



Laura Sofia da Silva Fernandes

## Proposta de criação de um Plano de Prevenção de Riscos na Busway-Ciraveiro, S.A.

Coimbra, outubro de 2025





Laura Sofia da Silva Fernandes

**Proposta de criação de um Plano de Prevenção de Riscos na  
Busway-Ciraveiro, S.A.**

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Auditoria Empresarial e Pública**, realizado sob a orientação da Professora Maria Georgina da Costa Tamborino Morais.

Coimbra, outubro de 2025

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

**PENSAMENTO**

*Porque de feitos tais, por mais que diga, mais me há de ficar ainda por dizer.*

**(Luís de Camões, 1524-1580)**

## DEDICATÓRIA

Ao meu namorado, por todos os momentos de ausência, pela compreensão e motivação.

Sem ti, seria muito mais difícil.

Obrigada por embarcares nesta aventura comigo.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de expressar os meus sinceros agradecimentos a todos que contribuíram para a concretização deste projeto, bem como para o meu desenvolvimento académico e profissional ao longo deste percurso.

À minha família, em especial aos meus pais, por todo o amor, educação, motivação e inspiração que me transmitiram ao longo da vida. Foram e continuam a ser o meu maior exemplo de dedicação, esforço e integridade. Tudo o que sou e conquistei é, em grande parte, reflexo dos valores que me ensinaram.

Em seguida, à minha orientadora, Professora Maria Georgina Morais, pelo acompanhamento constante, disponibilidade, partilha de conhecimentos, paciência e confiança demonstrada ao longo de todo este percurso.

Agradeço igualmente à Busway-Ciraveiro, S.A., pela confiança depositada, abertura e disponibilidade em acolher este projeto. O contributo e a colaboração de todos os que integram esta empresa foram fundamentais para o desenvolvimento deste projeto.

Aos meus amigos, obrigada pela compreensão perante as ausências e pelas palavras de motivação.

Por fim, e não menos importante, à Coimbra Business School | ISCAC, pelo mérito e dedicação em oferecer aos estudantes a liberdade de construir o seu percurso, apoiados por uma equipa de docentes e profissionais que enriquecem o conhecimento e aprendizagem de todos os que passam pela CBS.

A todos, deixo o meu mais sincero agradecimento!

## RESUMO

O trabalho de projeto tem como objetivo a elaboração de um Plano de Prevenção de Riscos (PPR) na Busway-Ciraveiro, S.A., focado na prevenção de fraude interna com impacto direto nos serviços. O plano visa criar mecanismos eficazes para a prevenção, identificação, gestão e resposta a potenciais fraudes, garantindo a eficiência e a eficácia das operações da organização, bem como estar em *Compliance* com a legislação.

A revisão da literatura sobre a fraude, gestão de riscos, controlo interno e auditoria interna forneceu a base conceptual do projeto. A gestão de riscos identifica, avalia e mitiga ameaças existentes, reduzindo impactos potenciais; o controlo interno define procedimentos que asseguram o cumprimento dos objetivos organizacionais; a auditoria interna avalia a conformidade dos processos e procedimentos, prevenindo irregularidades. A articulação destes processos revela-se essencial para a prevenção de fraudes e para a solidez operacional da organização.

A metodologia adotada integrou reuniões com responsáveis das áreas críticas, visitas aos locais e análise documental. Esta abordagem, fundamentada em conhecimentos académicos e nas normas aplicáveis, permitiu identificar e avaliar riscos, implementar medidas corretivas e introduzir novos controlos, de forma a reforçar a gestão de riscos e o controlo interno.

Os resultados evidenciam que a empresa adota uma abordagem de gestão assente no risco, com confiança nos controlos existentes e capacidade de adaptação face aos riscos identificados. Identificaram-se oportunidades de melhoria para aperfeiçoar os processos e reforçar a prevenção de fraudes, contribuindo para o fortalecimento dos sistemas de controlo interno, para promover uma cultura de integridade e transparência, assim como para garantir o cumprimento da legislação vigente (Decreto-Lei n.º 109-E/2021).

No futuro, recomenda-se a monitorização do Plano de Prevenção de Riscos através do acompanhamento contínuo dos sistemas e procedimentos, garantindo a melhoria e a sustentabilidade da organização.

**Palavras-chave: Fraude, Riscos, Controlo Interno, Auditoria Interna**

## **ABSTRACT**

The project pursues the development of a Risk Prevention Plan (RPP) for Busway-Ciraveiro, S.A., with a primary focus on the prevention of internal fraud that may directly affect service delivery. The plan seeks to establish effective mechanisms for the prevention, detection, management, and response to potential fraud, thereby ensuring the efficiency and effectiveness of the organization's operations, as well as compliance with applicable legislation.

The literature review on fraud, risk management, internal control, and internal audit provided the conceptual framework underpinning this project. Risk management identifies, assesses, and mitigates existing threats, thereby minimizing potential impacts; internal control establishes procedures that ensure the achievement of organizational objectives; and internal audit evaluates process and procedural compliance, preventing irregularities. The integration of these elements is essential for effective fraud prevention and for strengthening the organization's operational resilience.

The adopted methodology encompassed meetings with the heads of critical areas, on-site visits, and document analysis. This approach, grounded in academic knowledge and applicable standards, enabled the identification and assessment of risks, the implementation of corrective measures, and the introduction of new controls aimed at reinforcing risk management and internal control systems.

The results demonstrate that the company adopts a risk-based management approach, exhibiting confidence in existing controls and an ability to adapt to identified risks. Opportunities for improvement were identified to enhance processes and strengthen fraud prevention, contributing to the reinforcement of internal control systems, the promotion of a culture of integrity and transparency, and compliance with current legislation (Decree-Law No. 109-E/2021).

Future recommendations include the continuous monitoring of the Risk Prevention Plan through regular oversight of systems and procedures, ensuring ongoing improvement and the long-term sustainability of the organization.

**Keywords: Fraud, Risks, Internal Control, Internal Audit**

## ÍNDICE GERAL

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUÇÃO.....                                                     | 1  |
| 1 Revisão da Literatura.....                                        | 3  |
| 1.1 Fraude .....                                                    | 3  |
| 1.2 Gestão de Riscos.....                                           | 8  |
| 1.2.1 Probabilidade de Ocorrência e Gravidade da Consequência.....  | 13 |
| 1.3 Controlo Interno .....                                          | 15 |
| 1.3.1 Tipos de Controlo Interno .....                               | 18 |
| 1.3.2 Limitações do Controlo Interno.....                           | 19 |
| 1.4 Auditoria Interna.....                                          | 20 |
| 1.5 Transportes Públicos de Passageiros .....                       | 23 |
| 2 Caracterização da Entidade .....                                  | 25 |
| 2.1 Enquadramento .....                                             | 25 |
| 2.2 A Atividade da Busway .....                                     | 29 |
| 2.3 Processos da Busway.....                                        | 33 |
| 2.3.1 Processo de Gestão de Operações e Frota .....                 | 34 |
| 2.3.2 Processo de Prestação de Serviços Comerciais .....            | 35 |
| 2.3.3 Processo de Prestação de Serviços de Transporte Público ..... | 37 |
| 2.3.4 Processo das Compras .....                                    | 39 |
| 2.3.5 Processo de Manutenção .....                                  | 41 |
| 2.3.6 Processo de Gestão de Recursos Humanos .....                  | 42 |
| 2.3.7 Sistemas de Informação.....                                   | 45 |
| 2.4 Recursos Tecnológicos .....                                     | 45 |

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

|       |                                                                                |    |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.5   | Recursos Humanos .....                                                         | 47 |
| 3     | Proposta de um Plano de Prevenção de Riscos (PPR) para a Busway-Ciraveiro..... | 50 |
| 3.1   | Enquadramento legal .....                                                      | 50 |
| 3.2   | Metodologia e Motivação .....                                                  | 54 |
| 3.3   | Questionários .....                                                            | 55 |
| 3.3.1 | Processos de risco identificados .....                                         | 55 |
| 3.3.2 | Recolha de dados por questionário .....                                        | 56 |
| 3.3.3 | Análise dos resultados obtidos .....                                           | 60 |
| 3.4   | Metodologia para a elaboração do Plano de Prevenção de Riscos da Busway ...    | 73 |
| 3.5   | Limitações do projeto .....                                                    | 75 |
| 3.6   | Considerações finais do projeto.....                                           | 76 |
|       | CONCLUSÃO.....                                                                 | 77 |
|       | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                               | 79 |
|       | APÊNDICES .....                                                                | 85 |
|       | APÊNDICE 1. Questionário Departamento Comercial .....                          | 86 |
|       | APÊNDICE 2. Questionário Departamento Manutenção .....                         | 88 |
|       | APÊNDICE 3. Questionário Departamento Operação.....                            | 90 |
|       | APÊNDICE 4. Questionário Departamento Recursos Humanos .....                   | 92 |
|       | APÊNDICE 5. Questionário Sistemas de Informação .....                          | 93 |
|       | APÊNDICE 6. Questionário Geral.....                                            | 1  |
|       | APÊNDICE 7. PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS NA BUSWAY-CIRAVEIRO, S.A. ....        | 1  |

## ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Triângulo da Fraude.....                                                                | 5  |
| Figura 2: Diamante da Fraude.....                                                                 | 7  |
| Figura 3: 8 princípios da Gestão de Risco ISO 31000.....                                          | 11 |
| Figura 4: Processos de Gestão de Riscos.....                                                      | 12 |
| Figura 5: Critérios de Classificação do Risco segundo o conceito da FERMA.....                    | 13 |
| Figura 6: Matriz de Grau do risco (GR) - Critérios da FERMA.....                                  | 14 |
| Figura 7: Componentes de controlo interno.....                                                    | 17 |
| Figura 8: Organograma Grupo Afifi.....                                                            | 27 |
| Figura 9: Tarifas Busway-Ciraveiro.....                                                           | 30 |
| Figura 10: Organograma da Busway-Ciraveiro.....                                                   | 33 |
| Figura 11: Fluxograma do Processo de Gestão de Operações e Frota.....                             | 35 |
| Figura 12: Fluxograma Antes da Realização do Serviço Comercial.....                               | 36 |
| Figura 13: Fluxograma Após a Realização do Serviço Comercial.....                                 | 37 |
| Figura 14: Fluxograma da Prestação de serviços de transporte público.....                         | 39 |
| Figura 15: Fluxograma do Processo das Compras.....                                                | 40 |
| Figura 16: Fluxograma do Processo de Manutenção.....                                              | 42 |
| Figura 17: Fluxograma do Microprocesso de Admissão de Colaboradores.....                          | 43 |
| Figura 18: Fluxograma do Microprocesso da Formação.....                                           | 44 |
| Figura 19: Fluxograma do Microprocesso de Demissão de Colaboradores.....                          | 44 |
| Figura 20: Lista de número de colaboradores por função.....                                       | 48 |
| Figura 21: Fluxo de entradas de saídas dos colaboradores (gráfico do questionário realizado)..... | 49 |
| Figura 22: Número de respostas por departamento (gráfico do questionário realizado).....          | 57 |

|                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 23: Importância da implementação de um PPR (gráfico do questionário realizado)..                            | 60 |
| Figura 24: Departamentos da Busway com maior Risco (gráfico do questionário realizado).....                        | 61 |
| Figura 25: Frequência da prestação de contas de motoristas (gráfico do questionário realizado).....                | 64 |
| Figura 26: Número de motoristas que parqueiam dentro e fora dos terminais (gráfico do questionário realizado)..... | 67 |
| Figura 27: Motivos que causam insegurança aos motoristas da Busway (gráfico do questionário realizado).....        | 69 |
| Figura 28: Os sentimentos diários presentes no dia a dia dos motoristas (gráfico do questionário realizado).....   | 70 |
| Figura 29: Matriz de Risco.....                                                                                    | 74 |

## **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

ACFE - *Association of Certified Fraud Examiners*

AI - Auditoria Interna

AICPA - *American Institute of Certified Public Accountants*

AMT - Autoridade da Mobilidade e dos Transportes

AMTS - *Averroes Management Transportation System*

CAM - Certificado de Aptidão de Motoristas

CI - Controlo Interno

CIRA - Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro

COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

ERP - *Enterprise Resource Planning*

FERMA - *Federation Of European Risk Management Associations*

IFAC - *International Federation of Accountants*

IIA - *Institute of Internal Auditors*

IP - *Internet Protocol*

IPAI - Instituto Português de Auditoria Interna

ISCAC - Instituto Superior de Contabilidade e Auditoria de Coimbra

ISO - *International Organization for Standardization*

MENAC - Mecanismo Nacional Anticorrupção

PPR - Plano de Prevenção de Riscos

RCN - Cumprimento do Normativo

RGPC - Regime Geral de Prevenção da Corrupção

RJSPTP - Regime Jurídico do Serviço Público de Transporte de Passageiros

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

SAF-T - *Standard Audit File for Tax Purposes*

SCI - Sistema de Controlo Interno

SGPCM - Secretária-geral da Presidência do Conselho de Ministros

TCC - Transporte Coletivo de Crianças

TI - Tecnologia de Informação

TPF - Transporte Público Flexível

VPN - *Virtual Private Network*

## INTRODUÇÃO

O presente projeto insere-se no âmbito do cumprimento dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Auditoria Empresarial e Pública pela Coimbra Business School | ISCAC. O trabalho foi desenvolvido na Busway-Ciraveiro, S.A., empresa sediada em Aveiro. Este projeto tem como principal objetivo a elaboração de um Plano de Prevenção de Riscos, procurando consolidar e aplicar, em contexto real, os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico.

A crescente complexidade das operações empresariais, aliada à exigência de maior transparência e responsabilidade, tem reforçado a importância do controlo interno e da gestão de riscos como pilares fundamentais na prevenção de falhas, irregularidades e fraudes. Estes mecanismos assumem um papel determinante na sustentabilidade e integridade das organizações, promovendo a confiança dos *stakeholders* e assegurando uma atuação eficiente e responsável. A implementação de um Plano de Prevenção de Riscos constitui, deste modo, um instrumento estratégico essencial para garantir a conformidade, a eficácia operacional e a solidez interna das instituições. A prevenção de fraude, enquanto componente central da gestão de riscos, deve assentar num plano robusto e adaptado às especificidades da organização, sustentado num conhecimento profundo do negócio, essencial ao desenvolvimento de mecanismos eficazes de deteção, prevenção e controlo, capazes de reduzir a probabilidade de ocorrência de fraudes. Neste contexto, a cultura organizacional assume um papel decisivo, apoiada por uma gestão de riscos eficiente e orientada para a valorização das pessoas, o respeito pelos processos e a promoção da melhoria contínua.

