Plano de Prevenção de Risco de Corrupção e Infrações Conexas .....	30
CAPÍTULO III – DESENVOLVIMENTO DO PLANO .....	32
PARTE I.....	32
3.1. Missão, Visão e Valores do Agrupamento de Escolas de Arronches.....	33
3.2. Princípios do Agrupamento de Escolas de Arronches.....	34
3.3. Estrutura do Agrupamento de Escolas de Arronches .....	35

<b>PARTE II.....</b>	<b>37</b>
<b>3.4. Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas .....</b>	<b>37</b>
<b>3.5. Controlo .....</b>	<b>37</b>
<b>3.6. Identificação dos Riscos e Fontes de Risco .....</b>	<b>38</b>
<b>CAPÍTULO IV - RESULTADOS .....</b>	<b>43</b>
<b>CAPÍTULO V - LIMITAÇÕES DO PROJETO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>54</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b><u>ANEXO 1 – “Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas – Agrupamento de Escolas de Arronches”</u></b> .....	<b>58</b>
<b><u>ANEXO 2 – “Escalas”</u></b> .....	<b>62</b>
<b><u>ANEXO 3 – “Recomendações CPC”</u></b> .....	<b>63</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 - 8 PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCO ISO 31000</b> .....	<b>15</b>
<b>FIGURA 2 - CUBO COSO</b> .....	<b>17</b>
<b>FIGURA 3 - MODELO COSO ERM</b> .....	<b>18</b>
<b>FIGURA 4 – COMPONENTES COSO 2017</b> .....	<b>19</b>
<b>FIGURA 5 - ORGANOGRAMA AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE ARRONCHES</b> .....	<b>36</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 – IDENTIFICAÇÃO DO RISCO – SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS (ÁREA DE PESSOAL, ALUNOS, CONTABILIDADE, ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE, PATRIMÓNIO E RECEITAS)	40
TABELA 2- IDENTIFICAÇÃO DO RISCO - SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS (STOCK, ESCALÕES, FALTAS, FÉRIAS E CORRESPONDÊNCIA)	41
TABELA 3 – IDENTIFICAÇÃO DO RISCO – DEPARTAMENTO 1º,2º E 3º CICLO (ESTRUTURA PEDAGÓGICA) E RECURSOS HUMANOS	42
TABELA 4 – ESCALAS	43

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Eu, por meio desta declaração, atesto ser a única autora deste projeto, o qual nunca foi submetido ou apresentado a qualquer outra instituição de ensino superior com o propósito de obtenção de qualquer tipo de qualificação acadêmica. Ressalto que este projeto é resultado de um trabalho autêntico, com base no conhecimento adquirido ao longo dos últimos anos.

Adicionalmente, declaro que todos os autores mencionados ao longo deste projeto estão devidamente identificados e reconhecidos pelas suas contribuições específicas. Estou plenamente ciente de que qualquer violação nesse sentido acarretará graves consequências para a integridade e originalidade deste trabalho. Portanto, assumo total responsabilidade pela autoria e pela veracidade das informações aqui apresentadas.

## **INTRODUÇÃO**

O Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), entidade autónoma que opera em conjunto com o Tribunal de Contas, criado através da Lei nº54/2008, de 4 de setembro, determinou a 4 de março de 2009 providir à investigação sobre riscos de corrupção e infrações conexas no âmbito da contratação pública e da concessão de benefícios públicos, através da utilização de um questionário aos Serviços e Organismos da Administração Central, Regional e Local, direta ou indireta. Na sequência desta decisão o CPC aprovou, em 1 de julho de 2009, a Recomendação nº1/2009 nos termos da qual os órgãos máximos das entidades gestoras de valores, dinheiro ou patrimónios públicos, independentemente da sua natureza, deviam elaborar Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPRCIC).

Um dos temas capitais que o programa do XXII Governo Constitucional contempla é o combate ao fenómeno da corrupção, pretendendo que a ação do próprio Estado seja mais transparente e justa, promovendo a igualdade de tratamento entre os cidadãos e estimulando o crescimento económico.

O combate à corrupção é absolutamente fulcral para uma demonstração clara da eficiência da democracia e para a total realização do Estado de Direito, sendo que o mesmo deve ser efetuado de uma forma ponderada mas sobretudo defendendo uma visão integral e geral.

É, pois, necessário um combate à corrupção com uma estratégia clara iniciada nos grupos/sociedades mais pequenos até chegar ao topo da hierarquia, prevenindo assim o contacto e a existência de contextos geradores de práticas corruptivas. A melhor forma de enfrentar a corrupção é prevenir a existência da mesma, pelo que o referido Governo comprometeu-se a criar um relatório nacional anticorrupção, a avaliar a permeabilidade das leis aos riscos de fraude, a diminuir as obscuridades legais e a carga burocrática, a obrigar as entidades administrativas a aderir a um código de conduta ou criar códigos de conduta próprios, a munir algumas entidades administrativas de um departamento de controlo interno que garanta a transparência e imparcialidade dos procedimentos e decisões, a aperfeiçoar os processos de contratação pública, e a forçar as médias e grandes organizações a possuírem planos de prevenção de riscos de corrupção e infrações de ligações suspeitas.

A concretização dos objetivos e a obtenção dos compromissos assumidos pelo Governo acima referidos prevê uma fase de conceber, de planear e de executar. Para tal, é essencial a

participação de diferentes entidades e profissionais, por forma a colocar em prática este propósito.

O presente projeto surge como um resultado sólido e concreto da dedicação e do comprometimento da mestranda no exercício da sua função como assistente operacional no Agrupamento de Escolas de Arronches. É importante salientar que o desempenho da sua atividade nesta entidade foi realizado em estreita e produtiva colaboração com a Câmara Municipal de Arronches, o que amplia a relevância da realização e conseqüente concretização do presente projeto.

No contexto das suas atividades profissionais, a mestranda deparou-se num ambiente permeado de inúmeros desafios e oportunidades. Motivada para a realização e concretização do projeto, foi notória a importância e melhoria fornecidas pelo agrupamento ao sistema educacional e a promoção dos valores éticos na passagem de informação para a elaboração do mesmo. Desta forma, a mestranda procurou aconselhamento junto da Diretora do Agrupamento de Escolas de Arronches. Esse crucial e esclarecedor diálogo permitiu um conhecimento mais profundo relativamente à proposta do Ministério da Educação, que se concentra na temática essencial do combate à corrupção no âmbito escolar.

A partir dessa conversa esclarecedora, a Diretora do Agrupamento não apenas reconheceu a relevância e a urgência desse tema, mas também sugeriu à mestranda uma maneira prática e eficaz de abordá-lo. Inicialmente a proposta consistiu na elaboração de um manual de boas práticas ou na conceção de um abrangente plano estratégico de combate à corrupção, com o objetivo claro da sua posterior implementação prática e efetiva dentro do Agrupamento de Escolas de Arronches.

Estabeleceu-se desta forma o objetivo do projeto, que passa por conduzir um estudo abrangente sobre as diversas áreas e atividades realizadas no Agrupamento de Escolas e no Município de Arronches (que estivessem diretamente relacionadas com o Agrupamento). O estudo revelou e verificou a existência efetiva de riscos, e a necessidade de desenvolver o objetivo principal: um plano estratégico de prevenção de risco de corrupção e infrações conexas.

Essa abordagem foi o ponto de partida para o desenvolvimento e elaboração do plano de prevenção, que desde logo ficou definido. Este plano, que representa na íntegra o projeto descrito, será detalhadamente apresentado ao longo do mesmo, demonstrando sempre o compromisso com a transparência, integridade e aperfeiçoamento das operações administrativas realizadas dentro do Agrupamento.

Além do anteriormente referido, essa sugestão não se restringiu ao âmbito local. Reconhecendo a potencialidade deste projeto e a sua capacidade de promover mudanças significativas, a Diretora do Agrupamento e a mestrandas partilharam a ideia de que esta iniciativa pioneira poderia servir como um modelo replicável e adaptável, a ser disseminado em todo o território nacional. Tal abordagem permitiria que outras instituições educacionais, em diferentes regiões do país, pudessem adotar e personalizar este projeto de acordo com as particularidades dos seus respetivos Agrupamentos, contribuindo assim para a construção de um ambiente educacional mais ético, transparente e comprometido com a integridade. Assim sendo, este projeto não se limita apenas a uma ação localizada, mas abraça uma visão ampla e abrangente de transformação na educação, com efeitos potencialmente dissemináveis por todo o país.

## **CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA**

A corrupção não apenas compromete a integridade e a moralidade do sistema, mas também tem impactos diretos nas finanças do Estado. Os efeitos financeiros adversos decorrentes de práticas corruptas podem impedir que recursos adicionais sejam alocados para setores fundamentais, como saúde, segurança social, educação, segurança, justiça, cultura e modernização da Administração Pública. Isso, por sua vez, compromete a capacidade do Estado de cumprir a sua responsabilidade na garantia dos direitos fundamentais.

Infelizmente, a falta de dados confiáveis sobre a extensão dos fenómenos de corrupção e a ausência de uma estrutura adequada para lidar com eles dificultam a quantificação precisa dos custos da corrupção a nível nacional. No entanto, é inegável que a corrupção acarreta custos financeiros significativos, enfraquecendo a capacidade de atuação do Estado.

A corrupção pode assumir várias formas, desde subornos e desvio de fundos públicos até favoritismo e tráfico de influências. Estas práticas desviam recursos preciosos que deveriam ser direcionados para o bem-estar da sociedade e para o desenvolvimento do país. Quando o dinheiro destinado a serviços essenciais é desviado por meio de corrupção, as consequências são profundamente prejudiciais para o progresso social e económico.

Além dos impactos financeiros diretos, a corrupção também mina a confiança dos cidadãos no sistema político e nas instituições públicas. A perceção de corrupção generalizada afeta negativamente a coesão social e o senso de justiça, influenciando os alicerces da democracia e do Estado de Direito. Quando os cidadãos percebem que as suas contribuições e esforços são determinados por práticas corruptas, a confiança no governo é dissipada e a participação cívica pode diminuir.

Portanto, o combate à corrupção não é apenas uma questão de responsabilidade moral, mas também uma necessidade urgente para garantir um ambiente propício ao desenvolvimento sustentável e ao bem-estar da sociedade como um todo. É crucial fortalecer os mecanismos de prevenção, deteção e punição da corrupção, promovendo a transparência, a prestação de contas e a educação cívica. Somente com um esforço conjunto, envolvendo governos, instituições, sociedade civil e cidadãos comuns, será possível enfrentar efetivamente este desafio e construir um futuro mais justo.

## 1.1. Corrupção

Entende-se geralmente o termo corrupção como um abuso de funções perante a promessa ou aceitação de vantagem. Também se pode considerar corrupção o não exercício de deveres e/ou princípios que regem um cargo exercido com o objetivo de retirar proveitos próprios (Sousa, 2011, p. 17).

A corrupção é um conceito antigo. Na prática é um comportamento desviante. Uma transação ilegítima, um acordo oculto, sendo, portanto, uma troca questionável entre intervenientes. Considera-se uma prática desviante a que implica uma violação de regras legais/formais expressas nas leis, nos códigos penais e deontológicos, nos procedimentos administrativos, etc., e de expectativas ou normas culturais/sociais que regem o exercício de um cargo de autoridade delegada, num determinado contexto social e temporal (Sousa, 2011).

O sentido metafórico é mais amplo que o sentido restrito. Refere-se normalmente ao afastamento de uma certa matriz tida por modelo de perfeição. No seu uso mais vulgar refere-se à falta da honestidade que deve acompanhar o desempenho de determinadas funções, especialmente de carácter público. Os funcionários e as pessoas investidas nos altos cargos do Estado, quando deixam influenciar as suas decisões por uma recompensa, normalmente financeira, pagamento, subsídio, suborno, ou qualquer outra forma de contrapartida da vantagem concedida, são apelidados de corruptos. Regista-se então um afastamento da matriz de honestidade, tida por perfeita dentro da escala de valores em vigor na sociedade. Deste modo, afirma-se que existe corrupção quando as pessoas responsáveis da administração e de determinadas tarefas públicas mudam a justiça, a equidade, a ordem de precedências, o montante dos pagamentos, o volume das indemnizações, as adjudicações, os contratos, as sanções ou qualquer transferência económica, em favor daquele grupo ou daquela pessoa que oferece uma contrapartida de qualquer tipo (Bessa, 1990).

A corrupção não é apenas um desvio de valores e princípios éticos, mas também uma força que influencia os fundamentos da coesão social e prejudica o bem-estar de todos, comprometendo a justiça, a equidade e a ordem, contribuindo para a desigualdade e a erosão da confiança nas organizações. Desta forma, a luta contra a corrupção não é apenas uma questão de aplicação da lei, mas também de salvaguardar a integridade social e a qualidade de vida de uma sociedade.

Fonseca (1990) refere ainda níveis de lesão social: o primeiro é a desobediência aos desejos coletivos, de preservar e melhorar a qualidade de vida, que pela ação dos corruptos se degrada. O segundo nível é o mau exemplo que agride a sociedade: as pessoas vão ver aparecer fortunas em mãos de quem, pela sua atividade normal não as deveria conseguir acumular, e entendem o que se passou, sentem-se impotentes para impedir o mal feito, e frustradas para travar a sua proliferação. Daqui resulta o mau estar social, que disrompe o tecido social.

Pode observar-se que existe discrepância entre as normas que orientam em termos laborais a função do transgressor e as que usa em seu proveito. Os comportamentos fraudulentos presentes quer em esfera pública ou privada rondam o pagamento ilícito, o abuso de poder, o favorecimento, valorização, nomeação ou elevação a cargos, a troca de favores, suborno, fraude, utilização de dinheiros públicos para vantagem pessoal ou partidária.

É facto que a corrupção implica o desvio de um comportamento expectável no exercício de um cargo, função ou papel mas também se espera que o cidadão em causa tenha uma conduta moral e ética que abone em função de todos, da sociedade e não em benefício próprio.

Ainda assim, a corrupção envolve desvios de conduta e comportamentos fora das normas sociais vigentes. O termo acarreta uma conotação negativa. Sousa (2011), afirma que “A corrupção não pode ser definida exclusivamente através da análise de infrações, desvendadas e condenadas, à luz dos preceitos legais estipulados para o exercício do cargo público ou eleito”.

Tradicionalmente associava-se corrupção ao exercício de funções públicas. Posteriormente este crime foi também alargado a esferas privadas e à interação entre ambos os contextos.

A corrupção é vista à luz da Lei como um comportamento ilícito jurídico e moral e por isso é passível de pena aplicável ao infrator ou infratores. De modo geral o que está em causa são a transparência, a legalidade dos processos, a igualdade, a concorrência justa e leal e estes bens são tidos do ponto de vista sociológico como princípios dignos de sociedades equilibradas e sãs, contudo na moldura penal do nosso país são menos protegidos (Sousa, 2011).

O enquadramento penal deste tipo de crimes tem um passado não muito longínquo e o sistema judicial abona a impunibilidade de detentores de altos cargos cuja influência é alargada. Os crimes económico-financeiros são mais visíveis, contudo o tráfico de influências é muito mais comum.

A corrupção é uma ameaça aos Estado de direito democrático, prejudica a fluidez das relações entre cidadãos e a Administração, o desenvolvimento das economias e o normal funcionamento dos mercados (DGPJ, 2021).