O presente Trabalho de Projeto assenta numa relação de colaboração entre aluna e a entidade de acolhimento, da qual resultam benefícios mútuos. Para a Busway-Ciraveiro, S.A., este projeto representa uma mais-valia na melhoria contínua dos seus mecanismos de controlo e gestão de risco, promovendo uma atuação mais eficiente, eficaz e transparente, bem como estar em *compliance* com a legislação em vigor. Enquanto aluna, constitui uma experiência académica e profissional de elevado valor, que permite aplicar de forma prática os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado e desenvolver competências mais aprofundadas nas áreas da gestão de riscos e de auditoria interna.

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

Deste modo, procura-se, através deste projeto, contribuir para o reforço dos sistemas de controlo interno, para a promoção de uma cultura organizacional orientada pela integridade e transparência e, consequentemente, para o sucesso sustentável da organização.

Para atingir os objetivos propostos, será realizada uma análise detalhada dos riscos a que a Busway se encontra exposta, bem como propondo medidas preventivas e corretivas que contribuam para a sua mitigação. A metodologia adotada contempla uma revisão de literatura sobre a fraude, gestão de riscos, controlo interno, auditoria interna, e transportes públicos de passageiros, seguida da caracterização da empresa e da elaboração de um Plano de Prevenção de Riscos devidamente enquadrado no contexto legal e operacional da organização.

O Projeto encontra-se estruturado em três partes principais. A primeira apresenta a revisão de literatura, onde são abordados os conceitos fundamentais que sustentam a temática. A segunda parte caracteriza a Busway-Ciraveiro, S.A., contextualizando a sua estrutura, funcionamento e principais desafios. Por fim, a terceira parte desenvolve o Plano de Prevenção de Riscos, complementado por uma reflexão crítica sobre o processo e os resultados obtidos.

Em síntese, o presente projeto pretende articular a teoria adquirida ao longo do mestrado com a prática organizacional, contribuindo para o fortalecimento do controlo interno e da gestão de riscos na Busway-Ciraveiro, S.A., enquanto promove o desenvolvimento académico e profissional, estabelecendo uma relação de benefício mútuo entre aluna e entidade.

## **1 Revisão da Literatura**

### **1.1 Fraude**

A temática da fraude tem ganhado cada vez mais relevância pública devido ao seu impacto significativo nas organizações em todo o mundo. A fraude é um ato deliberado, podendo ser entendida como “qualquer ato ilegal caracterizado por engano, ocultação ou violação de confiança”. (IIA, 2019, p. 1)

Antes de mais, é importante esclarecer que fraude e erro não têm conceitos equivalentes. A fraude consiste numa ação consciente e deliberada, realizada com o propósito de falsificar, manipular ou prejudicar algo. Em contraste, o erro corresponde a uma ocorrência não intencional, desprovida de qualquer intenção de causar dano, refletindo, assim, a natural suscetibilidade humana a falhas.

De acordo com o IIA<sup>1</sup>, mencionado pelo IPAI<sup>2</sup>, os atos de fraude não envolvem o uso de violência ou coerção física, mas resultam de uma intenção deliberada de obter benefícios, independentemente do meio utilizado para esse fim.

“Quaisquer atos ilegais caracterizados pelo engano, encobrimento ou violação da confiança. Tais atos não dependem de ameaça de violência ou de força física. As fraudes são perpetradas por indivíduos e organizações para se apropriarem de dinheiros, bens ou serviços; para evitarem o pagamento ou perda de serviços; ou para obterem vantagens pessoais ou comerciais.” (IPAI, 2016, p. 38).

Pode afirmar-se que existem diferentes tipos de fraude, cada um apresentando características e métodos específicos, conforme referido por Morais, G. (2023, Slide n.º 53):

- Uso indevido de bens, recursos ou imagem da organização;
- Falsificação ou manipulação de informação;
- Fraude fiscal;
- Violação de normas legais e regulatórias;

---

<sup>1</sup> *The Institute of Internal Auditors*

<sup>2</sup> Instituto Português de Auditoria Interna

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

- Práticas de suborno;
- Branqueamento de capitais;
- Fraude em sistemas informáticos.

Segundo a ACFE<sup>3</sup>, reconhecida como a maior entidade mundial dedicada à prevenção de fraudes e principal fornecedora de programas educativos e de capacitação nessa área, numa organização podem ser identificados três principais tipos de fraude. A **fraude interna** ocorre quando um colaborador realiza atos ilegais dentro da própria instituição, como, por exemplo, a falsificação de documentos. A **fraude externa**, por sua vez, envolve atos ilícitos praticados fora da organização, mas que a prejudicam, como a negligência ou má conduta de fornecedores ou clientes. Por fim, a **fraude contra terceiros** é caracterizada por ações fraudulentas direcionadas a indivíduos específicos com o objetivo de obter algum benefício ilícito.

“Fraude” consiste em qualquer ação que utilize o engano como meio para obter vantagem ou benefício. Torna-se um crime quando envolve “deturpar intencionalmente a verdade ou ocultar um fato material para induzir outra pessoa a agir em seu prejuízo.” (Black's Law Dictionary, através ACFE 2022)

A IFAC<sup>4</sup> 240 também destaca que compete aos órgãos de gestão a responsabilidade de prevenir e detetar a fraude, promovendo para isso uma cultura organizacional baseada na honestidade e em princípios éticos de conduta. (IFAC, 2009, p.158, §4)

### **Triângulo da Fraude**

Com o crescimento dos casos de fraude, diversos investigadores passaram a dedicar-se ao estudo das suas causas e do seu desenvolvimento, com o objetivo de estabelecer um quadro teórico que permitisse orientar a prevenção, deteção e investigação dessas práticas.

---

<sup>3</sup> *Association of Certified Fraud Examiners*- Maior organização antifraude do mundo

<sup>4</sup> *International Federation of Accountants*

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

Nesse contexto, Donald Cressey, penólogo, sociólogo e criminologista norte-americano, referenciado pela Wikipédia (2024), destacou-se pelo seu contributo inovador para a compreensão do fenómeno criminal. É reconhecido como um dos principais autores no campo do estudo da fraude. Cressey desenvolveu, em 1953, o modelo conhecido como “Triângulo da Fraude”, o qual explica que, para que a fraude ocorra, devem estar presentes três elementos fundamentais: pressão, oportunidade e racionalização, conforme ilustrado na Figura nº 1



*Figura 1: Triângulo da Fraude*

Fonte: Adaptado do modelo de Donald Cressey citado pela ACFE (2022)

A interação entre estas três componentes permite uma análise aprofundada de potenciais comportamentos fraudulentos. A **pressão/incentivo**, também designada motivação, pode ter origem pessoal, familiar ou profissional, sendo frequentemente determinada por necessidades económicas existentes. No contexto organizacional, Cressey (1953), no livro “*Other People’s Money*”, observou que os abusos de confiança estavam associados à falta de dignidade, ao aumento das necessidades, a mudanças no ambiente de negócios e à elevação do padrão de vida (Perone, 2019, O Triângulo da Fraude de Cressey).

A **oportunidade** refere-se à capacidade de perpetrar a fraude. De acordo com diversos autores, o conhecimento necessário para identificar oportunidades surge antes da manifestação das pressões. A oportunidade traduz-se na possibilidade de cometer fraude com baixo risco de deteção, fundamentada na perceção de fraquezas nos controlos internos, supervisão deficiente da gestão, monitorização externa inadequada e ausência de processos eficazes de prevenção e deteção de fraudes (Dorminey *et al.*, 2012).

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

A **racionalização**, segundo Almeida e Alves (2015), baseia-se na necessidade do indivíduo de encontrar uma justificação moral ou psicológica para legitimar os seus atos fraudulentos, permitindo-lhe conciliar a sua consciência com o comportamento ilícito.

Segundo Cressey, citado pela ACFE (2022), a presença simultânea das três componentes mencionadas aumenta significativamente a probabilidade de ocorrência de uma conduta fraudulenta.

Nesse sentido, o Fraud Examiners Manual da ACFE (2022) referencia Donald Cressey ao afirmar que:

Quando foi solicitado aos “violadores da confiança”, para explicarem por que se abstiveram de violar outras posições de confiança, que possam ter ocupado anteriormente, ou porque é que não haviam violado o seu cargo num momento anterior, aqueles que expressaram a sua opinião, fizeram-no de forma equivalente a uma ou mais das seguintes citações:

- (a) "Não havia necessidade disso como havia desta vez."
- (b) "A ideia nunca passou pela minha cabeça."
- (c) "Achei desonesto na altura, mas desta vez, ao princípio, não parecia desonesto". (Fraud 101: *What Is Fraud*, ACFE, 2022)

Esta teoria contribui para uma melhor compreensão dos fatores que sustentam a prática da fraude, fortalecendo e aprimorando a capacidade da organização de se preparar para a sua prevenção, deteção e correção (Lou & Wang, 2009).

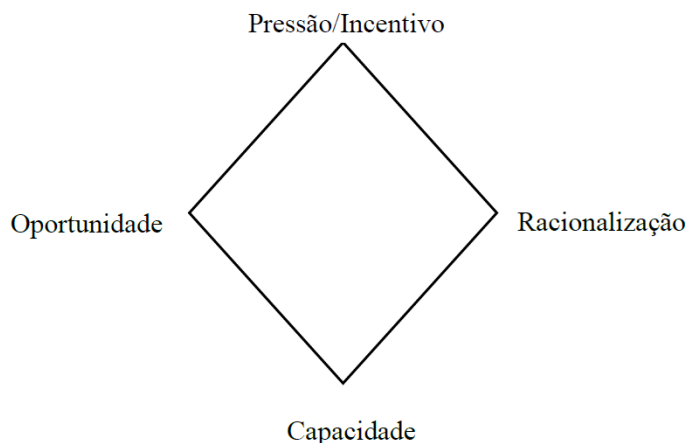
### **Diamante da Fraude**

Em 2004, Wolfe e Hermanson propuseram um modelo inovador, denominado “Diamante da Fraude”, conforme Figura n.º 2, que amplia o “Triângulo da Fraude” ao adicionar um quarto elemento: a capacidade.

Ao integrar as quatro componentes é possível obter uma compreensão mais abrangente do fenómeno da fraude, permitindo a criação de mecanismos mais eficazes de prevenção e mitigação. Neste modelo, mantendo-se os pressupostos de pressão/incentivo,

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

oportunidade e racionalização, a capacidade surge com as competências, habilidades e características pessoais que tornam o indivíduo apto a executar a fraude de forma eficaz (Wolfe & Hermanson, 2004).



*Figura 2: Diamante da Fraude*

Fonte: Adaptado do modelo de Wolfe e Hermanson (2004)

Essa capacidade está associada a características e habilidades pessoais que permitem ao agente identificar e explorar oportunidades, incluindo:

1. Traços de personalidade;
2. Inteligência e habilidades técnicas;
3. Posição na organização;
4. Influência sobre terceiros;
5. Conhecimento e experiência.

A prevenção da fraude só se torna eficaz quando se compreendem as suas causas, impactos e, preferencialmente, os modos pelos quais pode ocorrer. Esse entendimento permite desenvolver medidas preventivas adequadas, após a avaliação dos riscos, e facilita a implementação de controlos destinados à deteção de eventuais ocorrências (Denman, 2019).

## **1.2 Gestão de Riscos**

Para se poder desenvolver uma abordagem estruturada à gestão do risco, considerou-se pertinente começar com uma breve introdução ao conceito de risco.

De acordo com a FERMA<sup>5</sup> (2003), o risco pode ser compreendido como a conjugação entre a probabilidade de ocorrência de um determinado evento e as consequências dele resultantes.

Pelo ponto de vista da norma ISO<sup>6</sup> 31000 de 2018, o risco é o “impacto/ efeito da incerteza na capacidade da organização atender aos seus objetivos”. Esta abordagem evidencia a importância de definir claramente os objetivos que se pretende alcançar, identificar as incertezas que podem afetá-los e avaliar os potenciais efeitos ou consequências associadas a essas incertezas.

O risco pode ser interpretado sob duas perspetivas: como risco de êxito ou de insucesso (Chapman, 2011). A análise e a aceitação dos riscos assumem um papel central para o desempenho organizacional, uma vez que permitem à entidade antecipar e gerir potenciais obstáculos. Assim, uma organização demonstra competitividade quando é capaz de alcançar os seus objetivos, tendo em consideração os riscos inerentes e os acontecimentos imprevistos a que está sujeita.

“Os que geram impacto negativo representam riscos que podem impedir a criação de valor ou mesmo destruir o valor existente. Os de impacto positivo podem contrabalançar os de impacto negativo ou podem representar oportunidades, que por sua vez representam a possibilidade de um evento ocorrer e influenciar favoravelmente a realização de objetivos” (COSO,2004, p.28)

Segundo a Norma 31000, “(...) é parte da governação e liderança e é fundamental para o modo como a organização é gerida a todos os níveis. A gestão do risco contribui para a melhoria dos sistemas de gestão” (ISO 31000:2018, p.5).

---

<sup>5</sup> *Federation Of European Risk Management Associations* é a principal organização europeia dedicada à gestão de riscos.

<sup>6</sup> *International Organization for Standardization*

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

A gestão de riscos constitui uma prática estratégica orientada para assegurar o desempenho organizacional e reforçar a competitividade da entidade. O seu principal objetivo reside em identificar, analisar e mitigar os potenciais riscos, envolvendo a implementação de mecanismos de controlo e de gestão das ameaças que possam comprometer a execução harmoniosa das atividades e o alcance dos objetivos previamente estabelecidos pela organização. (Centro Nacional de Cibersegurança, 2022)

Para além de contribuir para a integração de procedimentos de *compliance*<sup>7</sup> e auditoria, tem como objetivo antecipar eventos, adotando uma abordagem proativa que se alinha com a estratégia e o planeamento da organização. (Oliveira, 2011).

A ISO 31000 (2018), propõem um conjunto de princípios, estruturas e processos que devem ser seguidos para assegurar a eficácia da gestão de risco, recomendando que as organizações desenvolvam, implementem e aprimorem continuamente uma estrutura que permita integrar de forma sistemática o processo de gestão de risco nas suas atividades e decisões.

Uma gestão de risco eficaz assenta nos seguintes princípios fundamentais (Figura nº3):

- a) **Integrada:** Deve estar incorporada em todas as atividades e processos da organização, constituindo parte essencial das operações e da tomada de decisão.
- b) **Estruturada e abrangente:** Uma abordagem organizada e completa contribui para resultados consistentes, coerentes e comparáveis ao longo do tempo.
- c) **Personalizada:** A estrutura e os processos de gestão de risco devem ser ajustados e proporcionados ao contexto interno e externo da organização, bem como aos seus objetivos estratégicos.

---

<sup>7</sup> é um processo contínuo e o resultado do cumprimento das obrigações por parte de uma organização

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

- d) **Inclusiva:** O envolvimento adequado e oportuno das partes interessadas garante que o seu conhecimento, perspetivas e perceções sejam considerados, resultando numa gestão de risco mais informada e consciente.
- e) **Dinâmica:** Deve ser capaz de antecipar, detetar e responder a alterações ou à emergência de novos riscos, considerando as mudanças nos contextos internos e externos da organização de forma apropriada e oportuna.
- f) **Melhor informação disponível:** As decisões em matéria de risco devem assentar em informação histórica e atual, assim como em projeções futuras, tendo sempre em conta as limitações e incertezas inerentes a essas informações. A informação deve ser clara, relevante, acessível e disponibilizada às partes interessadas em tempo oportuno.
- g) **Fatores humanos e culturais:** O comportamento dos indivíduos e a cultura organizacional exercem influência significativa sobre todos os aspetos da gestão de risco, em todos os níveis e fases do processo.
- h) **Melhoria contínua:** Deve ser continuamente aprimorada com base na aprendizagem obtida através da experiência e na análise crítica dos processos implementados. (p. 8 e 9)



*Figura 3: 8 princípios da Gestão de Risco ISO 31000*

Fonte: Adaptado de ISO 31000:2018 – Risk management: Guidelines (International Organization for Standardization, 2018).

A gestão de risco constitui uma prática orientada para a criação e a salvaguarda de valor, bem como para a identificação e mitigação de fatores que possam ameaçar a sua preservação. (KPMG:2013)

FERMA (2003), conforme ilustrado na Figura nº4, enfatiza que a gestão de riscos não apenas protege a organização, como também contribui para a criação de valor, permitindo ainda:

- Estabelecer uma estrutura que assegure a realização consistente e controlada das atividades futuras;
- Aprimorar a tomada de decisão e o planeamento, considerando resultados, oportunidades e ameaças;
- Gerir eficientemente o capital e os recursos;
- Reduzir a volatilidade em áreas menos críticas;
- Proteger e valorizar os ativos e a reputação da organização;

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

- Promover o desenvolvimento do conhecimento dos colaboradores e da organização;
- Otimizar a eficiência operacional, aumentando a produtividade e a eficácia.



*Figura 4: Processos de Gestão de Riscos*

Fonte: FERMA (2003, p. 5)

Enfrentar situações adversas pode, em muitos casos, representar uma oportunidade para o crescimento, a inovação e a melhoria do desempenho organizacional (por exemplo, a pandemia da Covid-19). Desta forma, a gestão de riscos possibilita que as entidades reforcem a sua capacidade de reconhecer ameaças e definir respostas adequadas, contribuindo para a redução de “surpresas” e para a minimização de custos ou perdas que deles possam resultar. (COSO, 2017)

### 1.2.1 Probabilidade de Ocorrência e Gravidade da Consequência

Após a identificação dos riscos e das correspondentes medidas preventivas e corretivas consideradas adequadas, torna-se essencial realizar uma análise do respetivo nível de risco. Esta etapa assume particular relevância, uma vez que permite, com base em critérios metodológicos objetivos, determinar as prioridades no processo de monitorização e acompanhamento da implementação das medidas definidas. (MENAC, 2023)

O nível de risco é uma combinação do grau de probabilidade com a gravidade da consequência da respetiva ocorrência, de que resulta a graduação do Risco, conforme Figura nº5.

|                             | BAIXA                                                                                                                                 | MÉDIA                                                                                                                                                                  | ELEVADA                                                                                                                                                  |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probabilidade de Ocorrência | A prevenção de uma ocorrência decorre das medidas de controlo já existentes.                                                          | A prevenção de uma ocorrência carece de medidas de controlo adicionais.                                                                                                | As medidas de controlo adicionais podem não ser suficientes para prevenir uma ocorrência.                                                                |
| Gravidade de Consequência   | Pode originar a redução da eficiência de desempenho da organização (ao nível interno), necessitando de uma redefinição dos processos. | Pode causar danos sobre a eficiência e eficácia dos objetivos da organização (ao nível interno), necessitando de uma redefinição de processos em função dos objetivos. | Causa danos sobre a eficiência, eficácia, imagem, integridade e reputação da organização (ao nível interno e externo), carecendo de respostas profundas. |

Figura 5: Critérios de Classificação do Risco segundo o conceito da FERMA

Fonte: SGPCM - Secretária-geral da Presidência do Conselho de Ministros| Plano de Prevenção de Riscos Corrupção e Infrações Conexas 06/2023, p. 25

A **Probabilidade de Ocorrência** refere-se à chance ou frequência com que um determinado risco pode acontecer, enquanto a **Gravidade da Consequência** diz respeito ao impacto ou aos efeitos que um determinado risco pode causar, caso ele venha a ocorrer.

Esta combinação origina uma classificação do grau do risco como baixa, média ou alta, sendo cada nível representado por uma cor específica: verde para baixa, amarelo para média e vermelho para alta (Figura nº 6)

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

| Matriz de Riscos          |         | Probabilidade de Ocorrência |               |               |
|---------------------------|---------|-----------------------------|---------------|---------------|
|                           |         | BAIXA                       | MÉDIA         | ELEVADA       |
| Gravidade de Consequência | ELEVADA | Risco Médio                 | Risco Elevado | Risco Elevado |
|                           | MÉDIA   | Risco Baixo                 | Risco Médio   | Risco Elevado |
|                           | BAIXA   | Risco Baixo                 | Risco Baixo   | Risco Médio   |

*Figura 6: Matriz de Grau do risco (GR) - Critérios da FERMA*

Fonte: SGPCM - Secretária-geral da Presidência do Conselho de Ministros| Plano de Prevenção de Riscos Corrupção e Infrações Conexas 06/2023, p. 25

Para que a gestão de riscos seja eficaz, torna-se imprescindível proceder à identificação e à classificação dos riscos, bem como à monitorização contínua da eficácia das medidas preventivas implementadas, avaliando a sua adequação face aos objetivos definidos.

A gestão de riscos deve estar integrada na cultura organizacional e ser conduzida pela direção e pelas estruturas de gestão intermédias, garantindo o envolvimento ativo de todos os coordenadores e responsáveis de área, em conformidade com as suas funções e responsabilidades.

As entidades devem implementar um Sistema de Controlo Interno (SCI) proporcional à sua dimensão e complexidade, assente em modelos eficazes de gestão de riscos, informação e comunicação. Este sistema deve estar documentado em manuais de procedimentos e ser avaliado regularmente através de auditorias e ações de melhoria contínua. (Artigo n.º 15 e 17 do Decreto de Lei 109-E/2021)

O sistema assegura o funcionamento ordenado, eficiente e transparente das atividades e visa garantir:

- O cumprimento das leis, políticas e objetivos definidos;
- A prevenção e mitigação de riscos, bem como de fraude, erro e corrupção;
- A salvaguarda dos ativos e a fiabilidade da informação;
- A promoção da concorrência e da transparência nas operações.

### **1.3 Controlo Interno**

Ao longo do tempo, um dos principais desafios enfrentados pelas organizações tem sido a ocorrência recorrente de fraudes e a facilidade com que estas podem ser praticadas. As constantes transformações em escala global, impulsionadas pela evolução social e pelos avanços tecnológicos, têm ampliado as oportunidades para a concretização dessas práticas ilícitas. Nesse contexto, o controlo interno (CI) tem adquirido crescente relevância nas organizações, uma vez que desempenha um papel fundamental no apoio à tomada de decisões e na consecução dos objetivos empresariais.

Independentemente da sua dimensão, a implementação de um SCI, proporciona maior fiabilidade e segurança ao ambiente organizacional, refletindo-se positivamente no desenvolvimento dos seus processos. Segundo Neves (2008), é inconcebível a existência de uma empresa sem mecanismos de controlo, uma vez que estes asseguram a sustentabilidade das operações, a credibilidade das informações obtidas e o cumprimento de normas e regulamentos.

De acordo com Gomes (2014), qualquer empresa, independentemente da sua dimensão, necessita de um SCI para o exercício das suas atividades, ainda que menos formal ou estruturado. A sua implementação deve adequar-se à estrutura organizacional, à dimensão da entidade e à complexidade e diversidade das operações realizadas (Floriano & Lozeckyi, 2008).

Conforme referem Moraes e Martins (2013), a primeira definição formal de CI surgiu em 1934, elaborada pelo AICPA<sup>8</sup>, que o concebia como:

“O controlo interno compreende um plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas adotadas num negócio a fim de garantir a salvaguarda de ativos, verificar a adequação e confiabilidade dos dados estatísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão as políticas estabelecidas pela gestão” (Moraes & Martins, 2013, p. 28).

---

<sup>8</sup> *American Institute of Certified Public Accountants*, estabelece padrões éticos para os profissionais e normas de auditoria para organizações privadas, governos e organizações sem fins lucrativos.

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

Em 1992, o COSO<sup>9</sup> publicou o documento *Internal Control – Integrated Framework*, posteriormente atualizado em 2013, no qual apresenta a definição de CI como “um processo, efetuado pelo conselho de administração, gestão e outro pessoal de uma entidade, concebido para proporcionar uma garantia razoável relativamente ao cumprimento dos objetivos relacionados com as operações, relatórios e conformidades” (COSO, 2013, p.3). Esta passou a ser a definição mais amplamente aceite e adotada a nível mundial.

Para uma melhor compreensão desta ferramenta, o COSO, conforme referido por Almeida (2019), apresenta um quadro de referência para o CI, utilizado na avaliação da qualidade dos controlos internos aplicados ao processo de relato financeiro, bem como aos controlos associados a aspetos operacionais, de conformidade legal e regulamentar.

Este modelo assenta em cinco componentes fundamentais do CI, nomeadamente, o ambiente de controlo, a avaliação do risco, as atividades de controlo, a informação e comunicação, e, por fim, a supervisão. Cada uma destas componentes são aplicadas pelas organizações com o propósito de assegurar o alcance eficaz dos objetivos estabelecidos.

Segundo o COSO (2013), pode definir-se cada uma das componentes da seguinte forma:

- **Ambiente de controlo:** Esta componente está interligada com todas as áreas da organização e condiciona a perceção que os colaboradores têm do CI. É considerada o alicerce fundamental sobre o qual assentam as restantes componentes do SCI. O seu funcionamento é influenciado por diversos fatores, nomeadamente a integridade e os princípios éticos, o comportamento do órgão de gestão, a forma de organização e os recursos humanos disponíveis na entidade.
- **Avaliação de Risco:** Trata-se de um processo conduzido pelo órgão de gestão que tem como finalidade identificar, avaliar e responder aos riscos que podem afetar a organização. As constantes alterações nos contextos económico, industrial, legal e operacional exigem que as entidades se mantenham atentas e capazes de

---

<sup>9</sup> *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

compreender de que forma essas mudanças podem impactar o alcance dos seus objetivos.

- **Atividade de Controlo:** Inclui as políticas e procedimentos definidos pela gestão para reduzir os riscos (internos e externos) e aumentar a probabilidade de atingir os objetivos. As atividades de controlo podem ser de carácter preventivo ou detetivo.
- **Informação e Comunicação:** Esta componente engloba os recursos tecnológicos (hardware e software), humanos e todos os procedimentos que suportam o sistema de informação e o sistema contabilístico, garantindo o registo, a comunicação das transações e a proteção dos ativos da organização.
- **Supervisão:** Consiste na monitorização contínua dos controlos, avaliando ao longo do tempo o desempenho das restantes componentes, de modo a permitir a implementação de medidas corretivas sempre que necessário.

Assim, a Figura nº7 evidencia a articulação das componentes do CI.



*Figura 7: Componentes de controlo interno*

Fonte: Adaptado de PricewaterhouseCoopers (2005)

“O controlo interno apresenta-se, nas organizações, como um processo tornado efetivo pelos recursos humanos em geral e pelos encarregados da governação em particular. Pretende garantir de forma relativa, a eficácia e eficiência das operações, a fiabilidade do reporte e a estrita concordância com a legislação e regulamentação aplicável.” (Lopes, 2019, p.89).

### 1.3.1 Tipos de Controlo Interno

Choix & Velazquez (2012) abordam dois tipos de controlos, os controlos preventivos e os detetivos. Os primeiros têm como finalidade evitar a ocorrência de eventos indesejáveis, enquanto os segundos procuram identificar tais eventos caso ocorram. Por sua vez, Lopes (2019) introduz a categoria dos controlos corretivos, que, embora possam ser confundidos com os controlos detetivos, estes caracterizam-se por serem implementados após a deteção de um evento indesejável, de modo a impedir a sua repetição.

Adicionalmente, Morais & Martins (2013), além de corroborar com a classificação anterior, acrescentam duas categorias adicionais: os controlos diretivos e os controlos compensatórios. Desta forma, qualquer SCI deve incluir os controlos adequados, podendo assim serem classificados como:

- **Preventivos** – destinam-se a impedir a ocorrência de eventos indesejáveis, sendo considerados controlos á *priori* (anterior). Entram em ação de imediato, bloqueando ou restringindo determinadas transações antes que ocorram.
- **Detetivos** – são controlos á *posteriori* (posterior), utilizados para identificar ou corrigir eventos indesejáveis que já tenham acontecido.
- **Diretivos ou Orientativos** – têm como objetivo **promover a ocorrência** de eventos desejáveis, orientando comportamentos e processos de forma a gerar efeitos positivos.
- **Corretivos** – destinam-se a **corrigir** problemas ou falhas identificadas, prevenindo a repetição de situações indesejáveis.
- **Compensatórios** – funcionam como mecanismos para **colmatar** fragilidades ou lacunas existentes noutros controlos da organização.

“A monitorização dos controlos consiste numa supervisão regular dos mesmos, ou seja, é um processo que avalia o desempenho das componentes do controlo interno ao longo do tempo. A monitorização do ambiente de controlo, da avaliação do risco, da atividade de controlo e da informação e comunicação fornece feedback sobre a eficiência dos controlos, agindo como um estímulo a sua renovação ou a implementação de melhorias” Almeida (2019, p. 345).

### **1.3.2 Limitações do Controlo Interno**

“o controlo interno não consegue impedir más decisões ou julgamentos, ou fatores externos que possam colocar em causa o alcance dos objetivos da organização”. (COSO, 2013, p.9).

Embora um SCI eficaz proporcione uma garantia razoável quanto ao cumprimento dos objetivos organizacionais, não é capaz de eliminar totalmente a possibilidade de ocorrência de erros, fraudes ou irregularidades. Com frequência, verifica-se que o SCI é formalmente implementado, mas não se encontra devidamente adaptado à realidade e às necessidades específicas da entidade, o que limita a sua aplicação prática e a sua eficácia.