## **1.2. Papel do Conselho de Prevenção da Corrupção**

No contexto de crescente atenção às questões relacionadas com a corrupção nos últimos anos, surgiram diversos instrumentos jurídicos destinados ao combate desse flagelo global. Um dos momentos importantes ocorreu em 2008, com a criação de uma entidade administrativa independente e de alcance nacional, designada por Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), que atua em evidente colaboração com o Tribunal de Contas.

O propósito fundamental do CPC, de acordo com a Lei n.º 54/2008, de 4 de Setembro é promover os valores fundamentais da integridade, probidade, transparência e responsabilidade na administração pública e em todas as esferas da sociedade. Como um órgão independente, o CPC possui a autoridade e a missão de desenvolver estratégias, diretrizes e ações concretas voltadas para a prevenção e para o combate à corrupção em Portugal.

O Conselho de Prevenção da Corrupção desempenha um papel crucial na consolidação dos esforços do governo e da sociedade civil na construção de uma cultura de integridade e transparência. Desta forma, a sua conduta abrange a promoção de boas práticas, a realização de estudos e pesquisas relacionados à corrupção, bem como a monitorização de políticas públicas que visam aprimorar a gestão governativa e a ética no setor público.

Ao longo dos anos, o CPC tem-se estabelecido com um papel importante na luta contra a corrupção, contribuindo para fortalecer a confiança dos cidadãos nas instituições públicas e garantir a efetiva aplicação das leis de anticorrupção em Portugal.

No âmbito da sua atuação, e de acordo com o PRR (2021) destacam-se, em particular:

a) A Recomendação aprovada em 1 de julho de 2009 (Recomendação 1/2009), publicada no Diário da República, 2.ª série, n.º 140, de 22 de julho de 2009, na qual se estabelece 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 Infrações Conexas”;

b) A Recomendação aprovada em 7 de abril de 2010 (Recomendação 1/2010), publicada no Diário da República, 2.ª série, n.º 71, de 13 de abril de 2010, na qual se estabelece a obrigatoriedade de publicitar os Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas;

c) A Recomendação aprovada em 1 de julho de 2015 (Recomendação 3/2015), publicada no Diário da República, 2.ª série, n.º 132, de 9 de julho de 2015, na qual se estabelece que em resultado de um processo de análise e reflexão internas das entidades destinatárias da ação do CPC, devem os planos elaborados por essas mesmas entidades identificar, de modo exaustivo os riscos de gestão, incluindo os de corrupção, bem como as correspondentes medidas preventivas;

d) A Recomendação aprovada em 2 de outubro de 2019 (Recomendação 4/2019), publicada no Diário da República, 2.ª série, n.º 231, de 2 de dezembro de 2019, na qual se estabelecem medidas de prevenção de riscos na contratação pública;

e) A Recomendação aprovada em 8 de janeiro de 2020 (Recomendação 3/2020), publicada no Diário da República, 2.ª série, n.º 138, de 17 de julho de 2020, na qual se estabelecem medidas de mitigação sobre o risco de ocorrência de situações de conflitos de interesses no setor público e sua adequada gestão.

O Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC) desempenha um papel fundamental na promoção da integridade e na luta contra a corrupção em diversos âmbitos da sociedade. Embora o Agrupamento de Escolas de Arronches não esteja diretamente abrangido pelas recomendações do CPC, reconhece a importância de desempenhar um papel significativo na prevenção dos fenómenos disruptivos, inclusive a corrupção. "O sucesso da nossa ação passa por compreendermos a importância fundamental da educação como nossa grande aliada nesta intervenção. Nela reside o poder de operar a mudança de atitudes e a alteração de comportamentos das novas gerações" (CPC, 2015) reflete uma compreensão profunda da necessidade de envolver a educação como um instrumento poderoso na construção de uma sociedade mais ética e transparente.

A educação é a chave para a prevenção da corrupção, e a integração de métodos de ensino eficazes é essencial para garantir que crianças e jovens adquiram desde cedo uma compreensão sólida dos princípios éticos e da importância da integridade em todas as esferas da vida. Neste sentido, e como já referido anteriormente, o Ministério da Educação tem estimulado os agrupamentos de escolas de todo o país a tomarem medidas preventivas sobre os riscos de corrupção, reconhecendo que a educação desempenha um papel vital na formação de cidadãos conscientes e responsáveis.

O Agrupamento de Escolas de Arronches, ao adotar uma abordagem proativa em relação à prevenção da corrupção, está a contribuir para a formação de cidadãos conscientes e éticos. Não beneficiando apenas a comunidade escolar, mas também ajuda a construir uma sociedade mais justa e íntegra. A educação desempenha um papel crucial na mudança de atitudes e comportamentos das novas gerações, e a sua importância não pode ser subestimada na luta contra a corrupção e na promoção de uma cultura de integridade. Portanto, a colaboração entre o CPC e instituições de ensino, como o Agrupamento de Escolas de Arronches, pode ser fundamental para alcançar esse objetivo.

### **1.3. Fraude**

A fraude é uma questão preocupante que afeta diversos setores da sociedade e tem sido objeto de estudo e reflexão por parte de especialistas e sistemas de ensino. Alguns autores apresentam definições sobre a temática da fraude, oferecendo *insights* interessantes sobre essa problemática.

O criminologista, autoridade em segurança pública e professor na universidade de Harvard, enfatiza que a fraude pode proporcionar ganhos temporários, mas que a longo prazo a verdade prevalece. Ainda que os fraudadores possam obter benefícios momentâneos, a fraude inevitavelmente será exposta e as suas consequências serão enfrentadas. A fraude é um jogo perigoso, que oferece recompensas momentâneas, mas acarreta consequências a longo prazo. A verdade sempre prevalece (Kelling, 1982).

Especialista em ética empresarial, Albrecht (1984), reflete a importância da natureza enganosa da fraude. [...] envolve a manipulação de informações e a exploração da confiança alheia em prol de benefícios pessoais ilícitos, afetando a integridade dos sistemas financeiros. A fraude é o coração do crime financeiro. É a arte de enganar outros para obter ganhos pessoais ilegítimos.

Wells (2005), definiu fraude como uma ação ou conjunto de ações deliberadas e enganosas realizadas por um indivíduo ou um grupo de pessoas com o propósito específico de obter vantagens financeiras, bens, serviços ou benefícios indevidos, de forma ilícita e muitas vezes oculta. A fraude envolve uma série de elementos-chave, incluindo o uso de falsas representações, omissões intencionais de informações, manipulação de registos, documentos ou sistemas, e a exploração da confiança alheia.

Essas ações fraudulentas podem manifestar-se numa ampla variedade de contextos, desde fraudes financeiras nas organizações, fraudes de identidade, e outras formas de engano com o objetivo de obtenção de ganhos pessoais, prejuízo a terceiros ou a violação da integridade de sistemas e processos (Wells, 2005).

A fraude não apenas ameaça a confiabilidade e a transparência, mas também influencia negativamente a confiança nas instituições e na sociedade como um todo. A detecção, prevenção e investigação de fraudes são cruciais para a manutenção da integridade, da ética e do funcionamento saudável de organizações e comunidades.

Para Mueller (2018), a fraude é o inimigo do progresso. Destrói a confiança, distorce a verdade e compromete os fundamentos da honestidade e da justiça. O autor destaca ainda a importância de combater a fraude como um obstáculo para o avanço da sociedade. A fraude compromete valores fundamentais e prejudica a confiança necessária para o desenvolvimento de relações sociais saudáveis.

Desta forma, a prevenção, a detecção e a investigação de fraudes são fundamentais para proteger a reputação, os ativos e a ética das organizações e da sociedade em geral.

## **1.4. Risco**

Risco é um conceito multifacetado que permeia inúmeras esferas da vida, das finanças à saúde, dos negócios à tomada de decisões pessoais. Na sua essência, o risco representa a imprevisibilidade inerente ao futuro, a incerteza que nos leva a considerar que as coisas podem não desenrolar-se exatamente como esperamos ou planeamos. É a consciência de que acontecimentos inesperados, adversos ou indesejados podem ocorrer e influenciar os nossos resultados, objetivos ou interesses.

O risco permeia todos os aspetos da vida e, especialmente, dos negócios e finanças. A sua definição abrange uma série de dimensões, desde a incerteza inerente ao futuro até à possibilidade de perdas e consequências adversas. "O risco vem de não saber o que se está a fazer" (Schroeder, 2008). Esta observação destaca que a ignorância e a falta de compreensão são frequentemente as fontes subjacentes do risco.

Um dos pioneiros em teorias de risco, Knight (2014), explicou que o risco é resultado da incerteza. Argumentava que o risco envolve circunstâncias que podem ser mensuradas e quantificadas,

enquanto a incerteza está relacionada com episódios imprevisíveis. Assim, o risco está naturalmente associado a momentos que podemos antecipar, embora nem sempre possamos prever o seu resultado exato.

A nível financeiro, o risco é um conceito central. (Bernstein, 2009) “o risco não é algo a ser evitado. Na verdade, a atividade de negócios consiste inteiramente de riscos.” Esta visão salienta que o risco é inerente às decisões de investimento e empresariais, e que a gestão adequada do risco é essencial para o sucesso.

Por outro lado, Taleb (2011) introduziu o conceito de "cisne negro", acontecimentos altamente improváveis e imprevisíveis que podem ter um impacto devastador. O risco é muitas vezes subestimado devido à tendência de confiar em modelos e previsões que não levam em consideração circunstâncias raras, mas surpreendentes.

A prática da gestão de risco é crucialmente importante tanto para instituições financeiras quanto para organizações, desempenhando um papel fundamental na segurança da continuidade das operações, na preservação dos ativos e na realização das metas organizacionais. Esta abordagem estratégica compreende a etapa inicial de identificação dos riscos potenciais, seguida pela avaliação desses riscos em termos de probabilidade e impacto. Posteriormente, a implementação de estratégias de mitigação é fundamental para lidar com esses riscos, minimizando a possibilidade de impactos adversos sobre as operações e o desempenho financeiro. Esta prática não é estática, mas sim um processo em constante evolução, que requer monitorização contínua e a manutenção de uma cultura organizacional que reconheça a importância da gestão de risco a todos os níveis da instituição ou organização. A comunicação transparente sobre os riscos e as estratégias de gestão são cruciais para construir confiança e para assegurar que a organização esteja preparada para enfrentar os desafios do ambiente de negócios de forma informada e estratégica.

A gestão de risco em empresas, conforme abordada por autores como Hull (2023), envolve a identificação e a avaliação de riscos financeiros, como risco de mercado e risco de crédito. Hull (2023) observa que "Risco é a variabilidade do retorno", destacando a importância de medir a volatilidade dos ativos financeiros para uma gestão adequada ao risco de investimento.

Ainda, a gestão de risco em instituições financeiras exige uma compreensão profunda do risco operacional. Cruz (2017) define risco operacional como "o risco de perda resultante de processos internos inadequados, pessoas e sistemas". Esta definição enfatiza a importância de identificar e mitigar riscos relacionados a processos internos e sistemas operacionais.

No entanto, o risco não é apenas uma preocupação financeira, mas permeia todas as áreas da vida e dos negócios. A sua gestão envolve não apenas reconhecer a incerteza, mas também tomar medidas proativas para minimizar o impacto adverso de circunstâncias imprevistas.

O risco é uma constante na vida e nas atividades do quotidiano, e a sua gestão envolve avaliar, entender e, quando possível, mitigar as incertezas associadas às escolhas e ações realizadas. É uma componente fundamental de qualquer processo de tomada de decisão informada, pois reconhece a complexidade e a imprevisibilidade do mundo que nos rodeia.

### **1.4.1. Gestão de Risco**

A gestão de risco é fundamental para garantir a sobrevivência e o sucesso das organizações num mundo cada vez mais complexo e volátil. Nesse contexto, especialistas e autores destacam a importância de adotar uma abordagem equilibrada e informada para lidar com os riscos, compreendendo-os e utilizando-os de forma estratégica em benefício da organização.

Para Lam (2003), a gestão de risco não é sobre evitar riscos, mas sobre entender e aproveitar os riscos a favor dos objetivos da organização.

A compreensão dos riscos envolvidos é o primeiro passo crucial para a gestão eficaz. Isso implica identificar e analisar cuidadosamente os riscos que podem afetar os objetivos e as operações da organização. É essencial examinar os riscos em todas as áreas relevantes, como financeira, operacional, estratégica e legal. Através dessa análise, a organização ganha uma visão clara dos potenciais desafios que enfrenta e garante tomadas de decisão informadas.

No entanto, a gestão de risco não deve ser confundida como a procura pela eliminação completa de todos os riscos. Isso seria impraticável e até contraproducente. Em vez disso, trata-se de encontrar um equilíbrio entre assumir riscos necessários e gerir aqueles que podem ser prejudiciais. Alguns riscos podem ser considerados aceitáveis ou até mesmo benéficos, pois podem trazer oportunidades de crescimento e inovação. A gestão de risco procura aproveitar esses riscos de forma estratégica, visando maximizar os resultados positivos para a organização.

Uma abordagem informada é fundamental para tomar decisões eficazes em relação aos riscos. Isso envolve angariar dados relevantes, analisar informações precisas e procurar o conhecimento especializado necessário para compreender a natureza e as implicações dos riscos. Tomar

decisões baseadas em evidências e ter uma visão panorâmica das possíveis consequências ajuda a minimizar a incerteza e aumenta as hipóteses de sucesso.

Além disso, a gestão de risco não é um esforço isolado, mas um processo contínuo e integrado na cultura e nas práticas organizacionais. Ela requer o envolvimento de todas as partes interessadas, desde a administração até aos colaboradores de todos os níveis. Uma mentalidade de gestão de risco deve ser cultivada em toda a organização, com uma compreensão compartilhada dos riscos e responsabilidades correspondentes.

Conforme as observações de Gil (2011) uma estratégia de gestão de riscos:

“[...] deve ser assente na compreensão, redução e deteção de riscos, na análise e deteção de sinais de alerta, na gestão de incidentes e na prevenção de risco de fraude, o que implica a existência de meios e técnicas que permitam aumentar a segurança e a resistência de uma instituição”

DiMicco (2004) ressalva que, embora seja impossível prever com precisão todos os eventos futuros, é essencial que as organizações se preparem adequadamente para lidar com as incertezas e desafios que podem surgir. Garante que a gestão de risco não é sobre prever o futuro, mas sobre estar preparado para ele.

Ao reconhecer que o futuro é inerentemente incerto, a gestão de risco procura desenvolver estratégias e planos que permitam às organizações responder de forma eficaz a situações adversas e aproveitar oportunidades quando surgirem.” [...] a gestão de risco concentra-se em construir resiliência e flexibilidade para se adaptar a diferentes cenários” (DiMicco, 2004).

Estar preparado para o futuro implica “identificar, avaliar e gerir os riscos existentes, bem como desenvolver medidas de contingência e planos de resposta adequados. Isso pode envolver a implementação de planos de controlo interno, a diversificação de atividades e recursos, o estabelecimento de políticas e procedimentos claros, o investimento em tecnologias e sistemas sólidos, entre outras ações.” (DiMicco, 2004)

Além disso, a preparação para o futuro também inclui estar atento a tendências e mudanças no ambiente externo que possam afetar a organização. Isso requer uma vigilância contínua e uma mentalidade atualizada da aprendizagem, permitindo que as organizações se adaptem rapidamente a novas circunstâncias e tomem decisões informadas.

Bispo (2022), destaca a importância do risco e a gestão do mesmo ser considerado no processo de definição de estratégia e na condução do desempenho da organização.