“Trata-se de um processo que nunca garante uma segurança absoluta, na medida em que o risco surge como uma das variáveis fulcrais do comportamento das economias em geral e das organizações em particular” (Lopes, 2019, p. 89)

Almeida (2019, p. 345) identifica cinco limitações do SCI, entre outras que podem existir, nomeadamente:

- “Relação custo-benefício;”
- “Possibilidade de os controlos serem ultrapassados pela gestão;”
- “Erros de julgamento;”
- “Conluio;”
- “Não realização de controlos.”

### *Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

De acordo com o COSO (2013), podem ainda ser consideradas as seguintes limitações adicionais:

- Falta de interesse da administração;
- Capacidade da gestão para substituir ou contornar os controlos internos;
- Ocorrência de erros humanos e/ou fraude;
- Transações invulgares ou pouco usuais;
- Eventos externos fora do controlo da organização.

## **1.4 Auditoria Interna**

O termo auditoria deriva do verbo latino *audire*, que significa “ouvir”, originando a designação auditor (*auditor*, em latim), entendida como “aquele que ouve”. Esta origem reflete a natureza da atividade, tradicionalmente associada à escuta, análise e interpretação de informações. (Organização das Instituições Superiores de Controlo da CPLP, 2022)

Na perspetiva de Alves (2015), o conceito de auditoria interna (AI) tem sofrido uma evolução significativa ao longo do tempo, particularmente nas últimas décadas, acompanhando o crescimento e a complexidade das organizações nos domínios tecnológicos e fiscais. Essa transformação resultou no surgimento de novas exigências, decorrentes da necessidade de adaptação às constantes mudanças da economia global.

De acordo com o IIA, a AI foi inicialmente definida como uma função de avaliação independente, exercida no seio da própria organização, com o propósito de apoiar a gestão eficiente dos recursos e dos meios disponíveis. Posteriormente, em 2000, o IIA reformulou essa definição, por sua vez, o IPAI em 2017, define a AI como:

“uma atividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Ajuda a organização a alcançar os seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, de controlo e de governação”

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

Segundo a ótica de Morais e Martins (2013, p. 10):

“A AI 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”.

Alguns estudos abordam definições de Auditoria, refletindo a variedade de conceções existentes na literatura sobre o tema. No entanto, Heliodoro (2010) identifica elementos comuns entre as diferentes perspetivas, salientando que a Auditoria é um processo sistemático que permite obter e avaliar, de forma objetiva, informações sobre ações económicas e eventos, com objetivo principal de aferir o grau de correspondência dessas informações, com critérios previamente estabelecidos, sendo fundamental comunicar os resultados, especialmente aos principais interessados.

Na visão de Morais e Martins (2013, p. 19), a definição de Auditoria envolve sete aspetos fundamentais que devem ser considerados:

- ✓ “Processo sistemático”, em que os procedimentos são planeados, lógicos, estruturados e organizados, seguindo uma sequência definida.
- ✓ “Objetividade”, que se caracteriza por uma postura imparcial e independente. Objetiva por ser isenta de preconceitos e baseada em procedimentos. Independente por permitir que o exame e a avaliação das informações ocorram de forma autónoma.
- ✓ “Prova”, considerada o núcleo da Auditoria.
- ✓ “Correspondência”, conformidade das informações analisadas.
- ✓ “Crítérios pré-estabelecidos”, tais como leis, normas, regulamentos, regras ou contratos, que servem de referência para a avaliação.
- ✓ “Comunicação”, correspondente à divulgação das conclusões por meio de relatório escrito.
- ✓ “Interessados”, que são os destinatários da informação fornecida pelo auditor.

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

Nesse sentido, Vicente (2011, p. 20) aponta três perspetivas da Auditoria e os benefícios correspondentes:

- Do ponto de vista Administrativos: “(...) a Auditoria auxilia na fiscalização da eficiência dos controlos internos, na correção dos registos contabilísticos, na adequação das demonstrações financeiras, na redução de desvios de bens patrimoniais, pagamentos indevidos e na aferição de informações confiáveis da situação patrimonial e económico-financeira da empresa”;
- Do ponto de vista fiscal: “(...) a Auditoria protege o património contra multas e penalidades sobre a sonegação de impostos, bem como o aspeto técnico e ainda contribui para que as demonstrações financeiras sejam elaboradas à luz dos princípios e normas da contabilidade e o aspeto financeiro, resguarda os créditos de terceiros”;
- Do ponto de vista económico: “(...) a Auditoria assegura maior exatidão dos custos e veracidade dos resultados operacionais, o aspeto ético destaca o exame à moralidade do ato praticado e o aspeto social, garante a veracidade das informações das demonstrações financeiras para a sociedade em geral”.

Atualmente, a Auditoria é compreendida como uma atividade abrangente, e não apenas como uma função isolada. Desta forma, não se restringe a apoiar os membros da organização na execução eficiente das suas responsabilidades, mas visa também contribuir para o aumento do valor das operações e para o cumprimento eficaz dos objetivos estabelecidos. Assim, a AI constitui uma componente essencial do controlo de gestão, atuando por meio da análise e avaliação da eficácia dos demais mecanismos de controlo (Pinto, 2016).

A identificação, avaliação e resposta aos riscos podem ser conduzidas com o apoio da função de AI, embora a responsabilidade pela sua gestão não lhe pertença. Cabe à AI assegurar à gestão que os riscos estão devidamente controlados. (IIA, 2020)

## **1.5 Transportes Públicos de Passageiros**

Os serviços regulares de transporte público constituem a base das redes de mobilidade, mas apresentam limitações em zonas rurais, de baixa densidade e em períodos de menor procura. Para colmatar essas lacunas, o Transporte Público Flexível (TPF) surgiu como uma alternativa adaptada à procura, permitindo ajustar percursos, horários e paragens às necessidades reais dos utilizadores. Em Portugal, o Regime Jurídico do Serviço Público de Transporte de Passageiros (RJSPTP), Lei n.º 52/2015 e o Decreto-Lei n.º 60/2016, estabeleceram o enquadramento legal do TPF, destinado a contextos de baixa procura ou ausência de resposta adequada do transporte regular. A Autoridade da Mobilidade e dos Transportes (AMT) tem desempenhado um papel central na regulação, supervisão e promoção de boas práticas na contratualização destes serviços, assegurando a sua integração no sistema de mobilidade e o cumprimento dos princípios de eficiência, inclusão e sustentabilidade (AMT, 2025)

O RJSPTP, estabelecido pela Lei n.º 52/2015, de 9 de junho, constitui a principal referência normativa para a organização e gestão dos transportes públicos de passageiros. Esta legislação visa assegurar uma mobilidade eficiente, sustentável e acessível, alinhada com as diretrizes europeias e as necessidades específicas do território nacional. (Diário da República, 2015)

Este regime é aplicável ao planeamento, organização, operação, atribuição, fiscalização, investimento, financiamento, divulgação e desenvolvimento do serviço público de transporte de passageiros, abrangendo os modos rodoviário, fluvial, ferroviário e outras modalidades de transporte.

Uma das principais inovações introduzidas pela Lei n.º 52/2015 é a descentralização das competências de gestão do transporte público. As Comunidades Intermunicipais assumem o papel de autoridades competentes para os serviços públicos de transporte intermunicipal, podendo os Municípios delegar as suas competências para estas entidades. Esta reorganização permite uma gestão mais próxima do território e adaptada às necessidades locais, promovendo maior eficiência administrativa e melhor coordenação entre as entidades regionais. (CIRA)

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

A CIRA (Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro) exemplifica esta descentralização, sendo responsável pela gestão da rede de transportes públicos intermunicipais através da Busway-Ciraveiro, S.A. (empresa de transporte público de passageiros). Esta rede serve as populações de Águeda, Albergaria-a-Velha, Anadia, Aveiro, Estarreja, Ílhavo, Murtosa, Oliveira do Bairro, Ovar, Sever do Vouga e Vagos, oferecendo serviços de transporte adaptados às necessidades da região.

## 2 Caracterização da Entidade

### 2.1 Enquadramento

A força inspiradora da Busway-Ciraveiro é o compromisso com o bem-estar coletivo. Este cuidado teve origem numa humilde e pequena estrutura familiar que, de forma progressiva, deu origem à Busway em Portugal. Apesar da modernização e crescimento, o princípio orientador em melhorar de forma continua a qualidade dos serviços prestados e desenvolver projetos que reforcem a ligação entre as pessoas, a cidade e o meio ambiente, permanece inalterado. É este espírito de dedicação e responsabilidade que guia cada quilómetro percorrido e inspira cada iniciativa realizada. (Busway-Ciraveiro, <https://busway-cira.pt/>, 2023)

#### A História da Busway



**1927** A história remonta a 1927, quando a família Afifi dedicava-se ao cultivo dos seus terrenos nas proximidades da localidade de *Sepphoris*, junto a Nazaré, em Israel. Com o aumento da produção agrícola, a família adquiriu um camião, permitindo transportar as mercadorias de forma mais eficiente e célere para os principais centros portuários de *Haifa* e *Jaffa*.

Com o tempo, outros agricultores da região passaram também a utilizar o veículo para o envio dos seus produtos. Depressa a população local reconheceu a comodidade e rapidez do transporte, optando por utilizá-lo igualmente para as suas deslocações às cidades e mercados vizinhos, mediante pagamento.

Perante a crescente procura, a família adaptou o camião, instalando bancos na parte traseira, para maior conforto dos passageiros.



**1932** A aquisição do primeiro autocarro marcou um ponto de viragem na história da empresa, lançando as bases para a sua expansão nas áreas de transporte, viagens e turismo. Desde então, e tal como hoje, o foco no atendimento ao cliente tem sido o princípio orientador que sustenta a filosofia de negócios do Grupo Afifi. O que começou

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

como um modesto projeto familiar transformou-se, ao longo das décadas, num sólido e próspero grupo empresarial que integra mais de 20 empresas, operando nos setores dos transportes, turismo, hotelaria, tecnologias de informação (TI's), investimentos, imobiliário e comércio internacional.

**2021** Noy Fund, reconhecido como o maior e mais relevante fundo de investimento em infraestruturas de Israel, passou a integrar o capital do Grupo, assumindo-se como parceiro estratégico e acionista. Esta parceria representou um marco importante no percurso do Grupo, não apenas pelo reforço da sua solidez financeira, mas também pela partilha de conhecimento, experiência e visão estratégica em setores-chave.

**2022** A Busway-Ciraveiro, S.A. foi criada no âmbito da estratégia do Grupo Afifi para entrar no mercado português, através da participação no concurso da concessão dos transportes intermunicipais da Região de Aveiro. A candidatura baseou-se na semelhança entre o caderno de encargos local e os modelos de operação já aplicados em Israel.

A ampla experiência do Grupo, consolidada ao longo de décadas, permitiu apresentar soluções diferenciadas e uma oferta diversificada de serviços de elevada qualidade, alinhados com as exigências e padrões de excelência requeridos para o concurso.

A Busway é uma subsidiária da Nateev Express, uma empresa de referência e com larga experiência no setor dos transportes públicos em Israel. A Nateev Express, por sua vez, integra o Grupo Afifi, reforçando assim a ligação entre a excelência operacional e a tradição de qualidade que caracterizam o Grupo (Figura n.º 8).

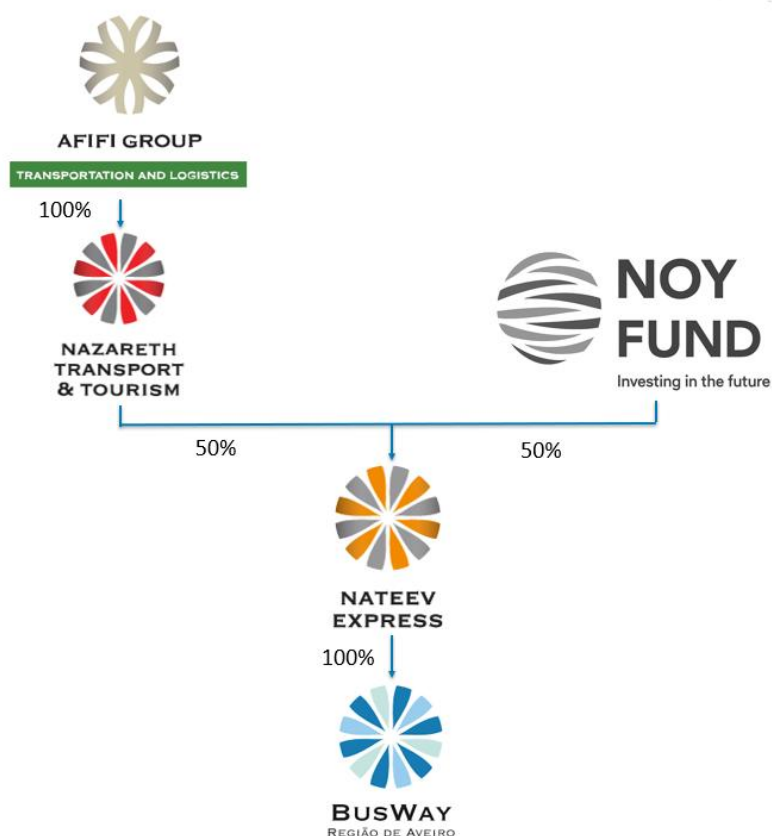
Em setembro de 2022, a CIRA adjudicou à empresa Busway-Ciraveiro, S.A. a concessão para a operação dos transportes públicos na região.

**2023** A 1 de agosto, a empresa inicia a sua operação em 11 municípios, tais como, Águeda, Albergaria-a-Velha, Anadia, Aveiro, Estarreja, Ílhavo, Murtosa, Oliveira do Bairro, Ovar, Sever do Vouga e Vagos.

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

Este projeto envolve uma frota de 120 autocarros, dos quais metade são veículos novos, que percorrerão anualmente cerca de 3,2 milhões de quilómetros, assegurando um serviço moderno, eficiente e sustentável.

**2024** Um ano após o início da operação, e apesar do investimento significativo realizado, quer ao nível financeiro, quer na mobilização de recursos humanos, a empresa mantém o seu empenho em alcançar as metas definidas e em assegurar o cumprimento das obrigações estabelecidas no caderno de encargos.<sup>10</sup>



*Figura 8: Organograma Grupo Afifi.*

Fonte: Adaptado – Grupo Afifi, 2024.

<sup>10</sup> Busway-Ciraveiros, S.A. – Busway, a sua empresa de transportes públicos, 2023

## *Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

### **Missão**

A Busway tem como missão oferecer soluções de mobilidade que sejam seguras, acessíveis e inovadoras, proporcionando uma experiência de transporte de elevada qualidade. Estão focados em satisfazer e superar a evolução das necessidades dos clientes, contribuindo para uma mobilidade sustentável, para a inclusão social e para o desenvolvimento económico e cultural das comunidades onde operam.

### **Visão**

Ser reconhecidos como uma empresa de referência no setor de transportes públicos de passageiros, distinguindo-se pela qualidade, profissionalismo e inovação, pela excelência no atendimento ao cliente e pela construção de relações sólidas e duradouras com parceiros, fornecedores e colaboradores. Pretendem expandir a rede de serviços, inovar continuamente e antecipar os desafios de um ambiente em constante mudança, mantendo sempre o compromisso com a confiança e a sustentabilidade.

### **Valores**

Os valores da Busway-Ciraveiro orientam toda a sua atividade, destacando o compromisso para com clientes, parceiros e comunidades, a integridade na condução das atividades de forma justa e transparente, e a dedicação constante pela qualidade em todos os serviços prestados. A empresa valoriza o profissionalismo dos seus colaboradores, aposta na inovação para desenvolver soluções modernas e sustentáveis, e assegura a fiabilidade no cumprimento de horários e padrões de serviço. A justiça nas relações, a valorização das pessoas e a responsabilidade social e ambiental reforçam a confiança e o envolvimento com a comunidade.

## **2.2 A Atividade da Busway**

A BUSWAY – CIRAVEIRO, S.A., com sede em Aveiro e capital social de 800.000 €, foi constituída em outubro de 2022, iniciando a sua atividade em novembro do mesmo ano. A plena resposta às necessidades da concessão ocorreu em agosto de 2023, com a entrada em vigor do Contrato de Concessão do Serviço Público de Transporte de Passageiros Regular por Modo Rodoviário, adjudicado pela CIRA. Desde então, a empresa tem vindo a consolidar a sua posição enquanto operador de referência, assumindo como missão a exploração do transporte público rodoviário de passageiros na região, assegurando a mobilidade da população e promovendo a ligação entre territórios urbanos, suburbanos e interurbanos.

Além da prestação do serviço público, a Busway desenvolve atividades complementares, nomeadamente, os serviços comerciais e de aluguer, que estão fora do âmbito da concessão.

O arranque da operação coincidiu com um contexto económico exigente, caracterizado por uma inflação em 2024 (2,4%), ainda que em trajetória descendente, e por um crescimento económico nacional de 1,9%, acima da média da Zona Euro (0,8%). Apesar das pressões inflacionistas e do peso das taxas de juro, o mercado de trabalho revelou resiliência, registando crescimento do emprego e dos salários, o que representou, simultaneamente, desafios de custo e oportunidades de procura para o setor dos transportes. A este enquadramento acresce a adaptação ao novo RJSTP, que introduziu alterações significativas no setor e impôs à empresa uma abordagem prudente e estrategicamente sustentada.

Neste contexto, a organização definiu uma estratégia orientada para a eficiência operacional, a qualidade do serviço e a segurança da operação. O seu plano de investimentos centrou-se na renovação e modernização da frota, acrescentando cinco viaturas elétricas em 2025 e a instalação das respetivas infraestruturas de carregamento, ao mesmo tempo, reforçou os programas de manutenção e inspeção periódica. Paralelamente, aposta no aproveitamento das oportunidades no serviço comercial, de modo a potenciar a rentabilidade e a garantir maior sustentabilidade financeira.

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

A empresa assegura diariamente a mobilidade em 11 municípios, com um compromisso de qualidade, proximidade e eficiência. A sua estrutura organizacional é composta por 9 departamentos, nomeadamente, Operação, Fiscalização, Bilhética, Financeiro, Manutenção, Recursos Humanos, Comercial, Sistemas de Informação e Direção-Geral, que em conjunto integram um total de 178 colaboradores. Entre estes, o Departamento de Operação assume um peso particularmente relevante, dado que os motoristas representam aproximadamente 70 % dos custos associados a gastos com o pessoal.

No que respeita à oferta tarifária (Figura n.º 9), a empresa disponibiliza os títulos definidos pela Autoridade de Transportes, garantindo assim uma cobertura tarifária ajustada às necessidades da região. A venda de passes realiza-se através de uma rede alargada e diversificada de pontos de venda, distribuídos pelos 11 municípios abrangidos. Esta rede integra agentes locais (que recebem comissão pelas vendas mensais), a rede Pagaqui (conta com 91 postos ativos), 2 bilheteiras próprias (situadas nos Centros Coordenadores de Transportes de Aveiro e Albergaria-a-Velha) e ainda uma aplicação digital própria, que permite a aquisição de passes de assinatura mensal, exceto os passes gratuitos. Os horários de funcionamento destes pontos variam conforme a localização, sendo que alguns disponibilizam horários alargados durante os dias úteis. Entre os locais de maior procura destacam-se as bilheteiras próprias, seguidas pelo posto municipal de Ovar e pelos agentes de Ílhavo e Aveiro. A Busway tem investido na formação e acompanhamento dos seus agentes, promovendo uma relação de proximidade e um apoio permanente.

|   |                          |    |                  |     |                      |
|---|--------------------------|----|------------------|-----|----------------------|
| 1 | Bilhete Simples          | 51 | Passe Estudante  | 64  | Passe 4_18 B Menor   |
| 2 | Bilhete Meio             | 53 | Passe Linha      | 65  | Passe 4_18 B Maior   |
| 4 | Tarifa de Bordo Comb     | 54 | Passe Intermodal | 66  | Passe 4_18 A Menor   |
| 5 | IdaVolta Res Comb        | 55 | Passe Sénior     | 67  | Passe 4_18 A Maior   |
| 6 | IdaVolta Não Res Comb    | 57 | Passe Criança    | 153 | Passe Livre Transito |
| 7 | IdaVolta Crian Res Comb  | 61 | Passe Sub23 A    | 401 | Passe Intermodal Z1  |
| 8 | IdaVolta Sénior Res Comb | 62 | Passe Sub23 B    | 402 | Passe Intermodal Z2  |

*Figura 9: Tarifas Busway-Ciraveiro.*

Fonte: Elaboração Própria.

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

A empresa dispõe atualmente de uma frota constituída por 124 autocarros dedicados em exclusivo ao serviço público, aos quais acrescem 24 viaturas destinadas a transporte comercial. Entre agosto de 2023 e junho de 2025, foram operadas 111 linhas de transporte público de passageiros, resultando na realização de aproximadamente 6.807.489 quilómetros comerciais. Durante o mesmo período, registaram-se 1.842 intervenções de manutenção, das quais 60% de carácter corretivo e 40% de natureza preventiva, a que se somaram diversas ações específicas de forma a reforçar a fiabilidade, a qualidade, o conforto e a segurança do serviço. A atividade operacional da empresa registou ainda 148 sinistros ligeiros, sem qualquer ocorrência de feridos.

No que respeita à procura, até junho de 2025 a Busway-Ciraveiro transportou aproximadamente 4.491.967 passageiros. Verificou-se uma maior procura nas linhas 36 e 18, ao contrário das linhas 89 e 50 que apresentaram uma procura residual.

O relacionamento com os clientes é uma prioridade para a empresa, que assegura resposta a todas as reclamações recebidas, num processo de atendimento célere e eficiente. Entre 2023 e junho de 2025 foram registadas 167 reclamações, sendo os principais motivos de queixa relacionados com alterações ou incumprimento de horários, incumprimento de carreiras e questões relacionadas com as paragens. Estes aspetos têm merecido uma atenção especial por parte da empresa, que tem vindo a adotar medidas corretivas com o objetivo de reduzir a insatisfação e reforçar a confiança dos passageiros.

Do ponto de vista financeiro, as receitas provenientes da operação de transporte público de passageiros totalizaram 12.903.360 € (IVA incluído), com um financiamento total de 9.358.180 €.

Paralelamente, a Busway-Ciraveiro desenvolveu atividades complementares no âmbito da concessão, com destaque para os serviços comerciais, que alcançaram um volume de faturação de 2.548.178 €, e para os serviços de publicidade, que apesar de estarem numa fase inicial, geraram um total de 9.125 €.

Até junho de 2025, os custos da empresa totalizam aproximadamente 23.372.980 €. Deste montante, cerca de 40% correspondem a gastos com pessoal, o que se justifica pelo elevado número de colaboradores que integram a organização. Cerca de 19% dos custos

## *Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

referem-se ao consumo de combustível, AdBlue e eletricidade utilizados pelas viaturas pesadas de passageiros, enquanto 12% estão associados à manutenção da frota. Os restantes 29% dizem respeito a encargos com a estrutura e ao funcionamento operacional da empresa, indispensáveis ao desenvolvimento das suas atividades.

A Busway pauta a sua atividade por padrões de rigor e excelência, colocando a qualidade, a segurança e a satisfação dos passageiros no centro da sua atuação. Como reflexo deste compromisso, e após ter completado em 2024 um ano de operação, empresa obteve recentemente a certificação pela **Norma NP EN ISO 9001:2015**, atribuída pela Bureau Veritas Certification Portugal<sup>11</sup>, implementando e mantendo de forma sustentada um Sistema de Gestão da Qualidade. Esta certificação, aplicável ao fornecimento de serviços de transporte rodoviário de passageiros, desde os serviços públicos urbanos e interurbanos até aos serviços comerciais ocasionais e regulares especializados, constitui uma garantia de que a empresa cumpre os mais elevados requisitos de fiabilidade e eficiência, atuando sempre em conformidade com o Caderno de Encargos da CIRA e com as expectativas dos seus clientes.

A Administração definiu e aprovou, a 2 de julho de 2024, os seguintes objetivos como política da qualidade (<https://busway-cira.pt/politica-da-qualidade/>,2024):

- Garantir a satisfação dos clientes;
- Segurança e conforto no transporte de passageiros;
- Fiabilidade na prestação do serviço;
- Assegurar o equilíbrio financeiro da empresa;
- Conseguir melhorar de forma sustentada a eficácia do sistema de gestão da qualidade através da melhoria contínua;
- Cumprir os requisitos aplicáveis.

Os colaboradores participam ativamente neste processo, contribuindo para a melhoria contínua e a prevenção de não conformidades. Desta forma, a empresa reforça a sua posição como operador de referência nos transportes públicos de passageiros,

---

<sup>11</sup> É o organismo de certificação mais reconhecido mundialmente (Bureau,2025).

## Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.

promovendo confiança, excelência operacional e desenvolvimento sustentável, sempre orientada para as necessidades da região que serve.

A empresa está organizada em áreas estratégicas como a Direção Financeira, a Gestão de Planeamento, a Gestão de Recursos, a Fiscalização, as TI, a Direção de Manutenção e a Direção Comercial, coordenadas pela Direção-Geral de Portugal e pela Direção-Geral de Operações, com o apoio das áreas de Performance e Qualidade (Figura n.º 10)

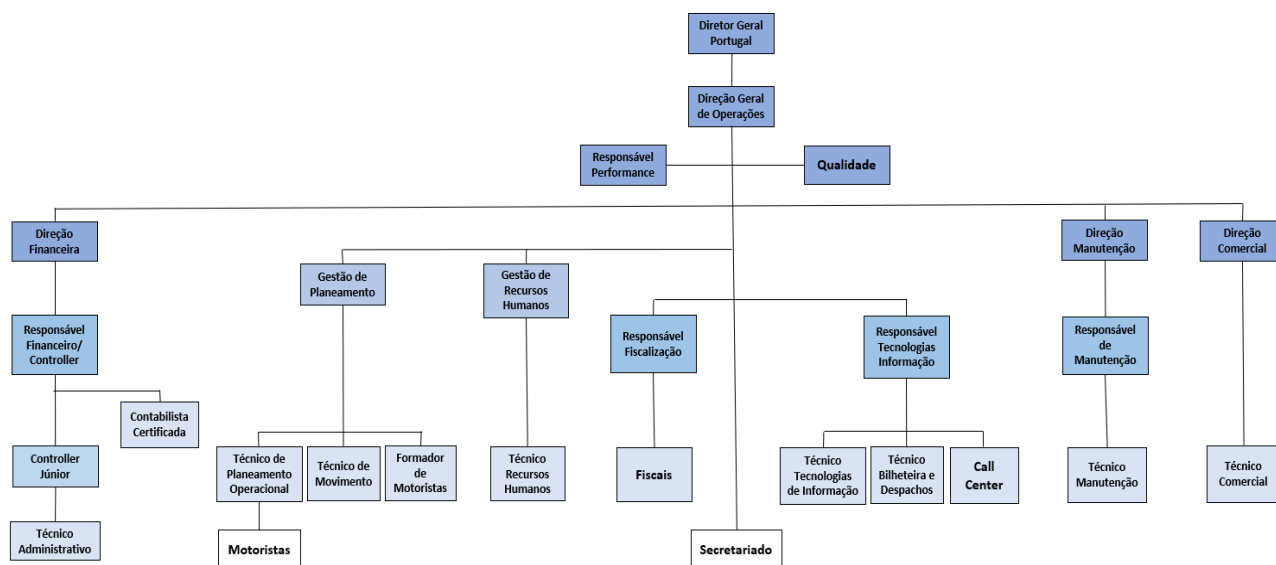


Figura 10: Organograma da Busway-Ciraveiro.

Fonte: Adptado, Busway-Ciraveiro, 2024.

## 2.3 Processos da Busway

A Busway, dispõe de uma estrutura organizacional que assegura a eficiência, a transparência e a qualidade em todos os seus processos.

O Plano de Prevenção de Riscos (PPR), conforme apresentado no **APÊNDICE 7**, procede à identificação detalhada de sete processos internos expostos a potenciais riscos de fraude. Estes processos correspondem ao Processo de Gestão de Operações e Frota, Processo de Prestação de Serviços Comerciais, Processo de Prestação de Serviços de Transporte

### *Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

Público (Bilhética), Processo de Compras, Processo de Manutenção, Processo de Gestão de Recursos Humanos e os Sistemas de Informação.

Para cada um destes domínios são apresentadas propostas de melhoria, recomendações de reforço e/ou implementação de mecanismos adicionais de controlo, com vista a prevenir fragilidades, reduzir vulnerabilidades e assegurar uma mitigação eficaz de potenciais irregularidades.

#### **2.3.1 Processo de Gestão de Operações e Frota**

O processo de planeamento e execução de escalas de motoristas e viaturas na Busway desenvolve-se de forma organizada, garantindo a cobertura dos serviços de transporte público, conforme o Caderno de Encargos da CIRA, e dos serviços comerciais.