Uma vez que todas as organizações necessitam de definir uma estratégia que seja periodicamente ajustada, com foco constante nas novas oportunidades, nas mudanças e nos novos desafios que, possivelmente, criarão valor. Para tal, é necessária uma estrutura que permita otimizar a estratégia e o desempenho, onde a gestão de riscos tem um papel fundamental (COSO, 2017).

## **1.4.2. Modelos de Gestão de Risco**

A gestão de risco é uma disciplina crítica em organizações de todos os tipos e tamanhos, abrangendo desde organizações multinacionais até instituições financeiras e governamentais. É um processo estruturado e contínuo que visa identificar, avaliar e controlar os riscos que podem afetar o alcance dos objetivos organizacionais. Existem vários modelos de gestão de risco, cada um com uma abordagem específica, sendo que todos partilham a mesma finalidade: fortalecer a tomada de decisões informadas e a resiliência organizacional.

A gestão de risco tornou-se uma parte essencial da administração corporativa e da tomada de decisões estratégicas nas organizações modernas. Dois dos modelos mais destacados e amplamente reconhecidos para a gestão de riscos são a NP ISO 31000, publicada pela International Organization for Standardization (ISO) em 2018, e o ERM - Enterprise Risk Management emitido pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) em 2017.

### **1.4.2.1. NP ISO 31000 - Gestão de Risco pela ISSO, 2018**

A ISO definida por International Organizations for Standardization tem como propósito a publicação/definição de *standards* internacionais. A norma portuguesa ISO 31000 designada gestão do risco – princípios e linhas de orientação, tem como objetivo fornecer linhas de orientação na gestão do risco para as organizações, onde o campo de aplicação das linhas de orientação pode ser adaptado a qualquer organização e ao seu contexto (Fernandes, 2022).

A ISO 31000 é uma norma internacional que estabelece princípios, estrutura e processos para a gestão de riscos em organizações. A ISO 31000 notabiliza-se por vários motivos:

- Princípios Fundamentais (Representados na Figura 1) - Estabelece princípios fundamentais como estão representados na figura abaixo, nomeadamente, integração, melhoria contínua, tomada de decisões informada e comunicação transparente. Esses princípios são a base para uma gestão de riscos eficaz e são aplicáveis a organizações de todos os tamanhos e setores.
- Estrutura de Processo - Fornece uma estrutura de processo em etapas, desde a compreensão do contexto organizacional até à identificação, avaliação, tratamento e monitorização de riscos. Essa abordagem sistemática ajuda as organizações a gerir riscos de forma holística.
- Integração da Gestão de Risco - Enfatiza a importância da integração da gestão de risco em todas as atividades e níveis da organização. Isso significa que a gestão de risco não é uma tarefa isolada, mas uma parte essencial do processo de tomada de decisões em toda a organização.
- Flexibilidade: Reconhecendo que cada organização é única, a ISO 31000 permite que as organizações personalizem sua abordagem de gestão de riscos de acordo com suas necessidades específicas, cultura e contexto.

Figura 1 - 8 princípios da Gestão de Risco ISO 31000



Fonte - Elaboração própria

A ISO 31000 é uma norma vasta e utilizada para orientar a gestão de riscos em organizações de todos os tipos e tamanhos, fornecendo uma estrutura abrangente para reconhecer, avaliar, controlar e erradicar riscos que possam afetar negativamente os objetivos e atividades da organização. A norma ISO 31000 é frequentemente adotada por empresas e instituições como uma referência para a implementação de práticas eficazes de gestão de riscos.

#### **1.4.2.2. ERM - Enterprise Risk Management COSO, 2017**

Em 2004, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) publicou o modelo de gestão de riscos designado Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Este modelo surge como resposta a uma necessidade de orientação baseada em princípios que visam ajudar as entidades a projetar e a implementar abordagens eficazes em toda a empresa na gestão do risco (COSO, 2021)

O ERM do COSO é uma estrutura que se concentra na gestão de riscos corporativos. Este modelo é largamente reconhecido pelas suas diretrizes detalhadas e abordagem abrangente para a gestão de riscos. Alguns destaques incluem:

- Integração com Estratégia e Desempenho - Foco na integração da gestão de risco com os objetivos estratégicos da organização. Ajuda as instituições a alinhar a gestão de risco com as suas metas a longo prazo e a considerar riscos em todas as decisões estratégicas.
- Abordagem em Oito Componentes - O modelo ERM do COSO é composto por oito componentes inter-relacionados, incluindo Ambiente Interno, Estabelecimento de Objetivos, Identificação de Eventos, Avaliação de Riscos, Resposta a Riscos, Atividades de Controlo, Informação e Comunicação, e Monitoramento como representa a figura 2. As referidas componentes trabalham entre si para criar uma estrutura sólida de gestão de riscos.
- Enfoque Holístico: O ERM do COSO aborda riscos em várias categorias, incluindo riscos estratégicos, operacionais, financeiros e de conformidade. Isso garante que as organizações considerem uma ampla gama de riscos potenciais em suas operações.

O modelo de gestão de risco proposto pelo COSO ERM – Integrated Framework, como referido anteriormente, é composto por oito componentes e quatro categorias de objetivos. Estes objetivos são classificados em: estratégia, operações, comunicação e conformidade. Existe uma relação direta entre os objetivos que revelam o que uma entidade se esforça por alcançar, e

componentes de gestão de risco empresarial que representam o que é necessário para os alcançar. A relação é representada numa matriz tridimensional, sob a forma de um cubo, como se pode observar na figura 2 (Fernandes, 2022).

Figura 2 - Cubo COSO



Fonte: COSO (2004)

A revisão do COSO ERM de 2017 estabeleceu uma visão transformadora da gestão de riscos. Ao invés de considerar como uma função isolada ou departamento dentro de uma organização, a mesma destaca que a gestão de riscos é intrínseca à cultura, aos recursos e às práticas organizacionais. Esta perspetiva salienta que a gestão de riscos não é apenas uma atividade estimulada para mitigar ameaças, mas sim uma abordagem proativa que deve ser integrada à estratégia definida e executada pela organização.

Segundo COSO (2017) a gestão do risco “não é uma função ou um departamento. É a cultura, capacidades e práticas que as organizações integram com a definição de estratégias e aplicam quando executam essas mesmas estratégias, com o objetivo de gerir o risco na criação, preservação e criação de valor”.

O modelo reconhece que a gestão de riscos está intimamente ligada à estratégia da organização. Argumentando que os riscos podem manifestar-se em várias dimensões estratégicas, e, portanto, é essencial considerar a possibilidade de não alinhamento dos objetivos estratégicos e de negócios com a missão, visão e valores fundamentais da organização. Isso implica que os riscos não são apenas ameaças, mas também oportunidades que podem ser exploradas para criar, preservar e valorizar a organização.

Outro ponto crucial abordado pelo COSO (2017) é a necessidade de avaliar os riscos na execução da estratégia. Reconhecendo que a implementação de uma estratégia pode enfrentar desafios inesperados e que a gestão de riscos desempenha um papel vital na identificação e resposta a esses desafios.

O presente modelo oferece uma nova perspectiva que está alinhada com as complexidades e desafios do ambiente de negócios contemporâneo, como representa a figura 3.

Figura 3 - Modelo COSO ERM



Fonte - COSO, 2017

Outro aspeto de destaque na revisão de 2017 é o aprimoramento da distinção entre ambição ao risco e condescendência ao risco, com uma atenção mais direcionada à margem aceitável de instabilidade no desempenho.

A primeira secção da publicação de 2017 proporciona uma visão abrangente dos conceitos atuais relacionados ao desenvolvimento e às aplicações da gestão de riscos corporativos.

Já a segunda parte deste documento apresenta um conjunto de vinte princípios organizados em cinco componentes, representados na figura 4, que estão interligados entre si. Estes princípios representam um guia completo e altamente estruturado para a gestão eficaz dos riscos corporativos. Foram “projetados para orientar as organizações na implementação de uma abordagem eficiente e proativa na identificação, avaliação, controlo e resposta aos riscos que possam afetar os seus objetivos” (COSO 2017).

Figura 4 – Componentes COSO 2017



Fonte – COSO, 2017

Os princípios vão além de meras diretrizes, eles representam um compromisso com a excelência na gestão de riscos, incentivam as organizações a adotar uma cultura de gestão de riscos que permeia todos os níveis e funções da organização.

Uma gestão de risco bem articulada atua como um escudo protetor, fortalecendo a resiliência da organização e garantindo que a mesma esteja preparada para enfrentar e superar desafios que surgem ao longo do seu caminho até ao sucesso.

No caso da presente aplicação prática, a representação tridimensional mencionada anteriormente e representada na figura 2, permitiu:

- A visualização clara e simples dos componentes-chave do controlo interno e de como os mesmos se relacionam com os objetivos organizacionais, tornando-se mais fácil para a administração, funcionários e partes interessadas entenderem como o controlo se aplica aos riscos.
- O alinhamento dos objetivos de controlo interno com os objetivos mais amplos da organização, permitindo que o plano de prevenção de riscos seja diretamente relacionados aos objetivos estratégicos e operacionais do Agrupamento de Escolas de Arronches.
- Identificação das áreas onde o controlo interno pode ser fraco ou insuficiente para prevenir os riscos de corrupção, ajudando na identificação de pontos de vulnerabilidade e na priorização das ações de mitigação de riscos.

- Facilitismo na integração de estratégias de prevenção de riscos em toda a organização, desde a administração até às operações do quotidiano, garantindo que o plano de prevenção de riscos esteja alinhado e implementado de maneira consistente em toda a organização.
- Ajuda na avaliação da eficácia do controlo interno em relação aos objetivos de prevenção de riscos, permitindo uma avaliação contínua e aprimoramento do plano.

O Cubo do COSO possibilitou a concretização do PPRCIC da presente aplicação prática, fornecendo uma estrutura visual que facilitou a compreensão, e ajudou na perceção da interação entre os diversos componentes permitindo e possibilitando uma melhor gestão de riscos e promoção da integridade ao Agrupamento de Escolas de Arronches.

## 1.5. Auditoria Interna

“De acordo IIA, o principal papel da auditoria interna no processo de gestão do risco é fornecer uma segurança objetiva acerca da eficácia das atividades. Tem também como função, contribuir para assegurar que os principais riscos da atividade estão a ser geridos de forma adequada e que os sistemas de controlo interno estão a funcionar de forma eficaz” (Bispo, 2022).

As organizações devem implementar e manter um procedimento que viabilize a deteção de todos os elementos, quer sejam de origem interna ou externa, que possam influenciar a capacidade da organização em concretizar as suas metas predefinidas. Para tal, é imperativo conduzir uma identificação minuciosa, que abranja desde a atualização adequada da documentação de apoio até à participação ativa dos gestores nesse procedimento. É crucial abordar múltiplos domínios para obter uma identificação precisa e abrangente dos riscos.

Na perspetiva de Moraes G. (2013, p. 10): “A Auditoria Interna é uma função contínua, completa e independente, desenvolvida na entidade, por pessoal desta ou não, baseada na avaliação do risco, que verifica a existência, o cumprimento a eficácia e a otimização dos controlos internos e dos processos de Governance, ajudando-a no cumprimento dos seus objetivos”

A identificação, avaliação e resposta aos riscos é uma preparação e implementação que deverá/poderá ser dinamizada pela função de auditoria interna, não sendo esta responsável pela sua gestão. A auditoria interna deverá assumir um papel de garantia à gestão que os riscos estão controlados. (IIA, 2020)

Para realizar uma avaliação completa e precisa dos riscos é essencial relacionar cada risco identificado a todos os processos que compõem a estrutura da organização. Essa abordagem possibilita uma análise minuciosa e específica dos potenciais impactos e das probabilidades de ocorrência associados a cada risco. Dessa maneira, a organização consegue obter uma compreensão mais aprofundada dos riscos inerentes a cada atividade e, conseqüentemente, está em posição de adotar medidas apropriadas para mitigá-los ou geri-los de forma eficaz.

A identificação e a vinculação dos riscos a cada processo da organização conferem uma visão abrangente e integrada à gestão de riscos, permitindo à organização uma compreensão clara de que como cada risco pode influenciar os seus objetivos e quais as ações a serem implementadas para assegurar uma abordagem eficaz. Esta análise capacita a organização a adotar uma postura proativa em relação aos riscos, identificando áreas críticas que requerem atenção especial e definindo estratégias adaptadas para lidar com os desafios que possam surgir.

Assim, a avaliação dos riscos deve estimar estes três parâmetros:

1. O nível de risco (*baixo, médio ou elevado*);
2. O impacto de ocorrência dos riscos;
3. A probabilidade de ocorrência desses riscos.

Todas as organizações enfrentam a necessidade insistente de criar e implementar uma estratégia que apresente atributos intrinsecamente flexíveis, adaptáveis e submetidos a uma avaliação regular. Este imperativo deriva do objetivo essencial de assegurar a perpetuação dos princípios fundamentais subjacentes a uma estrutura organizacional e estratégia operacional mais eficiente, com o intuito de impulsionar de maneira positiva o desempenho global e o desenvolvimento contínuo da organização.

De acordo com Bispo (2022), “Integrar esta gestão de riscos, permite aumentar as oportunidades da organização, analisando os novos desafios, positivos e negativos, que vão surgindo, possibilitando a criação de novas formas de trabalho, eficientes e alternativas.

O risco de enfrentar uma situação adversa pode muitas vezes significar uma oportunidade de crescimento, reinvenção e melhoria do desempenho (exemplo: *Covid-19*). Assim, a gestão dos riscos permite que as entidades melhorem a sua capacidade de identificar riscos e estabelecer

respostas adequadas, reduzindo “surpresas” e custos relacionados ou perdas a elas associadas” (COSO, 2017).

As análises de risco incluem, segundo COSO (2017):

- a. Estimativas da significância do risco;
- b. Avaliação da possibilidade da sua ocorrência;
- c. Decisão de como gerir o risco;
- d. Ações que devem ser tomadas.

A auditoria interna desempenha um papel fundamental na gestão eficaz de uma organização, ajudando-a a garantir a integridade, transparência e conformidade em todas as suas operações. É uma função crítica para ajudar a organização a atingir os seus objetivos e a enfrentar os desafios num ambiente organizacional em constante transformação.

## **1.6. Controlo Interno e Sistemas de Controlo Interno (SCI)**

Um sistema de controlo interno bem estruturado é projetado para fornecer garantias e medidas preventivas que ajudam a detetar e corrigir erros, irregularidades ou deficiências nos processos organizacionais. Ao identificar essas falhas, o sistema de CI permite que a gestão defina ações corretivas de forma proativa, minimizando os riscos associados e evitando a ocorrência de problemas mais graves.

Um sistema de controlo interno eficiente, baseado nas suas principais características, desempenha um papel fundamental na identificação e mitigação de falhas e deficiências, resultando numa melhoria dos procedimentos e no alcance dos objetivos estabelecidos pela organização. “Um controlo interno eficaz permite criar vantagens competitivas para a organização permitindo-lhe assumir riscos adicionais com vista à criação e preservação de valor.” (Santos, 2013)

Além disso, a eficácia no sistema facilita a melhoria contínua dos procedimentos e práticas organizacionais. Por meio de monitoração regular e avaliação de desempenho, são identificadas oportunidades de aprimoramento, permitindo que a organização ajuste os seus processos,

reforce a conformidade com políticas e regulamentos, otimize os recursos e aumente a eficiência operacional.