Numa primeira fase, conforme a Figura n.º 11<sup>12</sup> procede-se ao planeamento mensal das necessidades operacionais e à recolha da informação de absentismo e viaturas imobilizadas, para garantir a correta elaboração das escalas. Com base nesses dados, é gerado no AMTS<sup>13</sup> o mapa de movimento, com as viaturas atribuídas aos motoristas, considerando a sua amplitude e tempos de repouso.

Na elaboração da escala diária, os técnicos de movimento verificam a consistência do planeamento e efetuam os ajustes necessários. A escala é disponibilizada aos motoristas através da aplicação Adrive, no final do dia anterior ao serviço, sendo esclarecidas eventuais dúvidas junto dos técnicos, assegurando o cumprimento do planeado.

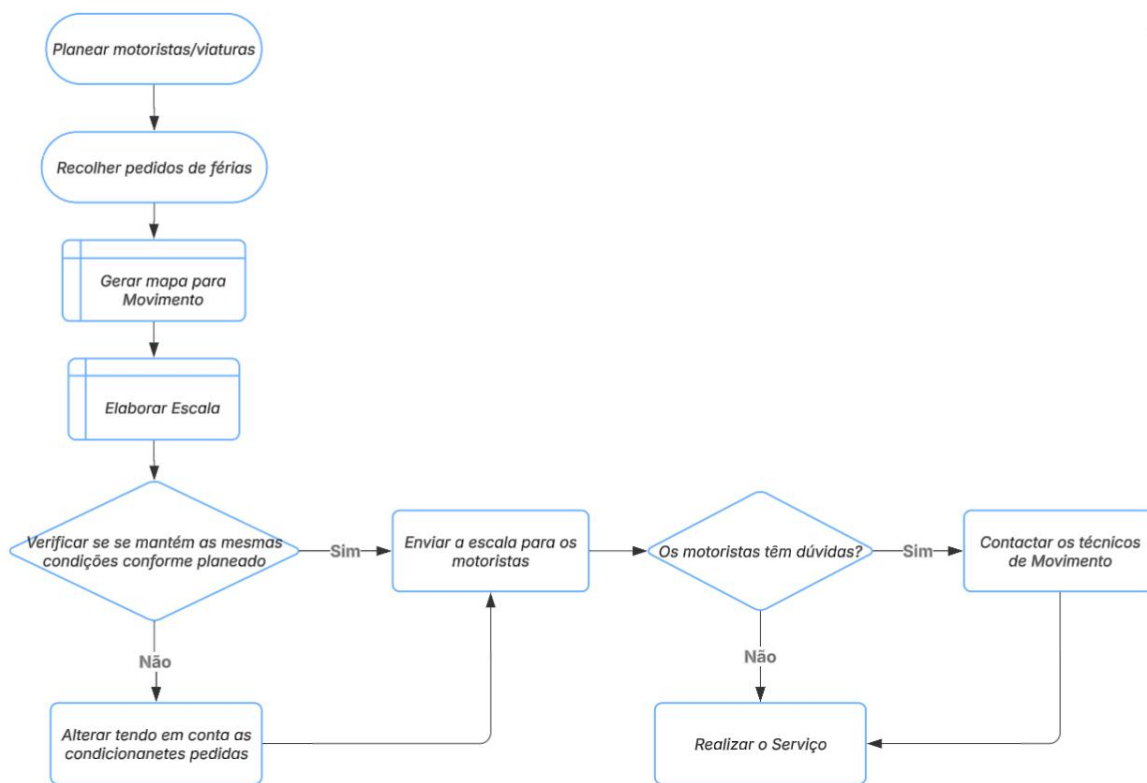
Uma gestão eficiente de operações e frota permite otimizar custos através do uso racional dos veículos e da redução do tempo de inatividade. Simultaneamente, assegura pontualidade, segurança e continuidade do serviço, fatores decisivos para a satisfação dos passageiros e a imagem da empresa.

---

<sup>12</sup> Considera ausências e manutenção; respeita os tempos de repouso e limitações legais; segue o plano de operação enviado à autoridade e assegura equidade na marcação de férias.

<sup>13</sup> *Averroes Management Transportation System*

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*



*Figura 11: Fluxograma do Processo de Gestão de Operações e Frota.*

Fonte: Elaboração Própria.

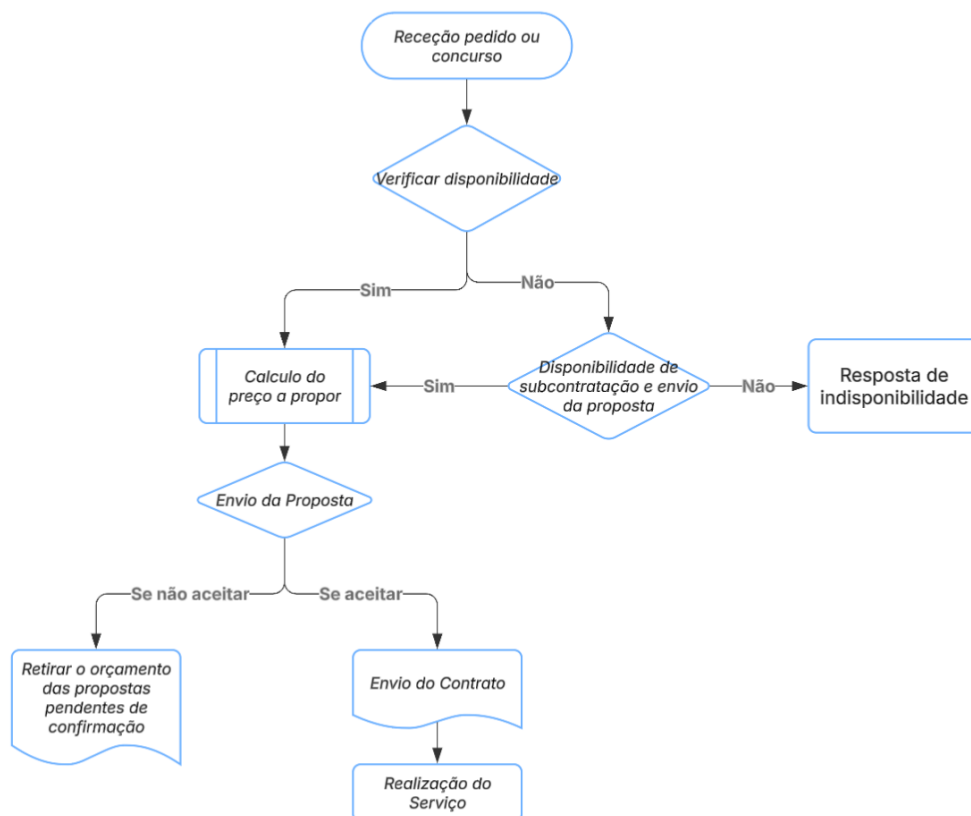
### 2.3.2 Processo de Prestação de Serviços Comerciais

Este processo contribui para o alcance dos objetivos da Busway, uma vez que é através desta vertente que a empresa consegue expandir a sua presença em diversas regiões do país e em mercados internacionais, diversificando a sua oferta e promovendo a consolidação da marca no setor da mobilidade. Esta diversificação não só permite alargar a cobertura geográfica e aumentar a base de clientes, como também reforça a capacidade de liquidez, assegurando uma maior solidez financeira e garante a sustentabilidade a longo prazo.

Em maioria dos casos, o processo inicia-se com a receção de um pedido por parte do cliente, conforme ilustrado na Figura n.º 12. Após validação e acordado com o cliente, o serviço é registado no AMTS, de forma a permitir ao departamento de operação proceder à sua execução.

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

Importa salientar que algumas etapas do fluxograma são particularmente críticas, como a análise de propostas pendentes, a gestão de indisponibilidade de viaturas e o controlo das formas de recebimento indiretas (Figura n.º 13).



*Figura 12: Fluxograma Antes da Realização do Serviço Comercial.*

Fonte: Elaboração Própria.

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*



*Figura 13: Fluxograma Após a Realização do Serviço Comercial.*

Fonte: Elaboração Própria.

### 2.3.3 Processo de Prestação de Serviços de Transporte Público

A prestação de serviços de transporte público de passageiros é o núcleo da atividade da Busway. Exige planeamento, rigor e monitorização contínua para assegurar padrões elevados de qualidade, segurança e pontualidade, em alinhamento com o processo de Gestão de Operações e Frota.

Para além da relevância operacional, a prestação do serviço tem impacto na reputação da empresa e também na sustentabilidade financeira, pois a eficiência operacional e a

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

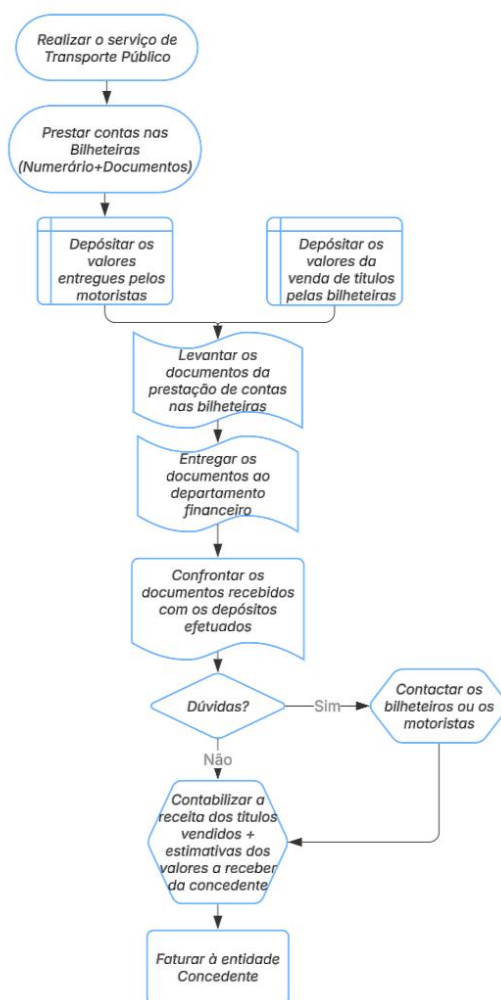
fidelização de passageiros afetam diretamente receitas e custos. Além disso, a operação decorre de um contrato público, tornando o cumprimento das obrigações contratuais essencial para manter relações institucionais sólidas e transparência perante as autoridades.

Trata-se de um processo complexo que envolve diversos departamentos, como operação, bilhética, fiscalização e financeiro, os quais colaboram de forma integrada para garantir que a atividade ocorra de acordo com o planeado.

Os motoristas devem, em regra, proceder à prestação de contas junto das bilheteiras mais próximas a cada dois dias, salvo situações excecionais. Este prazo encontra-se definido internamente, embora não esteja formalmente procedimentado. Através do sistema DATACAR, as bilheteiras têm a possibilidade de verificar os valores pendentes de liquidação por cada motorista. Paralelamente, as próprias bilheteiras estão igualmente obrigadas a prestar contas relativamente às receitas provenientes da emissão de títulos nos pontos de venda. Os documentos de suporte são normalmente recolhidos pelos fiscais e remetidos ao departamento financeiro, que procede à verificação e confronto entre os valores declarados e os depósitos realizados (Figura n.º 14).

Concluída a conferência, a receita é devidamente registada e contabilizada. Esta fase constitui um ponto crítico do processo contabilístico, dado envolver múltiplas componentes e exigir confrontos regulares, de forma a evitar acumulações e assegurar o rigor da informação financeira.

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*



*Figura 14: Fluxograma da Prestação de serviços de transporte público.*

Fonte: Elaboração Própria.

### 2.3.4 Processo das Compras

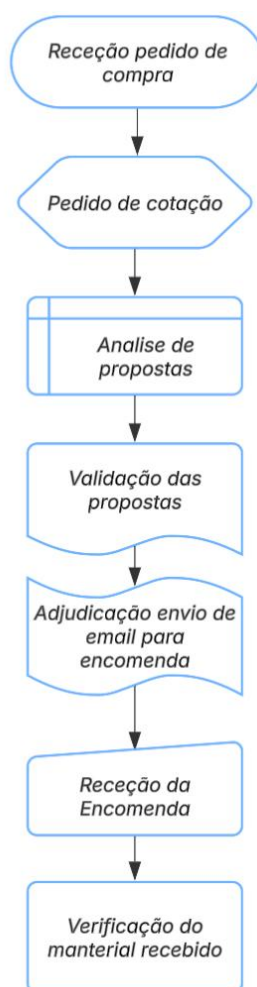
O processo de compras assume um papel fundamental na Busway, enquanto empresa de transporte público de passageiros, uma vez que garante a disponibilidade de bens e serviços indispensáveis à manutenção e ao bom funcionamento da operação. A gestão eficiente das compras é essencial para assegurar a continuidade do serviço, a qualidade das intervenções e a otimização dos recursos financeiros, contribuindo diretamente para a fiabilidade e sustentabilidade da atividade da empresa.

Apesar da sua importância, a Busway não dispõe atualmente de um processo de compras formalmente definido. Ainda assim, existe uma prática de avaliação anual dos

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

fornecedores, que permite aferir a qualidade do seu desempenho e apoiar decisões futuras de aquisição. No que respeita à identificação das necessidades, os pedidos são habitualmente comunicados por correio eletrónico (Figura n.º 15), o que, embora funcional, limita a sistematização e o controlo das etapas do processo.

O processo de compras encontra-se integrado no departamento de manutenção, refletindo a relevância deste setor na gestão de materiais e serviços técnicos essenciais à operação. Contudo, a ausência de políticas internas claras e procedimentos padronizados constitui uma fragilidade que pode comprometer a eficiência e a transparência das aquisições.



*Figura 15: Fluxograma do Processo das Compras.*

Fonte: Elaboração Própria.