A convergência dessas melhorias resulta num alinhamento mais efetivo com os objetivos definidos pela organização. Ao fortalecer o seu SCI, a organização pode reduzir os riscos operacionais, financeiros e de conformidade, aumentando a confiabilidade dos resultados e a confiança dos *stakeholders*.

“The Institute of Internal Auditors. International Standards for professional practice of internal auditing definem o controlo interno como qualquer medida adotada pela gestão para aumentar a probabilidade de alcançar os objetivos e metas estabelecidos. Desta forma é possível afirmar que o controlo interno é o resultado do planeamento, organização e direcção da gestão (Bispo, 2022).”

O IIA (2020) estabelece ainda que os objetivos do controlo interno têm como principal foco:

- Confiança e integridade da informação, que procura garantir a precisão, confiança e adequação das informações utilizadas pela organização na tomada de decisões. Isso inclui a proteção dos dados contra fraudes, erros e manipulações indevidas.
- Conformidade com políticas, planos, procedimentos, leis e regulamentos, que visa assegurar que a organização está em conformidade com as diretrizes estabelecidas, tanto internas (políticas, planos e procedimentos) quanto externas (leis, regulamentos e normas).
- Salvaguarda dos ativos, procura proteger os ativos da organização, sejam eles financeiros, físicos ou intangíveis, contra perdas, danos, roubo ou uso indevido.
- Utilização económica e eficiente dos recursos, que visa otimizar o uso dos recursos disponíveis, garantindo que sejam aplicados de maneira eficiente e económica, evitando desperdícios e redundâncias.
- Alcançar os objetivos estabelecidos para as operações ou programas, que definem que o controlo interno tem como objetivo principal assegurar que as operações e programas da organização estejam alinhados com os objetivos estratégicos estabelecidos, garantindo que sejam executados de forma eficaz e eficiente. (IIA, 2020)

A definição de COSO sobre controlo interno expressa por Morais G. (2013) consiste num processo levado a cabo pelo Conselho de Administração, Direção e outros membros da entidade com o objetivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seguintes objetivos:

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

Por sua vez, o Sistema de Controlo Interno, conforme definido pelo IFAC (2017) engloba o planeamento organizacional e todos os métodos ou procedimentos adotados pela Administração de uma entidade com o objetivo de auxiliar e alcançar a gestão eficaz, assegurando, na medida do possível, a condução sistemática e eficiente dos seus serviços. Isso inclui a conformidade com as políticas da Administração, a proteção dos ativos, a prevenção e deteção de fraudes e erros, a precisão e integridade dos registos de contas, e a preparação tempestiva de informações financeiras confiáveis.

O SCI desempenha um papel crucial no estabelecimento de um ambiente de controlo sólido dentro de uma organização. Ele abrange um conjunto de práticas, políticas e procedimentos que são implementados para garantir que as operações sejam conduzidas de maneira eficiente, ética e em conformidade com as normas e regulamentações aplicáveis. Além disso, o SCI procura salvaguardar os ativos da entidade, protegendo-os contra perdas, roubos ou uso impróprio.

Uma das componentes essenciais do SCI é a prevenção e deteção de fraudes e erros. Isso envolve a implementação de controlo interno efetivo que reduz os riscos de ocorrência de atividades fraudulentas ou erros significativos. O SCI visa também assegurar a precisão e a plenitude dos registos contabilísticos, garantindo que as transações sejam registadas corretamente e que os relatórios financeiros sejam preparados de forma adequada e em tempo útil.

A confiabilidade da informação financeira é outro aspeto fundamental do SCI. É essencial que a Administração/Direção tenha acesso a informações financeiras precisas e confiáveis para tomar decisões informadas. Nesse sentido, o SCI estabelece processos e verificações que garantem a exatidão e a fidedignidade das informações financeiras divulgadas, bem como a conformidade com os princípios contabilísticos e as normas internacionais.

Um SCI em concordância com Marçal e Marques (2011), citado por Garcia (2018), é suportado por um conjunto de princípios básicos que lhe conferem solidez, sendo eles: a segregação de funções,

o controlo das operações, a definição de autoridade e de responsabilidade, a competência do pessoal e o registo de factos.

Com o desenvolvimento, implementação e manutenção de um SCI adequado, as entidades podem fortalecer o seu ambiente de controlo, promover a transparência e confiabilidade dos relatórios financeiros, e minimizar os riscos associados às operações e à gestão dos negócios.

Segundo Português (1999) os SCI devem permitir:

- Identificar os tipos de operações mais relevantes;
- Identificar os principais fluxos de processamento das operações das áreas-chave de controlo;
- Fazer uma descrição fiel e pormenorizada dos procedimentos de modo a conhecer os pontos fortes e fracos do controlo;
- Determinar o grau de confiança, avaliando a segurança e fiabilidade de informação e a sua eficácia na prevenção e deteção de erros e irregularidades;
- Determinar a profundidade de eventuais testes de auditoria.

## **CAPÍTULO II – METODOLOGIA**

Após a orientação de uma revisão exigente da literatura teórica e empírica de relevância para a pesquisa, este capítulo remete para a exploração abrangente dos métodos de pesquisa que foram adotados para a concretização deste projeto. A importância do presente capítulo reside na sua capacidade de proporcionar uma visão mais profunda e esclarecedora das estratégias, abordagens e procedimentos que orientaram o desenvolvimento da investigação.

Neste contexto, este capítulo desdobra-se como um guia detalhado que ilumina não apenas o "como" da pesquisa, mas também o "porquê". O presente capítulo visa estabelecer um quadro sólido e transparente, permitindo compreender não apenas os métodos utilizados, mas também a razão por detrás das escolhas realizadas.

Segundo Demo (1981, citado por Esteves, 1986) “a metodologia corresponde a um corpo misto de conhecimentos onde se interligam, para além das técnicas próprias de uma disciplina científica ou apropriáveis por ela, elementos teóricos e epistemológicos subjacentes quer àquelas quer à prática no seu conjunto da investigação disciplinar, de modo a traçar a lógica de aproximação à realidade. (pp. 252)” (Cardoso, 2013)

### **2.1. Definição de Objetivos**

Na sequência da revisão da literatura procurou-se elaborar um estudo às diferentes áreas laborais do Agrupamento de Escolas e Município de Arronches, organizações do Setor Público em Portugal, com o objetivo de atestar a necessidade de criação de um plano estratégico de prevenção por forma a alcançar a consciencialização geral de toda a comunidade escolar para a problemática da corrupção e de lacunas laborais causadas por metodologias internas dependentes e independentes da gestão direta das organizações supramencionadas.

No seguimento da identificação das problemáticas em vigor, pretendeu-se que o plano elaborado contribua para a melhoria dos procedimentos e controlo internos através da implementação da estratégia desenvolvida, por forma a alcançar uma maior clareza, veracidade e agilidade dos processos em vigor.

Para alcançar o exposto, revelou-se pertinente analisar a situação atual dos diversos processos e procedimentos internos de forma a verificar quais as áreas que carecem de uma revisão e

atualização procedimental e consequente implementação do presente PPRCIC, caso se verifique tal necessidade.

Desta senda, nos objetivos importa atestar se:

1. O Agrupamento de Escolas e Município são alvo de auditoria externa/interna;
2. O Agrupamento de Escolas e Município possuem Regulamentos de Controlo Interno e/ou elaboraram os PPRCIC;
3. Existem áreas suscetíveis de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas identificadas;
4. E quais os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas encontrados nessas áreas.

Ultrapassados estes quatro primeiros pontos, a etapa seguinte será verificar:

- As áreas de incidência de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas identificados;
- Qual a frequência de ocorrência dos RCIC identificados;
- Qual a fonte da ocorrência dos RCIC identificados;
- Definir a estratégia de análise de risco;
- Estabelecer a avaliação/grau de risco;
- Quais as ações a serem implementadas para prevenção/redução desses RCIC;
- Definir o tratamento do risco;
- Verificação do Tratamento do Risco; e
- Reapreciação do Risco (após tratamento).

## 2.2. Definição e Caracterização da População

Conforme decorre da *Estratégia nacional de combate à corrupção, 2020*, “a aposta na formação precoce assume, pois, uma dimensão de urgência se queremos construir um tecido social dotado de sentido crítico e de uma perceção clara do fenómeno, no seu significado de violação de princípios fundamentais da democracia e nos seus efeitos no plano social, económico, cultural e até mesmo reputacional do país” (Portugal, 2020)

O Agrupamento de Escolas de Arronches, localizado no interior da sub-região do Alto Alentejo, em Portugal, entidade onde a estratégia delineada será implementada. A região acolhe aproximadamente 3000 habitantes e enfrenta alguns desafios demográficos e socioeconómicos.

Sendo um concelho situado no interior do país, Arronches enfrenta o contínuo êxodo da população jovem e em idade ativa, contribuindo para o envelhecimento da localidade. Esse fator tem impacto direto no baixo nível de educação da população do concelho, uma vez que a maioria dos habitantes possui apenas o ensino básico ou são analfabetos.

De acordo com as informações disponíveis na página digital do Agrupamento de Escolas de Arronches, a instituição está sediada no novo Centro Escolar N.º Sr.ª da Luz, o qual abriga também o Jardim de Infância de Esperança, e oferece serviços de apoio às atividades letivas, alunos e professores. O Agrupamento de Escolas de Arronches é responsável por garantir a escolaridade obrigatória desde o pré-escolar até ao 3º ciclo do ensino básico, além de oferecer cursos de Programa Integrado de Educação e Formação (PIEF) e Ensino Vocacional de Nível Secundário aos alunos do Lar de Infância e Juventude de Arronches (LIJE). É um objetivo anual manter a taxa de abandono escolar em 0% e trabalhar para alcançá-lo.

Perante este contexto, o Agrupamento de Escolas de Arronches desempenha um papel fundamental no acesso à educação e no combate ao abandono escolar na região. Através do novo Centro Escolar e dos serviços de apoio disponibilizados, a instituição procura oferecer uma educação de qualidade e oportunidades de aprendizagem para todos os alunos do concelho. Este empenho é essencial para enfrentar os desafios decorrentes do envelhecimento da população e do baixo nível de instrução, visando contribuir para o desenvolvimento social, cultural e económico da região.

O compromisso em manter a taxa de abandono escolar em 0% reflete a importância atribuída à formação contínua dos estudantes e ao incentivo para que concluam o seu percurso educacional. Proporcionando uma base sólida para o desenvolvimento individual dos alunos e fortalecendo a perspectiva de um futuro mais promissor para eles e para a comunidade de Arronches como um todo.

O Agrupamento de Escolas de Arronches enfrenta desafios significativos relacionados ao envelhecimento populacional e ao baixo nível de ensino. No entanto, e através da sua estrutura educacional e do compromisso com a erradicação do abandono escolar, procura continuamente

promover a educação e a formação contínua dos alunos, contribuindo para o desenvolvimento e o progresso da comunidade local.

### **2.3. Fonte e Recolha dos dados**

A abordagem deste projeto será qualitativa, compreendendo essencialmente uma análise de procedimentos, documentos e informação adquirida dentro e fora do Agrupamento, bem como recorrendo a técnicas de recolha de dados como a observação e uma atuação direta com as diferentes áreas de análise, recorrendo a livros, revistas, jornais, artigos, dissertações, informação digital de fácil acesso ao público em geral e a documentos cedidos pelo órgão público que será alvo de análise, a saber, o município de Arronches.

O processo de recolha de dados no presente projeto iniciou-se com a recolha de informação e atestamento das necessidades que o Agrupamento detém à presente data, bem como os diversos percalços que possam ter vindo a ultrapassar nos últimos anos de exercício, percalços estes que devem ser tidos em consideração aquando da elaboração do PPRCIC.

Na segunda etapa da recolha de dados procedeu-se à leitura e análise de dissertações, projetos, livros e documentos avulsos relacionados com a temática aqui em estudo, sabendo que o tema não é de fácil pesquisa, carecendo de matéria disponível para enriquecer a análise tendo apenas com base estes recursos.

Embora tenham sido realizadas inúmeras tentativas de pesquisa pela procura de literatura relacionada à temática, tornou-se evidente que a mesma é brevemente abordada em fontes de informação de acesso facilitado, como livros, documentos, revistas e entrevistas. O que permite atestar que a mesma apenas começou a ser devidamente aprofundada e, em consequência, a beneficiar da devida atenção, recentemente, uma vez que cada vez mais as instituições públicas e privadas são obrigadas a reger-se por leis e medidas que permitam alcançar a maior clareza, transparência e consequente publicidade nos seus procedimentos internos e externos.

A terceira etapa foi constituída pela abordagem, análise e avaliação dos diversos processos e procedimentos em vigor nos diferentes departamentos em exercício no Agrupamento de Escolas, nomeadamente, departamento administrativo, direção, corpo docente e não docente e no Município de Arronches, respetivamente, departamento de Recursos Humanos e Departamento Financeiro. Esta abordagem teve como linha condutora a averiguação dos processos, sistemas e

condutas que podem ser considerados de risco, tentando desde logo verificar o grau e as ações de combate do mesmo, uma vez que a análise se pretende nítida e transparente.

Por último, a quarta e última etapa foi a relação entre as ferramentas de análise supramencionadas com o resultado da pesquisa conduzida aos diferentes departamentos e subsequentes processos internos.

Ao cruzar o conhecimento teórico adquirido com o estudo da temática com o conhecimento real e concreto dos procedimentos atuais instituídos pelos órgãos públicos aqui em análise foi possível melhor entender as necessidades dos mesmos, estabelecendo métodos e alterações procedimentais que possam combater os riscos em evidência.

Sem a primeira etapa que correspondeu à pesquisa e aquisição de conhecimentos aprofundados sobre o tema, seria difícil encontrar as possíveis melhorias a estabelecer na organização, parecendo que os procedimentos em acção não padeciam de lapsos originadores de uma possível interpretação de corrupção, sabendo que a mesma nem sempre é consciente e propositada.

## **2.4. Plano de Prevenção de Risco de Corrupção e Infrações Conexas**

As Recomendações do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC) nºs 1/2009, de 1 de julho, e 1/2010, de 7 de abril, incidem sobre a necessidade de os dirigentes máximos de entidades gestoras de dinheiro, valores e património públicos, suas destinatárias, adotarem e divulgarem Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas.

Assim, o CPC (2015), aprovou as seguintes recomendações:

1. Os Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, em resultados de um processo de análise e reflexão interna das entidades respetivas, devem identificar de modo exaustivo os riscos de gestão, incluindo os de corrupção, bem como as correspondentes medidas preventivas;
2. Os riscos devem ser identificados relativamente às funções, ações e procedimentos realizados por todas as unidades da estrutura orgânica das entidades, incluindo os gabinetes, as funções e os cargos de direção de topo, mesmo quando decorram de processos eletivos;

3. Os planos devem designar responsáveis sectoriais e um responsável geral pela sua execução e monitorização, bem como pela elaboração dos correspondentes relatórios anuais, os quais poderão constituir um capítulo próprio dos relatórios de atividade das entidades a que respeitam;
4. As entidades devem realizar ações de formação, de divulgação, reflexão e esclarecimento dos seus Planos junto dos trabalhadores e que contribuam para o seu envolvimento numa cultura de prevenção de riscos;
5. Os Planos devem ser publicados nos sítios da internet das entidades a que respeitam, exceptuando as matérias e as vertentes que apresentem uma natureza reservada, de modo a consolidar a promoção de uma política de transparência na gestão pública.
6. O Conselho de Prevenção da Corrupção reitera o pedido de colaboração ao Tribunal de Contas e a todos os organismos de controlo interno do Setor Público, para que as suas acções verifiquem se as entidades sob o seu controlo dispõem e aplicam de modo efetivo os seus Planos de Prevenção de Riscos, incluindo a verificação sobre a elaboração dos correspondentes relatórios anuais de execução.

## **CAPÍTULO III – DESENVOLVIMENTO DO PLANO**

### **PARTE I**

O Agrupamento de Escolas de Arronches, como referido nos capítulos anteriores, encontrou-se perante um desafio significativo e imperativo, incentivado pelo Ministério da Educação. Este desafio envolve o acolhimento de um papel proativo e essencial enquanto entidade pública de ensino, que foi além da mera transmissão de conhecimento curricular. Implicou a necessidade de estabelecer um alicerce sólido para a conceção e implementação de um abrangente plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas no contexto das operações executadas dentro do Agrupamento.

Este impulso por parte do ministério não se limitou a meros imperativos regulatórios ou administrativos; ele carrega consigo uma missão mais profunda e esclarecedora. O Agrupamento de Escolas de Arronches, em resposta a essa convocação, assume a responsabilidade de atuar como um farol do conhecimento, da consciencialização e do entendimento sobre a complexa temática da corrupção em todo o espectro de sua comunidade escolar.

Nesse contexto, as metas não se restringem apenas à formulação de políticas e procedimentos preventivos. Elas estenderam-se à promoção de uma cultura de integridade e ética, tanto nos órgãos administrativos, no corpo docente e não docente. A realização do plano implicou a capacitação e o esclarecimento de todos os envolvidos, permitindo que compreendam as complicações da corrupção, as suas ramificações e as estratégias para combatê-la de maneira eficaz.

Assim, o plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas transcende o intuito de meras obrigações burocráticas. Ele estabelece-se como uma iniciativa educacional crucial, orientada não apenas para o cumprimento normativo, mas também para a formação de cidadãos conscientes, comprometidos com os princípios da seriedade e com a construção de uma sociedade justa e íntegra. Este é um imperativo não apenas de conformidade, mas de contribuição para o avanço do bem comum e da educação na sua forma mais ampla e enriquecedora.

### 3.1. Missão, Visão e Valores do Agrupamento de Escolas de Arronches

O Agrupamento de Escolas de Arronches orienta-se por princípios de rigor, inovação, confiança, ética e integridade, tendo em vista a orientação para a ação educativa no sentido de promover a educação, formação e aprendizagem com base em princípios pedagógicos, científicos e éticos, que permitam aos alunos adquirir as capacidades que lhes possibilitem um enquadramento na sociedade como agentes criativos, inovadores, empreendedores, e eticamente responsáveis na utilização

- **Missão**

Potenciar um ensino de qualidade, centrado na ação, focalizado em processos, integrado multidisciplinarmente, contextualizado, auto construído e que recrie contextos da vida real, de forma a dotar os alunos e formandos de competências transversais, incluindo de cidadania e do empreendedorismo, que possam ser aplicadas nos mais variados contextos, num percurso que não se esgota na escola, mas que se prolonga ao longo da vida.

- **Visão**

Ser um Agrupamento de referência e excelência no Ensino Básico, manter um compromisso com a qualidade e inovação.

- **Valores**

**Qualidade** na prossecução da melhoria das aprendizagens e dos resultados escolares dos alunos, tendo em vista as metas da diminuição do insucesso e do abandono escolar (Garrinhas, 2018);

1. **Cidadania ativa**, que, centrada no aluno, promove o desenvolvimento de capacidades de pensamento crítico e autónomo, de competências éticas ou de escolha de valores ou competências de ação ou sociais (Garrinhas, 2018);
2. **Empreendedorismo**, que surge fundamentalmente como a “capacidade e o desejo de agir consciente, determinado e voluntário, tendente a obter uma mudança”. Educar para o

empreendedorismo é no essencial criar oportunidades para que o aluno aprenda, pense e aja de forma empreendedora, mobilizando conteúdos disciplinares e competências interdisciplinares, e com eles imaginar mudanças, e procurar concretizar essas mesmas mudanças na comunidade (Garrinhas, 2018).

3. **Responsabilidade social**, conceito intimamente relacionado com os processos de melhoria da gestão organizacional interna e a optimização dos recursos disponíveis no território através de parcerias estratégicas com agentes externos à organização (Garrinhas, 2018).
4. **Desenvolvimento sustentável**. Adquirir um desenvolvimento equilibrado do Agrupamento de Escolas de Arronches, promovendo simultaneamente o bem-estar de todos os membros da comunidade escolar, através da gestão responsável dos recursos disponíveis.

### 3.2. Princípios do Agrupamento de Escolas de Arronches

O Agrupamento de Escolas de Arronches conduz a sua atividade com base no conjunto dos dez Princípios Éticos da Administração Pública, que visa orientar todas as entidades/organizações do setor público nas suas responsabilidades e no exercício das suas funções.

- **Princípio da Legalidade**, os funcionários atuam em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito
- **Princípios do Serviço Público**, os funcionários encontram-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo;
- **Princípio da Justiça e Imparcialidade**, os funcionários, no exercício da sua atividade, devem tratar de forma justa e imparcial todos os cidadãos, atuando segundo rigorosos princípios de neutralidade.
- **Princípio da Proporcionalidade**, os funcionários, no exercício da sua atividade, só podem exigir aos cidadãos o indispensável à realização da atividade administrativa.
- **Princípio da Colaboração e Boa-Fé**, os funcionários, no exercício da sua atividade, devem colaborar com os cidadãos, segundo o princípio da Boa-fé, tendo em vista a realização do

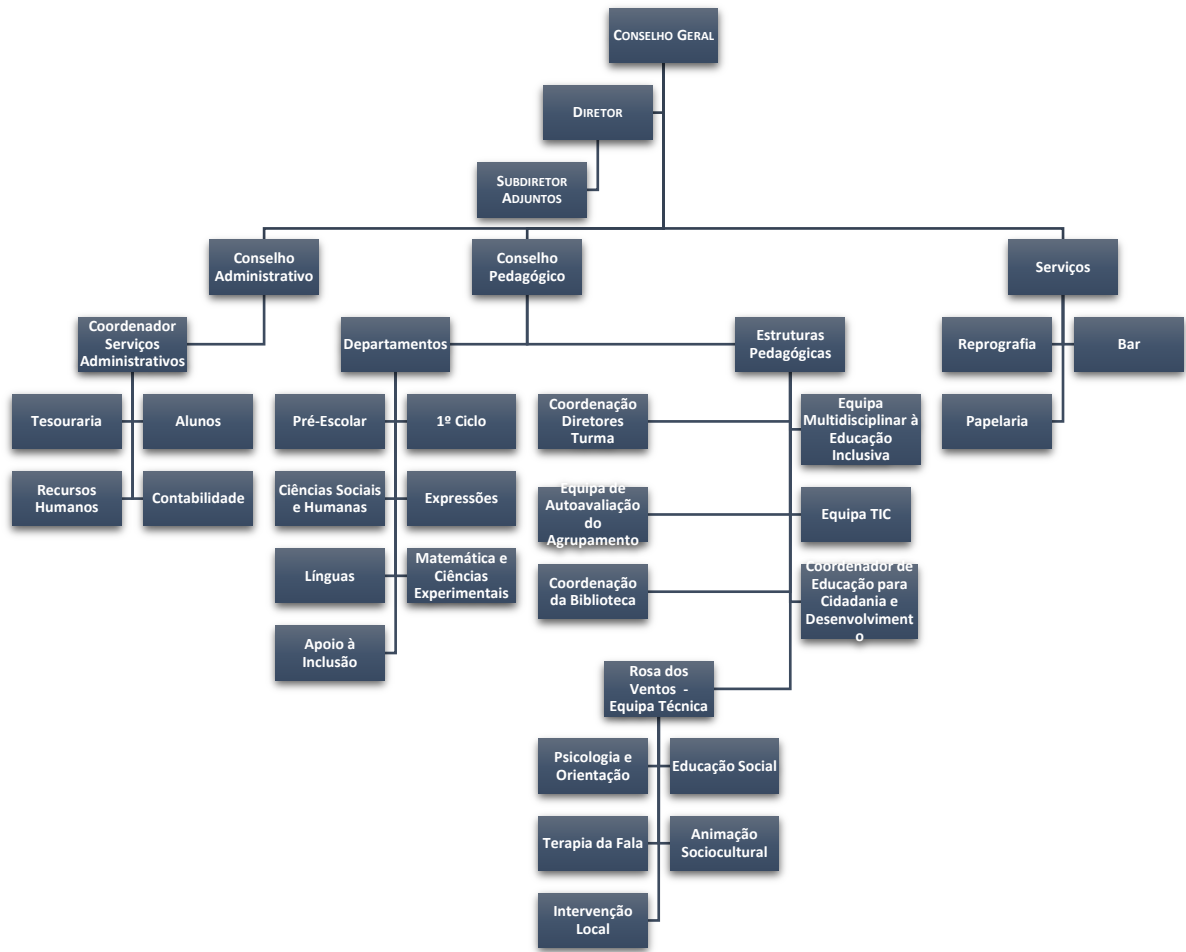
interesse da comunidade e fomentar a sua participação na realização da atividade administrativa.

- **Princípio da Igualdade**, os funcionários não podem beneficiar ou prejudicar qualquer cidadão em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social.
- **Princípio da Informação e Qualidade**, os funcionários devem prestar informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e rápida.
- **Princípio da Integridade**, os funcionários regem-se segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de carácter.
- **Princípio da Competência e Responsabilidade**, os funcionários agem de forma responsável e competente, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização profissional.
- **Princípio da Lealdade**, os funcionários, no exercício da sua atividade, devem agir de forma leal, solidária e cooperante.

### **3.3. Estrutura do Agrupamento de Escolas de Arronches**

Este Agrupamento assegura a escolaridade às crianças e jovens do concelho, desde o pré-escolar ao 3º ciclo, contando, também, com turmas de PIEF (Programa Integrado de Educação e Formação) e de ensino secundário – cursos profissionais. No ano letivo 23/24, o Agrupamento detém 276 alunos, divididos por 19 turmas, os quais são orientados e apoiados por 45 professores/educadores, 20 assistentes operacionais, 4 assistentes técnicos e 5 técnicos especializados (Arronches, 2023). Na figura 5 é apresentado o organograma do Agrupamento, com a restante estrutura.

Figura 5 - Organograma Agrupamento de Escolas de Arronches



Fonte - Elaboração Própria

## PARTE II

### 3.4. Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

Competiu à mestrandia, a tarefa de criar as estratégias e desenvolver os mecanismos para assegurar a realização e posterior implementação do plano, em colaboração com os vários intervenientes. Esses esforços conjuntos centraram-se nos objetivos específicos e focaram-se em dois aspetos cruciais:

- Recolher um conjunto abrangente de informações, partilhadas e discutidas com a Diretora do Agrupamento, relacionadas ao funcionamento do mesmo, das suas diversas áreas e departamentos. Esses dados detalhados destinaram-se a proporcionar uma compreensão mais profunda da estrutura organizacional, realçando as interações e interdependências entre as suas componentes, bem como as principais competências e responsabilidades, visando garantir a integração harmoniosa das ações do plano com a visão e as diretrizes do Agrupamento.
- Informações relativas a todos os funcionários, tanto docentes quanto não docentes, bem como aos coordenadores de departamento. Funções e responsabilidades específicas no contexto laboral, incluindo uma descrição detalhada das atividades realizadas por cada não docente, procurando reconhecer a relevância das contribuições efetivas de cada um para o funcionamento eficiente do Agrupamento.

### 3.5. Controlo

Semestralmente, o departamento responsável pela Auditoria Interna ficará encarregue de desenvolver e executar os procedimentos necessários com o propósito de garantir:

- Organização e realização de reuniões periódicas para supervisionar e avaliar o funcionamento do plano junto das áreas de intervenção previamente identificadas. Essas reuniões devem ser cuidadosamente integradas no programa anual de auditoria do

Agrupamento de Escolas, visando uma gestão eficaz e coerente dos recursos e processos educacionais;

- Incorporar o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPRCIC) nos procedimentos de gestão, de modo a garantir que a prevenção e mitigação de riscos estejam alinhadas com as diretrizes estabelecidas pela organização. Contribuindo para a salvaguarda do património, dos recursos e a da integridade das operações do Agrupamento;
- Preparar, conforme o calendário estabelecido pela Direção do Agrupamento, relatórios detalhados sobre a execução/alteração do Plano, sejam eles semestrais ou anuais, evidenciando o progresso alcançado, eventuais desvios, recomendações e conclusões. Esses relatórios servirão como ferramentas essenciais para a avaliação da eficácia das práticas e políticas internas, além de fornecerem *insights* valiosos para a tomada de decisões e aprimoramento contínuo do Agrupamento.

### 3.6. Identificação dos Riscos e Fontes de Risco

No âmbito do processo de gestão de risco a ser implementado, e tendo em atenção e consideração o contexto interno e externo relevante para esta matéria, identificaram-se várias áreas e atividades de intervenção devido aos potenciais riscos, sendo estas as seguintes:

- Serviços Administrativos
  - Área de Pessoal
  - Alunos
  - Contabilidade
  - Assiduidade e Pontualidade
  - Património
  - Receitas
  - STOCK
  - Escalões

- Faltas
- Férias
- Correspondência
  
- Departamentos 1º, 2º e 3º Ciclo;
  - Estrutura Pedagógica
  
- Recursos Humanos

Em relação a cada área ou atividade de intervenção, foi conduzido um processo de cautelosa análise direcionado para a identificação e compreensão dos riscos inerentes, bem como das fontes subjacentes a esses riscos. Essa análise foi orientada por critérios definidos e, ao aplicar as escalas predefinidas no modelo de gestão de risco, procedeu-se ao cálculo do nível de risco associado a cada área, recorrendo a dados históricos recolhidos dos últimos anos. Através desse processo, obtivemos uma visão abrangente e precisa das potenciais ameaças que podem impactar o desempenho e a estabilidade de cada uma dessas áreas/atividades.

Assim, para cada nível de risco identificado, foram criadas medidas específicas de intervenção e, de igual modo, foram determinados os responsáveis encarregados de garantir a execução eficaz e a gestão ativa dos riscos associados a cada domínio. Esta abordagem sistemática visa assegurar a mitigação dos riscos e a minimização das consequências adversas que possam surgir.

É crucial ressaltar que o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPRCIC) será sujeito a um processo constante de supervisão e aperfeiçoamento. Isso será alcançado por meio da atuação do departamento mencionado anteriormente, o qual utilizará mecanismos de planeamento, controlo, avaliação e contínuo aperfeiçoamento. A integração desses mecanismos na estrutura organizacional do Agrupamento de Escolas de Arronches permite a otimização da prevenção de riscos, a identificação precoce de ameaças e a adoção de medidas proativas.

Além disso, é importante frisar que a revisão do risco não é um processo estático. Pelo contrário, é uma prática dinâmica e interativa. Portanto, periodicamente, seja em intervalos semestrais ou anuais, será realizada uma reavaliação completa dos riscos, à luz das medidas implementadas e da evolução do ambiente. Afinal, a gestão de riscos é um compromisso contínuo e vital para a manutenção da estabilidade e eficiência no Agrupamento de Escolas de Arronches. As tabelas

subsequentes 1, 2 e 3, apresentarão uma análise abrangente e detalhada dos riscos identificados para cada uma das atividades e áreas previamente mencionadas.