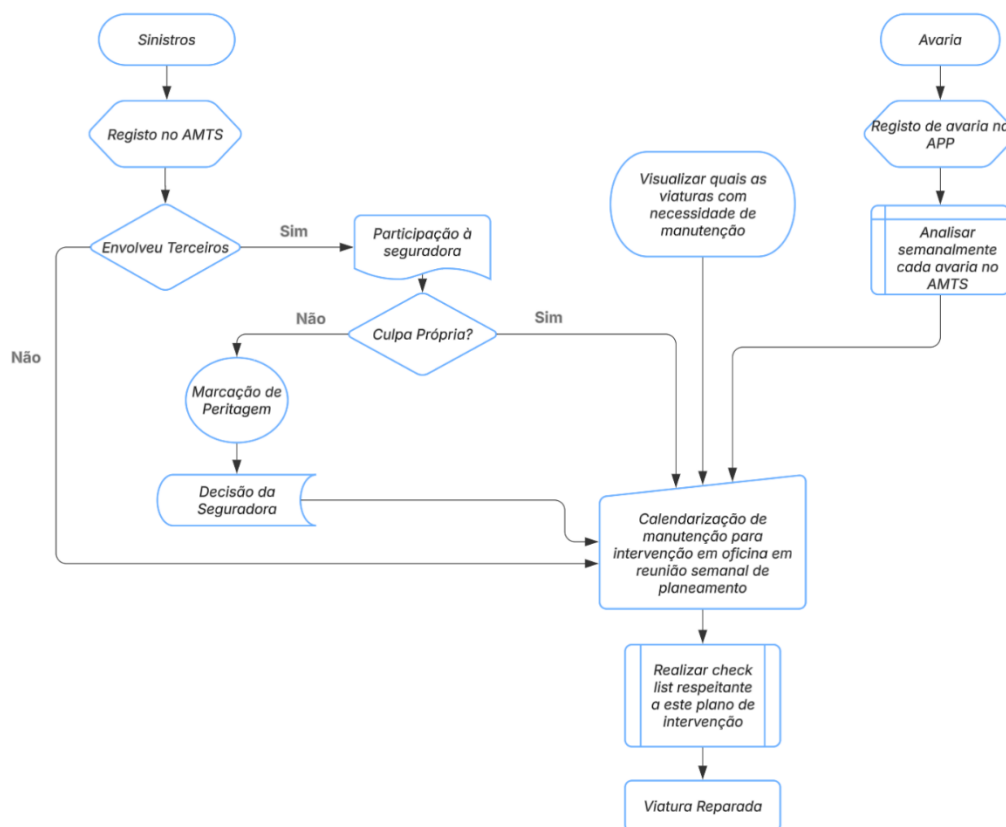
### **2.3.5 Processo de Manutenção**

A gestão da manutenção constitui uma área de grande relevância, não apenas pelo seu impacto direto na fiabilidade da operação, mas também pelas implicações financeiras que acarreta. Por este motivo, o processo deve ser cuidadosamente planeado, ajustado e controlado, de modo a evitar desvios que possam resultar em custos sobreavaliados ou subavaliados. A empresa distingue as manutenções preventivas das corretivas e tem como objetivo, num futuro próximo, implementar manutenções preditivas. Atualmente, as manutenções preventivas são planeadas anualmente, sem revisão intermédia.

O reporte de ocorrências é assegurado diretamente pelos motoristas. As avarias são comunicadas através da aplicação interna Adrive, enquanto os sinistros são reportados via telefónica, acompanhados da respetiva documentação. Toda a informação é inserida no sistema AMTS, o que permite a centralização dos registos e a existência de um histórico completo. Posteriormente, calendarizam as intervenções em articulação com o Departamento de Operação, garantindo que a manutenção das viaturas é realizada de forma organizada e eficiente (Figura n.º 16).

A Busway dispõe de tabelas de tempos previamente definidos para cada tipo de intervenção, sendo que, com base nesses referenciais, o Departamento de Manutenção elabora uma *checklist* das ações necessárias, indicando os tempos estimados para cada uma. A execução das manutenções é subcontratada à empresa U.B.S.I. Europa, Unipessoal Lda., empresa que pertencente ao Grupo AFIFI e que é responsável pela concretização das intervenções técnicas nas viaturas. Esta opção permite à organização beneficiar da especialização técnica e da capacidade instalada de uma entidade dedicada, assegurando maior eficiência e qualidade nas operações. Ainda assim, a subcontratação exige um acompanhamento próximo, de forma a garantir que os prazos, os custos e os padrões de serviço se mantêm alinhados com as necessidades e objetivos da empresa.

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*



*Figura 16: Fluxograma do Processo de Manutenção.*

Fonte: Elaboração Própria.

### 2.3.6 Processo de Gestão de Recursos Humanos

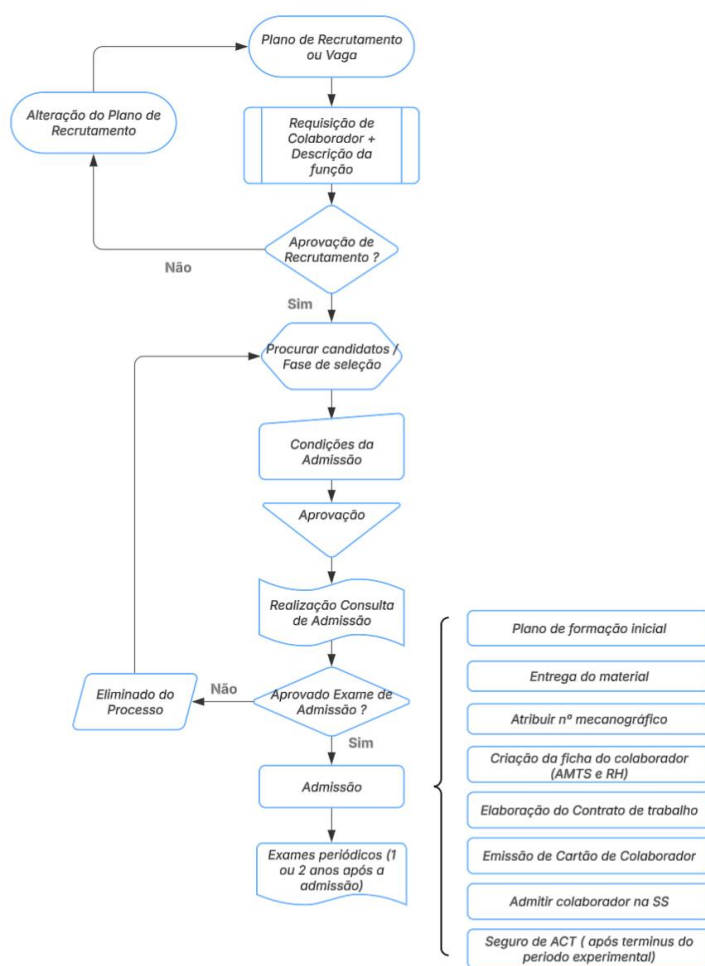
A gestão de recursos humanos para além de assegurar o cumprimento das exigências legais e regulamentares, desempenha um papel relevante na promoção de relações de trabalho estáveis, na redução de conflitos e na garantia da segurança rodoviária, através da seleção, formação e acompanhamento adequados dos colaboradores.

Os fluxogramas (Figura n.º 17, 18 e 19) apresentados representam microprocessos do processo de gestão de recursos humanos, os quais estão formalmente definidos nas instruções de trabalho do departamento. Contudo, na prática, algumas etapas não têm sido cumpridas de forma consistente, devido a limitações de tempo, negligência ou insuficiência de recursos humanos. Esta situação incide sobretudo sobre o

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

acompanhamento dos exames médicos periódicos <sup>14</sup> e sobre a identificação das necessidades de formação contínua. A não execução destas etapas, pode acarretar riscos relevantes para a empresa.

Embora a Busway disponha de políticas definidas, que na prática têm vindo a ser eficazes, existem alguns aspetos que podem ser aperfeiçoados e implementados, considerando o elevado número de colaboradores e a responsabilidade inerente ao transporte seguro de passageiros em cada viagem.

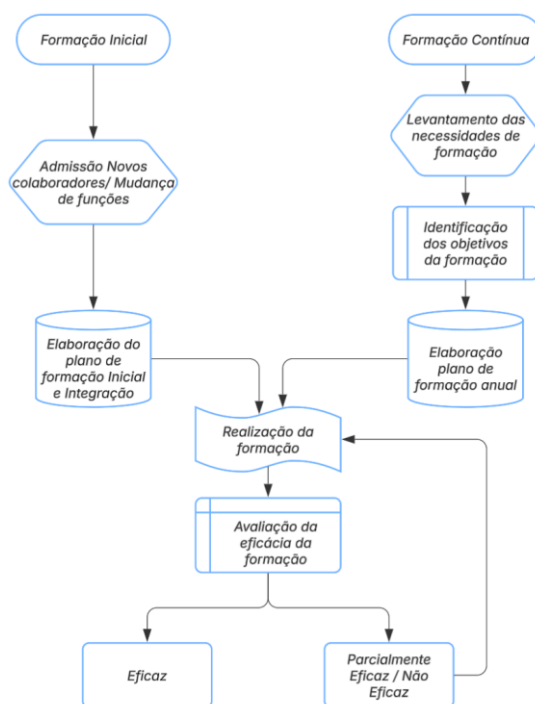


*Figura 17: Fluxograma do Microprocesso de Admissão de Colaboradores.*

Fonte: Elaboração Própria.

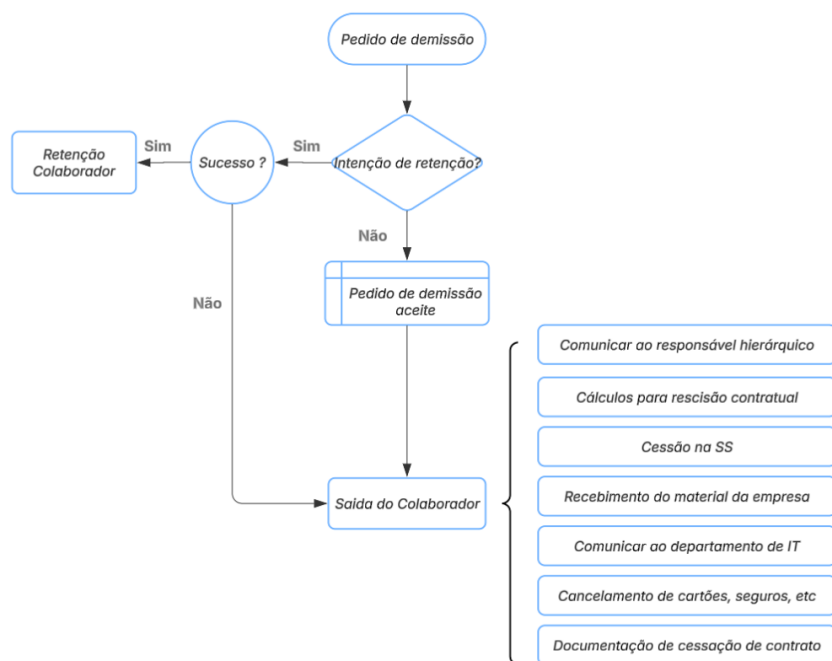
<sup>14</sup> Exames que devem ser realizados de 2 em 2 anos e exames especiais em caso de alteração significativa nas condições de trabalho ou após ausência superior a 30 dias por acidente ou doença.

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*



*Figura 18: Fluxograma do Microprocesso da Formação.*

Fonte: Elaboração Própria.



*Figura 19: Fluxograma do Microprocesso de Demissão de Colaboradores.*

Fonte: Elaboração Própria.

### 2.3.7 Sistemas de Informação

Os sistemas de informação e a infraestrutura tecnológica desempenham um papel importante no suporte e na eficiência das operações da Busway-Ciraveiro. Neste contexto, a implementação de sistemas de gestão integrados revela-se fundamental para o sucesso das atividades da empresa e para a sua capacidade de adaptação às constantes evoluções tecnológicas, ainda que tal processo implique riscos e desafios associados.

A Busway-Ciraveiro recorre ao Cegid Eticadata, um Sistema de Gestão Integrado (ERP – Enterprise Resource Planning), que permite a automatização e a integração dos diversos processos de negócio, promovendo uma gestão mais eficiente e uma tomada de decisão baseada em dados fiáveis. Este sistema começou a ser parametrizado e utilizado a partir de janeiro de 2025, representando um avanço significativo na modernização e digitalização das operações internas.

A segurança dos sistemas de informação assume igualmente um papel crítico, devendo garantir a proteção dos dados face a acessos não autorizados e a potenciais ciberataques. Para tal, é essencial investir na qualificação contínua dos colaboradores em competências digitais e assegurar que a infraestrutura de TI se mantém atualizada, segura e resiliente.

## 2.4 Recursos Tecnológicos

É através dos recursos tecnológicos de apoio às operações que a empresa assegura o acompanhamento, o planeamento e o reporte de toda a atividade operacional. Para esse efeito a Busway utiliza os seguintes sistemas:

- **Cegid Eticadata:** É um Sistema de Gestão Integrado, ERP, que permite automatizar e integrar os diversos processos da Busway, promovendo a centralização da informação e a melhoria da eficiência operacional. Este sistema proporciona uma gestão mais estruturada da área financeira, de recursos humanos, de compras, bem como das vendas e do relacionamento com clientes, permitindo um controlo rigoroso de contabilidade, tesouraria e faturação, oferecendo uma visão completa e atualizada da operação.

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

- **AMTS:** Uma ferramenta transversal utilizada por diversos departamentos. Ao nível da operação, permite o planeamento detalhado da atividade e a elaboração das escalas diárias. No departamento de manutenção, possibilita o acompanhamento das viaturas a imobilizar, bem como o registo e consulta do histórico de intervenções realizadas e a realizar. Já na área comercial, apoia a criação de orçamentos e a recolha de dados essenciais sobre os serviços, informação que se revela determinante tanto para a execução operacional como para a faturação. O AMTS constitui um sistema integrador que assegura a articulação eficiente das áreas mais relevantes para o funcionamento da Busway.
- **iPANEL:** Uma plataforma de gestão e monitorização, onde é possível acompanhar em tempo real a execução dos serviços, permitindo confirmar quais foram concluídos, identificar aqueles que não foram realizados e registar eventuais atrasos. Para além do acompanhamento imediato, consolida a informação e gera relatórios fiáveis, apoiando a análise de desempenho e a tomada de decisão. Desta forma, constitui uma ferramenta estratégica para garantir a eficiência, a transparência e a qualidade dos serviços prestados.
- **DATA CAR COMPACT:** É um software que permite centralizar e aceder a informações relativas à receita obtida, tanto a bordo como nos pontos de venda. Através deste sistema, os bilheteiros podem emitir passes e efetuar carregamentos, bem como registar a venda de bilhetes. Esta informação é posteriormente utilizada para analisar a execução da prestação de contas por parte dos motoristas, assegurando um controlo rigoroso e transparente da faturação e da atividade de transporte público.
- **VPN<sup>15</sup>:** Servidor que permite estabelecer uma ligação segura e encriptada entre o utilizador e a Internet, protegendo a privacidade e a integridade dos dados

---

<sup>15</sup> *Virtual Private Network* (Rede Privada Virtual)

## *Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

transmitidos. Este sistema oculta o endereço IP<sup>16</sup>, garante que as comunicações fora da rede interna se mantenham privadas e permite o acesso remoto seguro a redes corporativas.