Tabela 1 – Identificação do Risco – Serviços Administrativos (Área de Pessoal, Alunos, Contabilidade, Assiduidade e Pontualidade, Património e Receitas)

Identificação do Risco	
Risco	Fonte do risco
<b>Serviços Administrativos</b>	
<b>Área de Pessoal</b>	
Tratamento indevido de processos de transferência	Erro de procedimento
	Extravio de processos
	Inexistência de programa próprio para a transferência dos processos
Desvio/ Ausência de processos individuais do pessoal docente	Insuficiência de Recursos Humanos
	Desconhecimento dos procedimentos administrativos
	Desencaminhamento de documentação do docente
	Inexistência de atualização e verificação regular nos processos
Interferência ou lesão na carreira do docente	Ineficácia ou incapacidade dos Recursos Humanos existentes
	Falta de investimento na formação do colaborador
<b>Alunos</b>	
Existência de conflito no tratamento dos processos dos alunos	Quantidade e complexidade dos processos
	Insuficiência de Recursos Humanos
<b>Contabilidade</b>	
Classificação, lançamentos e pagamentos realizados indevidamente	Insuficiência de Recursos Humanos
	Comportamento de risco/fraudulento por parte do funcionário
	Ausência de normas de procedimentos uniformizados
	Erro de procedimento
<b>Assiduidade e pontualidade</b>	
Prejuízo/benefício indevido ao pessoal docente e não docente relativamente a picagens e faltas	Ausência de normas de procedimentos uniformizados e sistema automatizado funcional
	Troca constante de informação em relação às ausências e picagens
	Insuficiência de Recursos Humanos
<b>Património</b>	
Desaparecimento de Bens/Ativos	Insuficiência de Recursos Humanos
	Inexistência de inventário atualizado
	Ausência de normas de procedimentos uniformizados
	Usufruto indevido
<b>Receitas</b>	
Apropriação de valores indevidos por parte dos funcionários	Comportamento de risco/fraudulento por parte do funcionário
	Insuficiência de Recursos Humanos
	Conferência de receitas passa apenas por um funcionário
	Erro de procedimento

Fonte - Elaboração Própria

Tabela 2- Identificação do Risco - Serviços Administrativos (STOCK, Escalões, Faltas, Férias e Correspondência)

Identificação do Risco	
Risco	Fonte do risco
<b>STOCK</b>	
Apropriação de alimentos	Comportamento de risco/fraudulento por parte do funcionário
Favorecimento de terceiros e possível inviabilização de registo/ contagem	Insuficiência de Recursos Humanos
	Comportamento de risco/fraudulento por parte do funcionário
<b>Escalões</b>	
Atribuição de escalões indevidos	Erro de procedimento
	Insuficiência de Recursos Humanos
	Desconhecimento dos procedimentos administrativos
<b>Faltas</b>	
Consideração de faltas justificadas ou injustificadas indevidamente	Falta de verificação regular do cumprimento dos processos, nomeadamente do programa destinado a esse fim
	Desconhecimento dos procedimentos administrativos
	Favorecimento impróprio ao colaborador
<b>Férias</b>	
Atribuição de férias superiores ou inferiores às que o colaborador tem direito	Inexistência de Registo das faltas (nomeadamente trabalhador-estudante, etc.)
	Falta de conhecimento sobre a Lei
	Divisão de informação (Agrupamento - Câmara)
<b>Correspondência</b>	
Desaparecimento de documentos/ Incumprimento de prazos	Registo indevido de correspondência
	Inexistência de procedimentos uniformizados

Fonte – Elaboração própria

Tabela 3 – Identificação do Risco – Departamento 1º, 2º e 3º Ciclo (Estrutura Pedagógica) e Recursos Humanos

Identificação do Risco	
Risco	Fonte do risco
<b>Departamentos 1º, 2º e 3º Ciclo</b>	
<b>Estrutura Pedagógica</b>	
Avaliação indevida	Erros de registo de avaliação
	Favorecimento indevido a alunos
Desaparecimento de Bens/Ativos (manuais escolares, computadores, etc.)	Gestão de Inventário não atualizada regularmente
<b>Recursos Humanos</b>	
Vencimentos indevidos	Falta de documentação (licenças de maternidade, planificação de férias, etc.)
	Uniformização e simplificação de procedimentos
	Falta de Recursos Humanos
Concurso/ Recrutamento contestável	Falha de notificação de candidatos
	Exclusão ou admissão indevida de candidatos
	Cumprimento/Incumprimento de prazos
	Falta de Recursos Humanos
Incumprimento de horas de formação	Falta de Recursos Humanos
Avaliação de desempenho indevida	Possibilidade de favorecimento ou desfavorecimento

Fonte – Elaboração Própria

## CAPÍTULO IV - RESULTADOS

Em consonância com as premissas delineadas no plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas, a ser implementado pelo Agrupamento de Escolas de Arronches, bem como o paradigma subjacente ao modelo de avaliação de riscos adotado, a categorização dos riscos estabeleceu-se em quatro distintos patamares: baixo, moderado, elevado e excessivo, como representa a tabela 4.

Tabela 4 – Escalas

Escalas	
Plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas	
<b>Impacto (I):</b> Consequência esperada de uma falha	
1	<b>Baixo:</b> Infração moderada/possibilidade de correção sem consequências
2	<b>Médio:</b> Infração grave/ possibilidade de correção mas com consequências/danos
3	<b>Elevado:</b> Infração muito grave/suspensão de certificações/processos disciplinares
4	<b>Muito elevado:</b> Infração extremamente grave/perda de certificações/processos disciplinares/processos judiciais
<b>Probabilidade (P):</b> F requência da ocorrência do acontecimento	
1	<b>Baixa:</b> aconteceu uma vez nos últimos 6 meses
2	<b>Média:</b> $2 \leq P < 4$ nos últimos 6 meses
3	<b>Elevada:</b> $4 \leq P < 6$ nos últimos 6 meses
4	<b>Muito elevada:</b> $P \geq 6$ nos últimos 6 meses

		Probabilidade			
		1	2	3	4
Impacto	1	1	2	3	4
	2	2	4	6	8
	3	3	6	9	12
	4	4	8	12	16

Critérios do risco	Atitude
Excessivo: 16	Implementar ações no imediato
Elevado: 9 - 12	Implementar ações a curto prazo
Moderado: 4 - 8	Implementar ações a médio prazo
Baixo: 1 - 3	Não é necessário implementar ações

Fonte – Escalas Plano IPP

Considerando esse contexto, o desígnio do presente projeto será direcionado à avaliação pormenorizada dos riscos que foram categorizados como "moderados" e "elevados". É importante realçar que, no decorrer do desenvolvimento do plano, nenhuma circunstância foi identificada que justifique a classificação de risco no nível "excessivo".

A análise frequente dessas situações de risco é crucial para a promoção da integridade e da gestão, assim como para o estabelecimento de medidas proativas de prevenção e mitigação, garantindo, dessa forma, que a instituição esteja em conformidade com as disposições legais e regulatórias relacionadas à prevenção da corrupção e infrações conexas.

- **Riscos de Nível Elevado**

Departamento Serviços Administrativos - Contabilidade

**Risco: Classificação, lançamentos e pagamentos realizados indevidamente**

No Departamento dos Serviços Administrativos, particularmente na esfera da contabilidade, foi detetada uma preocupante observação em relação à gestão dos processos de classificação, lançamentos e pagamentos, uma vez que todas essas tarefas estão atualmente concentradas nas mãos de um único colaborador. Esta concentração de responsabilidades suscita sérias inquietações, visto que representa uma potencial fonte de risco para a organização. Esta preocupação é, em grande medida, alimentada pela evidente carência de recursos humanos, uma vez que o departamento foi concebido para operar com uma equipa de seis colaboradores não docentes, mas no momento, apenas três se encontram em atividade.

Ao conduzir uma análise minuciosa dos riscos, adotando as escalas de avaliação definidas no plano de prevenção de riscos, foi perceptível que tanto o impacto quanto a probabilidade associados a esta situação se enquadram de forma inequívoca no patamar "elevado". Essa combinação de alto impacto e alta probabilidade torna esta situação uma infração grave, requerendo atenção imediata e uma resposta eficaz a curto prazo.

O cálculo do nível de risco, situado no patamar de seis, reforça a necessidade de se considerar a "implementação de ações a curto prazo". Nesse contexto, foi estabelecido que até outubro de 2024, a contratação de, no mínimo, mais um funcionário não docente se apresenta como uma estratégia crucial para atenuar os riscos identificados e, conseqüentemente, promover a eficiência e a integridade nas operações contabilísticas do departamento. Esta medida de reforço de pessoal visa garantir o cumprimento das responsabilidades da organização, assegurando que os processos sejam geridos de forma adequada e aderentes às normas e procedimentos internos estabelecidos.

- **Riscos de Nível Moderado**

Departamento Serviços Administrativos – Área de Pessoal

**Risco: Tratamento indevido de processos de transferência**

No âmbito da Área de Pessoal, revelou-se uma questão preocupante relacionada com o tratamento inadequado dos processos de transferência de docentes. Este problema manifesta-se devido à necessidade recorrente de encaminhar, a cada novo ano letivo e em consonância com a colocação dos docentes, diversos documentos e processos para outras instituições de ensino. Nos últimos anos, uma preocupante constatação surgiu: a ocorrência de extravios de processos, em grande parte devido à obrigatoriedade de enviá-los pelo formato físico.

Dessa maneira, identificaram-se como fontes de risco tanto o extravio de processos quanto a inexistência de um programa estruturado e abrangente que regulamentasse essa "troca" ou transferência imperativa de documentos. Ao avaliar o risco de acordo com as escalas definidas no plano de prevenção de riscos, tornou-se claro que tanto o impacto quanto a probabilidade se situam no patamar "moderado", o que, segundo os parâmetros estabelecidos, configura uma infração grave que requer uma atenção imediata.

O nível de risco foi calculado em quatro, estabelecendo, dessa forma, que a avaliação desse risco exige a "implementação de ações a médio prazo". Com base nesse diagnóstico, foi definido que até setembro de 2024, será necessária a criação de um programa que não apenas estabeleça diretrizes sólidas para a "troca" ou transferência de documentos, mas também viabilize a digitalização e atualização dos mesmos, de forma a manter a autenticidade e a acessibilidade dos registos. Essa medida não apenas contribuirá para minimizar os riscos de extravio, mas também facilitará o acesso eficaz aos documentos por parte dos serviços, sempre que necessário.

Departamento Serviços Administrativos – Área de Pessoal

**Risco: Desvio/ Ausência de processos individuais do pessoal docente e Interferência ou lesão na carreira do docente**

Ainda na Área de Pessoal, identificamos a persistência de riscos significativos, notoriamente a ausência ou desvio de processos individuais e interferência ou lesão na carreira do docente, que podem resultar em sérias consequências para a trajetória profissional dos mesmos. Essas

questões têm raízes em diversas fontes de risco que se destacam como os principais fatores responsáveis. Entre essas fontes, destacam-se a insuficiência e/ou ineficácia de recursos humanos, a falta de conhecimento dos processos administrativos, o desencaminhamento de documentação, a ausência de atualização e verificação regular dos processos, bem como a carência de investimento na formação dos colaboradores.

Aquando da realização da análise dos riscos, utilizando as escalas previamente estabelecidas no plano, constatou-se que tanto o impacto quanto a probabilidade associados a esses riscos foram classificados como "moderados", configurando, portanto, uma infração considerável que requer uma abordagem prioritária.

Os níveis de risco foram avaliados numa faixa entre seis e oito, comprovando a necessidade de "implementação de ações a médio prazo". Nesse sentido, foi definido um conjunto de medidas que deverão ser executadas entre os meses de agosto e setembro de 2024. Essas medidas incluem a realização de uma atualização anual obrigatória dos processos, a fim de garantir a conformidade e a integridade das informações. Além disso, prevê-se a contratação de recursos humanos adicionais para reforçar a equipa, abordando assim a insuficiência de pessoal que tem sido identificada como uma das principais fontes de risco.

Departamento Serviços Administrativos – Contabilidade

**Risco: Classificação, lançamentos e pagamentos realizados indevidamente**

Ao retornarmos à esfera da contabilidade, o risco associado à classificação, lançamentos e pagamentos indevidos volta a ganhar evidência e preocupação. Este risco decorre, em grande parte, da possibilidade de comportamentos de risco ou mesmo fraudulentos por parte do funcionário responsável pelas tarefas. A sua recorrência e potencial impacto nos processos financeiros da organização justificam uma análise mais detalhada.

Ao avaliar esse risco, a probabilidade de ocorrência foi classificada como "um" e o impacto foi atribuído a uma avaliação de "quatro", resultando assim num somatório total de quatro no que diz respeito aos níveis de risco. Este resultado leva a considerar a necessidade de implementar medidas de mitigação a médio prazo.

Nesse contexto, foi desenvolvida uma ação específica que está prevista ser implementada em outubro de 2024. Esta ação envolve a introdução de verificações e contabilizações rotativas, bem como a adoção da prática de conferências conduzidas por, no mínimo, dois colaboradores. Estas medidas visam não apenas reduzir o risco de práticas inadequadas, mas também elevar a integridade e a precisão dos procedimentos contabilísticos.

Departamento Serviços Administrativos – Património

**Risco: Desaparecimento de Bens/Ativos**

Na gestão do património institucional, um dos principais riscos identificados é o desaparecimento de ativos e bens da instituição de ensino, sendo a falta de um inventário atualizado e com verificação regular uma das fontes desse risco. Este é um problema que merece destaque devido às implicações significativas que tem nas operações e na integridade patrimonial da organização.

A avaliação, realizada com base em critérios definidos e referidos anteriormente, resultou na atribuição de um grau de médio para a probabilidade e para o impacto desse risco, classificadas com dois e levando a uma contabilização total de quatro na escala de risco. Consequentemente, a avaliação concluiu que medidas de mitigação devem ser implementadas a médio prazo.

Como estratégia para combater esse risco e garantir a proteção do património, foi definida uma ação que consiste na implementação de normas rigorosas para monitorizar e assegurar a integridade do património. Essa iniciativa está programada para ser concretizada em julho de 2024. Por meio da criação dessas normas, a organização visa estabelecer um sistema robusto de controlo e monitorização do património, a fim de prevenir o desaparecimento de ativos e bens valiosos. Esta medida não apenas fortalecerá a gestão do património da instituição, mas também contribuirá para a conformidade com as melhores práticas na administração patrimonial e para a proteção dos recursos da organização a longo prazo.

Departamento Serviços Administrativos – Receitas

**Risco: Apropriação de valores indevidos**

Um dos principais desafios nesta área envolve o risco de apropriação indevida de valores, com as principais fontes desse risco definidas na escassez de recursos humanos, nos comportamentos arriscados ou fraudulentos por parte dos funcionários, a falta de uma verificação cruzada nas receitas confiada apenas a um colaborador e possíveis erros de procedimento.

A análise de risco classifica esse cenário com uma probabilidade de "um" e um impacto de "quatro", resultando num nível de risco moderado, o que justifica a necessidade de implementar ações a médio prazo.

Para enfrentar este risco, foram delineadas ações estratégicas que estão calendarizadas para serem implementadas em outubro de 2024. Essas ações baseiam-se em diversas diretrizes, incluindo a introdução de verificações duplas e aleatórias, juntamente com uma rotação sistemática na contabilização das operações financeiras, bem como, será realizada a contratação de recursos humanos adicionais para atender às necessidades do departamento e adicionalmente, revisão nos procedimentos de controlo interno para garantir que sejam mais eficazes na prevenção e deteção de possíveis práticas indevidas.

Departamento Serviços Administrativos – STOCK

**Risco: Favorecimento de terceiros e possível inviabilização de registo/ contagem**

No âmbito da análise de STOCK, identificou-se um risco considerável relacionado ao favorecimento de terceiros e à possível inviabilização de registos e contagens. A principal fonte desse risco foi identificada como comportamento de risco ou fraudulento por parte dos funcionários envolvidos nesses processos.

A avaliação desse risco foi conduzida com base numa escala que atribuiu uma probabilidade de "um" e um impacto igualmente avaliado com "quatro", totalizando assim um nível de risco que justifica a implementação de medidas a médio prazo.

Para enfrentar esse risco, foram delineadas ações específicas que se propõem ser implementadas em agosto de 2024. Essas ações envolvem a introdução de verificações duplas e contabilizações rotativas nas operações de averiguação de STOCK. A ideia por trás dessas medidas é garantir que esteja mais do que um colaborador envolvido na verificação e no registo dos artigos de STOCK, reduzindo, assim, o potencial de favorecimento de terceiros e de práticas indevidas.

Departamento Serviços Administrativos – Correspondência

**Risco: Desaparecimento de documentos/ Incumprimento de prazos**

A identificação da fonte de risco neste domínio está associada ao potencial registo indevido de correspondências. Esta é uma questão de considerável destaque, uma vez que pode ter implicações significativas para a organização, incluindo a integridade e a confidencialidade das informações contidas nas correspondências.

A análise de risco realizada aponta para um cenário considerado de nível moderado, com uma avaliação de risco que atinge a marca de quatro na escala utilizada. Essa avaliação sustenta a necessidade de implementar ações, destinadas uma vez mais a mitigar esse risco, sendo que estas estão projetadas para serem implementadas a médio prazo.

As medidas identificadas para abordar esse risco incluem a implementação de um processo de registo diário, datado e meticulosamente documentado para todas as correspondências recebidas ou enviadas. Isso implica atribuir uma designação específica ao tipo de correspondência, indicando a que área ou responsável ela corresponde, quem é o destinatário e garantir que o registo seja devidamente autenticado para assegurar a sua veracidade e integridade.

A implementação destas ações está programada para ocorrer em setembro de 2024.

Departamento de Recursos Humanos

**Risco: Vencimentos indevidos**

O primeiro risco identificado neste departamento está relacionado a vencimentos indevidos, que ocorrem devido a algumas competências que ainda não estão centralizadas no município. Isso

tem gerado desafios para manter atualizados os registos dos funcionários no sistema, especialmente no que se refere a informações como baixas, licenças de maternidade, férias, entre outras. A fonte desse risco reside precisamente na falta ou atraso na documentação necessária para o cálculo dos vencimentos.

A análise desse risco considera uma probabilidade e um impacto de nível médio, classificando ambos com uma pontuação de dois nas suas respetivas escalas. Essa avaliação conduziu à conclusão de que a implementação de ações para mitigar esse risco é necessária a médio prazo, com a expectativa de que essas ações sejam estabelecidas até setembro de 2024.

Como medida para combater esse risco, propõe-se a inserção direta de documentação na plataforma de gestão de recursos humanos, garantindo que essa documentação seja devidamente autenticada. Isso não apenas agilizará o processo de manutenção de registos, mas também aumentará a precisão e a transparência na gestão de informações relacionadas com vencimentos e benefícios dos funcionários. Além disso, garantirá a conformidade com as normas e regulamentos vigentes.

Departamento de Recursos Humanos

**Risco: Concurso/ Recrutamento contestável**

As fases de concurso ou recrutamento constituem uma época crítica, uma vez que representam uma das atividades que envolvem uma maior margem de erro ou a possibilidade de benefícios indevidos mais elevada. Neste processo, as fontes de risco incluem falhas na notificação dos candidatos, exclusões ou admissões impróprias de candidatos, cumprimento ou não cumprimento de prazos estabelecidos e escassez de recursos humanos. A análise destas fontes de risco revela um nível de moderação, com classificações atribuídas de quatro na escala definida.

Mediante a complexidade e importância deste processo, é essencial adotar ações que visem mitigar esses riscos. A implementação dessas ações está delineada para maio de 2024, uma vez que é nesse período do ano que a necessidade de contratações se acentua.

As medidas propostas concentram-se em duas principais perspetivas. A primeira opção envolve a contratação de uma Empresa Externa especializada em recrutamento. Essa abordagem visa trazer experiência e conhecimento para o processo de seleção, reduzindo a probabilidade de erros e

favorecimentos indevidos. A segunda opção é a introdução de normas explícitas no regulamento existente que garantam uma rotação nos membros do júri de concursos. Tendo o propósito de assegurar a imparcialidade e a transparência no processo de seleção, minimizando possíveis influências externas e garantindo que a seleção de candidatos seja baseada em critérios objetivos.

Estas medidas não apenas contribuirão para mitigar os riscos associados a essas fases de concurso ou recrutamento, mas também reforçarão a credibilidade e a equidade do processo, assegurando que os candidatos sejam selecionados com base em mérito e competência.

O plano de prevenção de risco de corrupção e infrações conexas (PPRCIC) encontra-se na íntegra e prontamente acessível para consulta no Anexo 1, permitindo aos interessados a sua conferência e verificação relativos aos detalhes previamente mencionados. A descrição realizada proporciona uma oportunidade para uma avaliação minuciosa e uma análise detalhada das informações contidas no plano, assegurando uma compreensão completa e precisa do seu conteúdo.

## CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES DO PROJETO

É fundamental fornecer orientações que auxiliem na gestão de riscos, contribuindo assim para a melhoria das práticas de gestão nas organizações. Nesse contexto, o projeto foi dividido em várias partes. Na primeira, realizou-se uma revisão da literatura, abordando tópicos como corrupção, riscos, gestão de riscos, auditoria interna e sistemas de controlo interno. Na segunda parte, descreveu-se a metodologia utilizada, os objetivos do estudo, a população, a amostra e os dados. A terceira parte do projeto concentrou-se no desenvolvimento, análise, avaliação e discussão dos resultados.

O principal objetivo deste projeto foi a criação de um Plano de Prevenção de Risco de Corrupção e Infrações Conexas a ser implementado no Agrupamento de Escolas de Arronches. Para isso, era fundamental verificar se o Agrupamento de Escolas era sujeito a auditorias internas e externas, se possuía sistemas de controlo interno e/ou se elaborava PPRCIC. Além disso, era importante identificar áreas suscetíveis ao risco e identificar os riscos específicos encontrados nesses departamentos.

Após uma análise minuciosa e um processo de desenvolvimento completo, o projeto destaca-se ao fornecer contribuições significativas. Primeiramente, devendo-se ao alcance integral dos objetivos e posteriormente verificando que os resultados obtidos auxiliam na identificação, análise, avaliação e definição de medidas para enfrentar os riscos reconhecidos pelos responsáveis. A implementação deste plano deve refletir assim uma instituição que se destaca pela transparência e integridade. Durante a análise, percebeu-se que, devido à complexidade da temática, alguns responsáveis demonstraram receio ao identificar os riscos, e a mestrandia enfrentou desafios na identificação e categorização dos riscos por áreas, em parte devido à alocação parcial de competências para o município.

No decorrer da sua execução/implementação, o mesmo deverá ser supervisionado por coordenadores previamente nomeados em conformidade com as suas áreas de especialização. Estes responsáveis não apenas realizarão uma avaliação integral das medidas recomendadas, mas também, quando pertinente, oferecerão *insights* sobre as necessidades de atualização das medidas preventivas já definidas e a possível implementação de novas estratégias preventivas. Essas medidas são direcionadas tanto aos riscos que já foram identificados quanto às necessidades que podem surgir ao longo do tempo.

A monitorização contínua do plano ficará sob a responsabilidade do colaborador nomeado pela Diretora do Agrupamento, encarregado pela sua execução. O mesmo deverá compilar um relatório abrangente sobre a implementação anual, com base nas informações fornecidas pelos responsáveis de cada área de intervenção.

O relatório resultante da implementação do plano deve ser submetido ao Conselho Executivo da instituição dentro do prazo estipulado, que geralmente se situa no ano subsequente à execução do plano. Com base nas conclusões dessa avaliação anual, pode surgir a necessidade de fortalecer as estruturas de gestão já existentes e/ou introduzir novos métodos e procedimentos que possam contribuir para uma gestão mais eficaz na prevenção e redução dos riscos previamente identificados.

Isso inclui, de maneira importante, a consideração de quaisquer novos riscos que possam emergir, especialmente aqueles relacionados à corrupção, infrações conexas e conflitos de interesse. A decisão de rever e atualizar o plano atual caberá à Sr<sup>a</sup>. Diretora do Agrupamento de Escolas de Arronches, que deverá adotar as medidas adequadas para garantir que a instituição esteja preparada para enfrentar os desafios que possam surgir no contexto da gestão de riscos. Essa abordagem pró-ativa visa assegurar a conformidade com as melhores práticas e regulamentações, bem como garantir a honestidade e a clareza na gestão de riscos da instituição.

Uma vez aprovado e homologado, o presente Plano deverá ser divulgado publicamente no site oficial da instituição, em conformidade com a Recomendação n.º 1/2010, emitida em 7 de abril pelo CPC. Para assegurar a transparência e cumprir com as diretrizes da Recomendação do CPC datada de 1 de julho de 2009, o Plano juntamente com seus relatórios anuais deverão ser encaminhados à CPC, com o objetivo de fornecer informações e permitir análises, caso necessário. Por fim, será essencial e de extrema importância uma ação de formação e sensibilização organizada para todos os colaboradores da organização que tenham relacionamento direto ou indireto nas atividades delineadas neste plano, com a finalidade de promover a consciencialização e o entendimento das diretrizes e procedimentos estabelecidos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, S. (1984). "Balança da Fraude".
- António Pires, M. S. (2019). *Tecnhniques, Methodologies and Quality*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Arronches, A. d. (2023). *Agrupamento de Escolas de Arronches*. Obtido de Agrupamento de Escolas de Arronches: <https://ebiarronches.com/caraterizacao/>
- Bernstein, P. L. (2009). What is risk?
- Bessa. (1990). Enciclopédia Polis da Sociedade e do Estado, Editorial Verbo.
- Bispo, M. (2022). *Plano de Prevenção de Riscos da Entidade "Acirbaq"*. Coimbra.
- Cardoso, C. I. (2013). *Planos de Prevenção de Riscos de Gestão*. Setubal.
- Chew, L. (1998). *Gestão de Risco para Gestores*. Porto: Associação da Bolsa de Derivados do Porto.
- Corrupção, C. d. (2021). *Relatório de Actividades*. Lisboa.
- COSO. (2017). *ERM - Integrated Framework*.
- COSO. (13 de Novembro de 2021). Guidance on Enterprise Risk Management.
- Costa, A. H. (1990). *Jornadas sobre o Fenómeno da Corrupção*. Lisboa: Alta Autoridade Contra a Corrupção.
- CPC. (1 de Julho de 2015). Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas. p. 7.
- Crespo, V. (1990). *Jornadas sobre o Fenómeno da Corrupção*. Lisboa: Alta Autoridade Contra a Corrupção.
- Cruz, M. (2017). *Measuring and Managing Operational Risks*.
- DGPJ. (2021). O que é a corrupção?
- DiMicco, D. (2004). Conference Board CEO Challenge.
- Esteves, A. J. (1986). *A Investigação-ação*. In A. S. Silva, & J. M. Pinto, *Metodologia das Ciências Sociais (8ª Edição ed.)*. Porto: Edições Afrontamento.
- Fernandes, R. M. (2022). *A Importância da Auditoria Interna na Gestão do Risco nas Empresas do*. Coimbra.
- Ferreira, J. V. (2018). *Princípio de Gestão Financeira*. Letras e Conceitos, Lda.
- Fonseca, M. d. (1990). O Crime de Corrupção na Jurisprudência e Doutrina Portuguesa. p. 101.
- Garcia, C. M. (2018). *Implementação de um Sistema de Controlo*. Tomar.
- Garrinhas, J. (2018). *Profforma*. Obtido de [http://www.cefopna.edu.pt/revista/revista\\_04/ame\\_12\\_04\\_jg.htm](http://www.cefopna.edu.pt/revista/revista_04/ame_12_04_jg.htm)
- Gil, M. (2011). *Avaliação e Prevenção da Fraude*. ISCTE – Business School, Lisboa.

- Hull, J. C. (2023). Risk Management And Financial Institutions.
- IFAC. (2017). (International Federation of Accountants).
- IIA. (2020). Obtido de The IIA's Three Lines Model. An update of the Three Lines of Defense: <https://www.theiia.org/globalassets/site/about-us/advocacy/three-lines-model-updated.pdf>
- Kelling, G. (1982). Broken Windows. *Revista Atlantic*.
- Knight, F. H. (2014). *Risk, Uncertainty, and Profit*.
- Koletar, J. W. (2003). *Fraud Exposed*.
- Lam, J. (2003). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*.
- Manuel Meirinhos, A. M. (2016). *O estudo de caso como estratégia de investigação em educação*.
- Marçal, N. &. (2011). *Manual de Auditoria e Controlo Interno no Sector Publico*. Lisboa.
- Miguel, A. (2013). *Gestão Moderna de Projetos*. Lisboa: Editora de Informática, Lda.
- Morais, G. &. (2013). *Auditoria Interna - Função e Processo (4ª ed.)*. Lisboa: Áreas Editora.
- Morais, G. e. (2013). *Auditoria Interna - Função e Processo (4ª ed.)*. Lisboa: Áreas Editora.
- Morgado, M. e. (2003). *Fraude e Corrupção em Portugal*. Lisboa: Dom Quixote.
- Mueller, R. (2018).
- Portugal, G. d. (2020). *portugal.gov*. Obtido de <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3D%3DBQAAAB%2BLCAAAAAAABAAzNDAXMQAAAnRDZFAUAA%3D>
- Português, T. d. (1999).
- PRR, P. d. (26 de Novembro de 2021). Obtido de Recuperar Portugal: <https://recuperarportugal.gov.pt/wp-content/uploads/2021/11/Plano-de-Prevencao-Riscos-de-Corruptao-e-Infracoes-Conexas.pdf>
- República, A. d. (31 de Outubro de 2023). Convenção contra a Corrupção, adoptada pela Assembleia Geral das Nações Unidas. *Resolução da Assembleia da República n.º 47/2007*.
- Santos, M. (2013). *O Controlo Interno e a Gestão De Risco nas Empresas da Área Metropolitana do Porto*. Porto.
- Schroeder, A. (2008). A bola de neve, Warren Buffett e o negócio da vida.
- Soares, H. F. (2018). *A Função da Auditoria na Área de Análise e Gestão de Risco*. Obtido de Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do: <http://hdl.handle.net/10400.22/13231>
- Sousa, L. d. (2011). *Corrupção*. Lisboa: Relógio D'Água Editores.
- Taleb, N. N. (2011). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*.
- Wells, J. t. (2005). *Fraud Exposed*.



# **ANEXOS**

## ANEXO 1 – “Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas – Agrupamento de Escolas de Arronches”

Identificação do Risco		Análise do Risco			Avaliação do risco		Tratamento do risco	
Risco	Fonte do risco	PROBABILIDADE	IMPACTO	GR	Atitude	Ações	Data de Conclusão/ Data de Análise	Responsável
<b>Serviços Administrativos</b>								
<b>Área de Pessoal</b>								
Tratamento indevido de processos de transferência	Erro de procedimento	1	2	2	sem ações		ago-24	
	Extravio de processos	2	2	4	Implementar ações a médio prazo	Criação de programa universal, com documentação e processos autenticados e atualizados de fácil acesso.	set-24	Maria João Aranha
	Inexistência de programa próprio para a transferência dos processos	2	2	4	Implementar ações a médio prazo		set-24	Maria João Aranha
Desvio/ Ausência de processos individuais do pessoal docente	Insuficiência de Recursos Humanos	2	3	6	Implementar ações a médio prazo	Atualização anual obrigatória, contratação de RH . Criação de plataforma digital universal com toda a documentação do docente e não docente desde o início da sua carreira.	ago-24	Miquelina
	Desconhecimento dos procedimentos administrativos	4	2	8	Implementar ações a médio prazo		set-24	Miquelina
	Desencaminhamento de documentação do docente	4	2	8	Implementar ações a médio prazo		set-24	Miquelina
	Inexistência de atualização e verificação regular nos processos	4	2	8	Implementar ações a médio prazo		set-24	Miquelina
Interferência ou lesão na carreira do docente	Ineficácia ou incapacidade dos Recursos Humanos existentes	2	3	6	Implementar ações a médio prazo		jul-24	Miquelina
	Falta de investimento na formação do colaborador	2	3	6	Implementar ações a médio prazo		jul-24	Miquelina
<b>Alunos</b>								
Existência de conflito no tratamento dos processos dos alunos	Quantidade e complexidade dos processos	1	2	2	sem ações		jul-24	
	Insuficiência de Recursos Humanos	1	2	2	sem ações		jul-24	
<b>Contabilidade</b>								
Classificação, lançamentos e pagamentos realizados indevidamente	Insuficiência de Recursos Humanos	3	3	9	Implementar ações a curto prazo	Contratação de RH	out-24	Cesarina
	Comportamento de risco/fraudulento por parte do funcionário	1	4	4	Implementar ações a médio prazo	Verificação e contabilização rotativa, e realizada por pelo menos dois colaboradores.	out-24	Cesarina
	Ausência de normas de procedimentos uniformizados	1	2	2	sem ações		out-24	
	Erro de procedimento	1	2	2	sem ações		out-24	
<b>Assiduidade e pontualidade</b>								
Prejuízo/benefício indevido ao pessoal docente e não docente relativamente a picagens e faltas	Ausência de normas de procedimentos uniformizados e sistema automatizado funcional	1	2	2	sem ações		dez-24	
	Troca constante de informação em relação às ausências e picagens	1	2	2	sem ações		dez-24	
	Insuficiência de Recursos Humanos	1	2	2	sem ações		dez-24	

Identificação do Risco		Análise do Risco			Avaliação do risco		Tratamento do risco	
Risco	Fonte do risco	PROBABILIDADE	IMPACTO	GR	Atitude	Ações	Data de Conclusão/ Data de Análise	Responsável
<b>Serviços Administrativos</b>								
<b>Patrimônio</b>								
Desaparecimento de Bens/Ativos	Insuficiência de Recursos Humanos	1	2	2	sem ações		jul-24	
	Inexistência de inventário atualizado	2	2	4	Implementar ações a médio prazo	Criação de normas que garantam e assegurem todo o patrimônio	jul-24	Maria João Aranha
	Ausência de normas de procedimentos uniformizados	1	2	2	sem ações		jul-24	Maria João Aranha
	Usufruto indevido	1	3	3	sem ações		jul-24	
<b>Receitas</b>								
Apropriação de valores indevidos por parte dos funcionários	Comportamento de risco/fraudulento por parte do funcionário	1	4	4	Implementar ações a médio prazo	Contabilização por 2 funcionários aleatórios e de forma rotativa	out-24	Cesarina
	Insuficiência de Recursos Humanos	1	4	4	Implementar ações a médio prazo	Contratação de RH	out-24	Cesarina
	Conferência de receitas passa apenas por um funcionário	1	4	4	Implementar ações a médio prazo	Revisão de processos através de procedimentos de controle interno	out-24	Cesarina
	Erro de procedimento	1	4	4	Implementar ações a médio prazo	Contabilização por 2 funcionários aleatórios e de forma rotativa	out-24	Cesarina
<b>STOCK</b>								
Apropriação de alimentos	Comportamento de risco/fraudulento por parte do funcionário	1	2	2	sem ações		ago-24	
Favorecimento de terceiros e possível inviabilização de registo/ contagem	Insuficiência de Recursos Humanos	1	2	2	sem ações		ago-24	
	Comportamento de risco/fraudulento por parte do funcionário	1	4	4	Implementar ações a médio prazo	Verificação e contabilização rotativa	ago-24	Maria João Aranha

Identificação do Risco		Análise do Risco			Avaliação do risco		Tratamento do risco	
Risco	Fonte do risco	PROBABILIDADE	IMPACTO	GR	Atitude	Ações	Data de Conclusão/ Data de Análise	Responsável
<b>Serviços Administrativos</b>								
<b>Escalões</b>								
Atribuição de escalões indevidos	Erro de procedimento	1	2	2	sem ações		jul-24	
	Insuficiência de Recursos Humanos	1	2	2	sem ações		jul-24	
	Desconhecimento dos procedimentos administrativos	1	2	2	sem ações		jul-24	
<b>Faltas</b>								
Consideração de faltas justificadas ou injustificadas indevidamente	Falta de verificação regular do cumprimento dos processos, nomeadamente do programa destinado a esse fim	1	2	2	sem ações		nov-24	Francisca
	Desconhecimento dos procedimentos administrativos	1	2	2	sem ações		nov-24	Francisca
	Favorecimento impróprio ao colaborador	1	2	2	sem ações		nov-24	Francisca
<b>Férias</b>								
Atribuição de férias superiores ou inferiores às que o colaborador tem direito	Inexistência de Registo das faltas (nomeadamente trabalhador-estudante, etc.)	1	2	2	sem ações		dez-24	
	Falta de conhecimento sobre a Lei	2	2	4	sem ações		dez-24	
	Divisão de informação (Agrupamento - Câmara)	2	1	2	sem ações		dez-24	
<b>Correspondência</b>								
Desaparecimento de documentos/ Incumprimento de prazos	Registo indevido de correspondência	2	2	4	Implementar ações a médio prazo	Registo diário, datado, do tipo de correspondência e a que área ou responsável é entregue.	set-24	Maria João Aranha
	Inexistência de procedimentos uniformizados	1	2	2	sem ações		set-24	

Identificação do Risco		Análise do Risco			Avaliação do risco		Tratamento do risco	
Risco	Fonte do risco	PROBABILIDADE	IMPACTO	GR	Atitude	Ações	Data de Conclusão/ Data de Análise	Responsável
Departamentos 1º, 2º e 3º Ciclo								
<b>Estrutura Pedagógica</b>								
Avaliação indevida	Erros de registo de avaliação	1	2	2	sem ações		jun-24	
	Favorecimento indevido a alunos	1	2	2	sem ações		jun-24	
Desaparecimento de Bens/Ativos (manuais escolares, computadores, etc.)	Gestão de Inventário não atualizada regularmente	2	1	2	sem ações		jun-24	
<b>Recursos Humanos</b>								
Vencimentos indevidos	Falta de documentação (licenças de maternidade, planificação de férias, etc.)	2	2	4	Implementar ações a médio prazo	Inserção de documentação diretamente na plataforma devidamente autenticada;	set-24	Iola Feiteira
	Uniformização e simplificação de procedimentos	1	2	2	sem ações		set-24	
	Falta de Recursos Humanos	1	2	2	sem ações		set-24	
Concurso/ Recrutamento contestável	Falha de notificação de candidatos	2	2	4	Implementar ações a médio prazo	Contratação de Empresa Externa; Estabelecer no regulamento existente normas explícitas que mantenham uma rotatividade nos jurís dos concursos.	mai-24	Iola Feiteira
	Exclusão ou admissão indevida de candidatos	2	2	4	Implementar ações a médio prazo		mai-24	Iola Feiteira
	Cumprimento/Incumprimento de prazos	1	3	3	sem ações		mai-24	Iola Feiteira
	Falta de Recursos Humanos	2	2	4	Implementar ações a médio prazo		mai-24	Iola Feiteira
Incumprimento de horas de formação	Falta de Recursos Humanos	1	2	2	sem ações		dez-24	
Avaliação de desempenho indevida	Possibilidade de favorecimento ou desfavorecimento	1	2	2	sem ações		dez-24	

## ANEXO 2 – “Escalas”

### Escalas

#### Plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas

#### Impacto (I): Consequência esperada de uma falha

1	<b>Baixo:</b> Infração moderada/possibilidade de correção sem consequências
2	<b>Médio:</b> Infração grave/ possibilidade de correção mas com consequências/dan
3	<b>Elevado:</b> Infração muito grave/suspensão de certificações/processos disciplina
4	<b>Muito elevado:</b> Infração extremamente grave/perda de certificações/processos disciplinares/processos judiciais

#### Probabilidade (P): Frequência da ocorrência do acontecimento

1	<b>Baixa:</b> aconteceu uma vez nos últimos 6 meses
2	<b>Média:</b> $2 \leq P < 4$ nos últimos 6 meses
3	<b>Elevada:</b> $4 \leq P < 6$ nos últimos 6 meses
4	<b>Muito elevada:</b> $P \geq 6$ nos últimos 6 meses

		Probabilidade			
		1	2	3	4
Impacto	1	1	2	3	4
	2	2	4	6	8
	3	3	6	9	12
	4	4	8	12	16

Critérios do risco	Atitude
Excessivo: 16	Implementar ações no imediato
Elevado: 9 - 12	Implementar ações a curto prazo
Moderado: 4 - 8	Implementar ações a médio prazo
Baixo: 1 - 3	Não é necessário implementar ações

## ANEXO 3 – “Recomendações CPC”



*Conselho de Prevenção da Corrupção*

### RECOMENDAÇÃO DO CPC, DE 1 DE JULHO DE 2009

sobre

#### *Planos de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas*

- Na sua reunião de 4 de Março de 2009, o *Conselho de Prevenção da Corrupção*, considerando que
  - a actividade de gestão e administração de dinheiros, valores e património públicos, seja qual for a natureza da entidade gestora – de direito público ou de direito privado, administrativa ou empresarial – deve, nos termos da Constituição da República e da lei, pautar-se por princípios de interesse geral, nomeadamente, da prossecução do interesse público, da igualdade, da proporcionalidade, da transparência, da justiça, da imparcialidade, da boa fé e da boa administração; e que
  - o fenómeno da corrupção constitui uma violação clara de tais princípios,deliberou, como primeiro passo estrutural para contribuir para prevenir a corrupção e infracções conexas, fazer o levantamento da situação neste domínio, concentrando a sua atenção imediata nas áreas da contratação pública e da concessão de benefícios públicos.
- Para o efeito, foi aprovado um questionário destinado a servir de guia na avaliação dos riscos nas áreas da contratação pública e da concessão de benefícios públicos, solicitando a todos os Dirigentes máximos das entidades, serviços e organismos da Administração Pública Central e Regional, directa e indirecta, bem como a todos os Municípios, incluindo o sector empresarial local, que, tendo presente o dever de colaboração previsto no art.º 9.º da Lei n.º 54/2008, de 4 de Setembro, procedessem ao seu preenchimento por via electrónica.

Responderam ao questionário 700 entidades públicas, o que corresponde a uma amostra exaustiva e representativa, juntando-se em anexo um relatório-síntese de análise das respostas recebidas.



Conselho de Prevenção da Corrupção

O Conselho de Prevenção da Corrupção deliberou entretanto dar às entidades que não puderam responder a possibilidade de ainda poderem cumprir a solicitação do CPC, com a maior urgência.

A análise das respostas ao citado questionário, que de momento ainda prossegue, revela que as áreas da contratação pública e da concessão de benefícios públicos contêm riscos elevados de corrupção que importa prevenir através de planos adequados de prevenção.

Assim, com base nos resultados obtidos, o Conselho de Prevenção da Corrupção, ao abrigo do disposto nos artigos 2.º, n.º 1, alínea a), 7.º, n.º 4, e 9.º, n.ºs 1 e 2, da Lei n.º 54/2008, de 4 de Setembro, delibera:

1. Aprovar a seguinte

### RECOMENDAÇÃO

sobre

#### *Planos de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas*

- 1.1. Os órgãos dirigentes máximos das entidades gestoras de dinheiros, valores ou património públicos, seja qual for a sua natureza, devem, no prazo de 90 dias, elaborar *planos de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas*, contendo, nomeadamente, os seguintes elementos:
  - a) Identificação, relativamente a cada área ou departamento, dos riscos de corrupção e infracções conexas;
  - b) Com base na referida identificação de riscos, indicação das medidas adoptadas que previnam a sua ocorrência (por ex., 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.);
  - c) Definição e identificação dos vários responsáveis envolvidos na gestão do plano, sob a direcção do órgão dirigente máximo;
  - d) Elaboração anual de um relatório sobre a execução do plano.



Conselho de Prevenção da Corrupção

- 1.2. Os planos e os relatórios de execução referidos no número anterior devem ser remetidos ao *Conselho de Prevenção da Corrupção*, bem como aos órgãos de superintendência, tutela e controlo.
- 1.3. O *Conselho de Prevenção da Corrupção* recomenda que, nas áreas da contratação pública e da concessão de benefícios públicos, seja utilizado como guia o questionário referido no preâmbulo (*in* [www.cpc.tcontas.pt](http://www.cpc.tcontas.pt));
2. O *Conselho de Prevenção da Corrupção* solicita a todos os organismos de inspecção, controlo e auditoria que, nas suas acções, verifiquem, de acordo com a natureza das mesmas, se as entidades sob o seu controlo dispõem e aplicam efectivamente os planos de gestão de riscos exigidos pelos princípios enunciados, mencionando tal facto nos seus relatórios, bem como, sendo caso disso, das razões que motivaram a eventual não resposta ao questionário.
- Esta solicitação não se dirige a acções inspectivas sobre questões específicas que não tenham a ver com os riscos de corrupção.
3. O *Conselho de Prevenção da Corrupção* delibera, finalmente, levar a cabo, em momento oportuno, a realização por amostragem de visitas às entidades abrangidas pelo questionário, a fim de se informar, em termos gerais, sobre os sistemas de prevenção dos riscos de corrupção e infracções conexas.


Lisboa, 1 de Julho de 2009


Guilherme d'Oliveira Martins  
(Conselheiro Presidente do TC e do CPC)

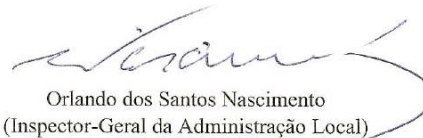
José F.F. Tavares  
(Director-Geral do TC/Secretário-Geral)





Conselho de Prevenção da Corrupção

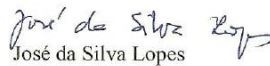
  
Francisco Pires dos Santos  
(Sub-Inspector Geral de Finanças)

  
Feliciano Martins  
(Inspector-Geral das Obras Públicas, Transportes e Comunicações)

  
Orlando dos Santos Nascimento  
(Inspector-Geral da Administração Local)

  
Alberto Esteves Remédio  
(Procurador-Geral Adjunto)

  
João Loff Barreto  
(Advogado)

  
José da Silva Lopes  
(Economista)