- **ADrive:** É uma aplicação que tem como principal finalidade auxiliar os motoristas na gestão diária das operações, permitindo o acesso em tempo real aos horários, percursos e informações de serviço, bem como o registo de ocorrências e dados operacionais. Esta ferramenta contribui para uma melhor coordenação das atividades diárias, otimização dos tempos de serviço e redução de erros operacionais.
- **App BusWay:** Trata-se de uma aplicação que possibilita a consulta de horários, o planeamento de percursos e a aquisição de passes de assinatura mensal, com exceção dos passes de carácter gratuito. Esta aplicação constitui não apenas uma solução mais prática e conveniente para os passageiros acederem à informação e adquirirem o seu passe, como também contribui para a redução das transações monetárias a bordo. (<https://busway-cira.pt/app-busway/>,2025)

## **2.5 Recursos Humanos**

Atualmente, a Busway conta com 178 colaboradores, tal como demonstrado na Figura n.º 20, dos quais a esmagadora maioria (145 colaboradores) está afeta ao departamento de Operação, refletindo o *core* da atividade da empresa, que exige um elevado número de motoristas para assegurar a continuidade e a qualidade do serviço prestado à comunidade.

Durante os períodos de maior procura, de setembro a junho, a Busway procede à contratação de motoristas em regime sazonal, garantindo assim a capacidade de resposta necessária para assegurar os serviços de transporte público.

Para além da operação, a empresa estrutura-se em departamentos de suporte e gestão, destacando-se áreas como Financeiro, Fiscalização, Bilheteira e Comercial, que

---

<sup>16</sup> *Internet Protocol*

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

asseguram o acompanhamento administrativo, o controlo financeiro, o cumprimento de normas e a relação com os clientes. A Direção Geral e o departamento de Recursos Humanos, ainda que com equipas reduzidas, garantem a coordenação estratégica e a gestão de pessoas, fundamentais para sustentar o crescimento registado. Por sua vez, o setor de Sistemas de Informação, com 2 elementos, reflete o esforço da empresa em integrar a tecnologia como apoio ao serviço de bilheteira e operações.

A área da formação é um aspeto a ser melhorado, contudo, todos os motoristas recebem uma formação inicial, que decorre geralmente durante na primeira semana. Para além disso, a empresa assegura a renovação do TCC<sup>17</sup> e do CAM<sup>18</sup>, oferecendo este apoio como forma de incentivo e valorização dos motoristas.

| Departamentos/Cargos                         | Nº de Colaboradores |
|----------------------------------------------|---------------------|
| <b>Bilhética</b>                             | <b>8</b>            |
| Técnica Bilheteira e Despachos               | 8                   |
| <b>Comercial</b>                             | <b>3</b>            |
| Técnica Comercial                            | 2                   |
| Diretora Comercial                           | 1                   |
| <b>Direção Geral</b>                         | <b>2</b>            |
| Diretor de Operação                          | 1                   |
| Secretária de Direção                        | 1                   |
| <b>Financeiro</b>                            | <b>6</b>            |
| Contabilista Certificada                     | 1                   |
| Técnica Contabilidade                        | 1                   |
| Técnica Financeira e de Bilhética            | 1                   |
| Diretor Financeiro                           | 1                   |
| Controlo de Gestão                           | 1                   |
| Controlo de Gestão - Junior                  | 1                   |
| <b>Fiscalização</b>                          | <b>7</b>            |
| Auditor de Redes                             | 1                   |
| Fiscal                                       | 6                   |
| <b>Manutenção</b>                            | <b>3</b>            |
| Coordenador Técnico Manutenção               | 1                   |
| Técnico de Manutenção                        | 1                   |
| Diretor de Manutenção                        | 1                   |
| <b>Operação</b>                              | <b>145</b>          |
| Técnico de Movimento/Motorista Serv. Público | 1                   |
| Técnico de Planeamento Operacional           | 2                   |
| Motorista de Serviço Público                 | 141                 |
| Responsável de Operações                     | 1                   |
| <b>Recursos Humanos</b>                      | <b>2</b>            |
| Técnico de Recursos Humanos                  | 1                   |
| Diretora de Recursos Humanos                 | 1                   |
| <b>Sistemas de Informação</b>                | <b>2</b>            |
| Responsável Técnico Bilhética/IT             | 1                   |
| Técnico IT                                   | 1                   |
| <b>TOTAL</b>                                 | <b>178</b>          |

*Figura 20: Lista de número de colaboradores por função.*

Fonte: Elaboração Própria.

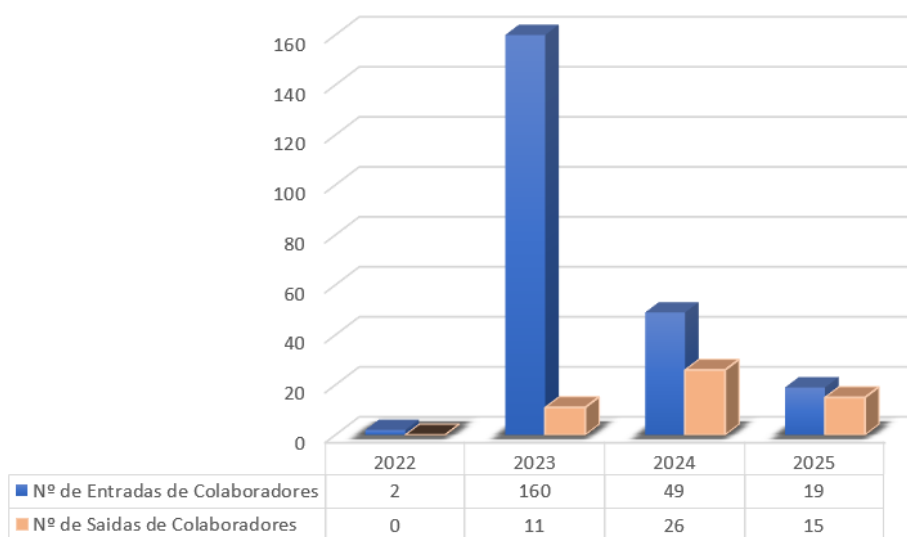
<sup>17</sup> Transporte Coletivo de Crianças

<sup>18</sup> Certificado de Aptidão de Motoristas

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

Com o início da operação em 2023, surgiu um pico significativo de admissões, com a entrada de 160 colaboradores, o que representou um reforço da estrutura operacional. Nos anos seguintes, registou-se uma redução no número de novas contratações, com 49 entradas em 2024 e 19 em 2025, fazendo face ao número de saídas (26 em 2024 e 15 em 2025), o que traduz um movimento de ajustamento e consolidação dos quadros.

A Busway apresenta uma rotatividade de pessoal considerável, Figura nº 21, o que implica custos adicionais com recrutamento e formação, perda de conhecimento operacional e risco de falhas no serviço. Deste modo, é essencial a implementação de políticas internas para combater a rotatividade dos colaboradores de forma a garantir a estabilidade, continuidade operacional e o posicionamento competitivo da empresa.



*Figura 21: Fluxo de entradas de saídas dos colaboradores (gráfico do questionário realizado).*

Fonte: Elaboração Própria.

Desta forma, a gestão de recursos humanos da Busway procura manter um equilíbrio entre estabilidade e flexibilidade, desafio que se revela exigente face à elevada competitividade do mercado de motoristas, sobretudo no setor do transporte de mercadorias. Ainda assim, a empresa tem conseguido responder de forma eficaz às suas necessidades operacionais, promovendo simultaneamente o desenvolvimento interno e a continuidade do serviço.

### **3 Proposta de um Plano de Prevenção de Riscos (PPR) para a Busway-Ciraveiro**

O presente projeto tem como finalidade apresentar à entidade selecionada uma proposta de PPR. A implementação de um plano desta natureza é essencial em qualquer organização, independentemente da sua dimensão ou setor de atividade, uma vez que permite identificar, avaliar e mitigar potenciais riscos, contribuindo para a redução de impactos negativos e para a preservação da confiança e credibilidade junto de clientes, parceiros e demais partes interessadas.

#### **3.1 Enquadramento legal**

Em 18 de março de 2021, na sequência de um longo processo de reflexão e de ampla audição pública, o Governo aprovou a versão final da Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024, conforme disposto na Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2021, de 6 de abril. Esta estratégia definiu sete prioridades, tais como (Decreto-Lei n.º 109-E/2021, p. 19):

- i) melhorar o conhecimento, a formação e as práticas institucionais em matéria de transparência e integridade;*
- ii) prevenir e detetar os riscos de corrupção na ação pública;*
- iii) comprometer o setor privado na prevenção, deteção e repressão da corrupção;*
- iv) reforçar a articulação entre instituições públicas e privadas;*
- v) garantir uma aplicação mais eficaz e uniforme dos mecanismos legais em matéria de repressão da corrupção, melhorar o tempo de resposta do sistema judicial e assegurar a adequação e efetividade da punição;*
- vi) produzir e divulgar periodicamente informação fidedigna sobre o fenómeno da corrupção; e*
- vii) cooperar no plano internacional no combate à corrupção.”(Decreto-Lei n.º109-E/2021, p. 19)*

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

Dando cumprimento a este desígnio, foi publicado em 9 de dezembro de 2021, no Diário da República, o Decreto-Lei n.º 109-E/2021, que cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC) e aprova o RGPC<sup>19</sup>. O RGPC entrou em vigor em junho de 2022, determinando obrigações concretas para as entidades públicas e privadas abrangidas.

Nos termos do artigo 2.º do RGPC, o regime é aplicável às pessoas coletivas com sede em Portugal que empreguem 50 ou mais trabalhadores, bem como às sucursais em território nacional de pessoas coletivas com sede fora de Portugal que cumpram o mesmo critério de dimensão.

De acordo com o artigo 5.º do RGPC, as entidades devem adotar e implementar um *programa de cumprimento normativo que inclua, pelo menos, um plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas (PPR), um código de conduta, um programa de formação e um canal de denúncias*. O objetivo da implementação deste programa é prevenir, detetar e mitigar atos de corrupção e infrações conexas, fortalecendo os mecanismos de CI e promovendo uma cultura organizacional de ética e transparência.

**1. Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas** - deve abranger toda a organização e atividade da entidade, incluindo áreas de gestão, direção, operação ou de suporte, e deve conter:

- a) A identificação, análise e classificação dos riscos e das situações que possam expor a entidade a atos de corrupção e infrações conexas, incluindo aqueles associados ao exercício de funções pelos titulares dos órgãos de administração e direção, considerando a realidade do setor e as áreas geográficas em que a entidade atua;

---

<sup>19</sup> Regime Geral da Prevenção da Corrupção  
51 de 93  
Mod5.233\_00  
SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

- b) Medidas preventivas e corretivas que permitam reduzir a probabilidade de ocorrência e o impacto dos riscos e situações identificados.” (nº1, Artigo 6º, Decreto-Lei n.º 109-E/2021, p. 31).

O plano e respetivos relatórios devem ser divulgados aos trabalhadores, assim como, comunicados ao MENAC e aos serviços de inspeção competentes, garantindo transparência e fiscalização. Contudo, o mesmo deve ser revisto a cada três anos ou sempre que se justifique a revisão (Artigo 6º, nº5 a 9 do Decreto-Lei n.º 109-E/2021, p.31).

As entidades, quer do setor privado, quer do setor público, devem designar um Responsável pelo Cumprimento do Normativo (RCN), que poderá ser *qualquer dirigente ou colaborador com um nível hierárquico e/ou funcional suficientemente elevado e adequado à função*. (MENAC, 2025) Devem também instituir um SCI proporcional à sua natureza e complexidade, sustentado em modelos de gestão de riscos, informação e comunicação, que assegure a monitorização do PPR. (Artigo 15º e 17º do Decreto-Lei n.º 109-E/2021)

**2. Código de Conduta** - define os princípios, valores e regras éticas que regem a atuação de dirigentes e trabalhadores, em conformidade com as normas penais aplicáveis à corrupção (nº 1, Artigo 7º., Decreto-Lei n.o 109-E/2021, p.32).

Deve contemplar a definição das sanções disciplinares e criminais aplicáveis em situações de incumprimento das normas nele previstas, assegurando a responsabilização dos agentes envolvidos. Em caso de infração, deve ser elaborado um relatório formal que identifique as regras violadas, a sanção imposta e as medidas corretivas implementadas, em consonância com o SCI da entidade. A sua revisão deverá ocorrer trienalmente ou sempre que se verifiquem alterações estruturais ou funcionais significativas que justifiquem a atualização dos seus conteúdos.

**3. Canais de Denúncia** - As entidades abrangidas devem dispor de canais de denúncia interna, que permitam a comunicação de atos suscetíveis de constituir crime de corrupção ou infrações conexas, garantindo sempre a confidencialidade dos denunciantes. Caso ainda não possuam um canal desta natureza, deverão criá-lo, assegurando que o mesmo permite a receção, o tratamento e o devido seguimento das denúncias apresentadas.

**4. Programa de Formação e Comunicação** - No caso das entidades envolvidas, estas devem assegurar a realização de programas de formação interna dirigidos a todos os seus colaboradores, com o objetivo de garantir que estes conheçam e compreendam as políticas e os procedimentos de prevenção da corrupção e infrações conexas implementados, conforme previsto no artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 109-E/2021. O conteúdo e a periodicidade destas ações de formação devem considerar a diferente exposição dos colaboradores aos riscos previamente identificados, assegurando uma abordagem proporcional e eficaz. As horas de formação realizadas ao abrigo deste regime contam como horas de formação contínua que o empregador deve garantir ao trabalhador, nos termos da legislação laboral em vigor.

O Decreto-Lei n.º 109-E/2021, p.44, prevê ainda as sanções contraordenacionais, disciplinares e acessórias, tanto ao setor público como ao setor privado, com o objetivo de garantir a efetiva implementação de mecanismos de prevenção, deteção e resposta a atos de corrupção e infrações conexas. A fiscalização e aplicação das sanções cabem ao MENAC, que detém poderes de inspeção e autoridade sancionatória.

## **3.2 Metodologia e Motivação**

Na Busway-Ciraveiro foram identificados sete processos de elevado risco, nomeadamente: o Processo de Gestão de Operações e Frota, a Prestação de Serviços Comerciais, a Prestação de Serviços de Transporte Público (Bilhética), o Processo de Compras, o Processo de Manutenção, o Processo de Gestão de Recursos Humanos e os Sistemas de Informação. Perante esta realidade e de forma a dar cumprimento ao normativo, pois o seu incumprimento implica coimas para a empresa, revela-se fundamental a elaboração do PPR na organização, contando com a participação da própria, de forma a identificar todos os riscos inerentes a cada área e processo.

Para apoiar o desenvolvimento do Plano, foram realizadas visitas presenciais às diferentes áreas, análises detalhadas de documentos internos, questionários presenciais aos diretores e responsáveis de cada setor, bem como um questionário enviado a todos os colaboradores, com vista a assegurar a identificação exaustiva dos riscos.

A elaboração do PPR seguiu um processo estruturado em cinco etapas:

### **1.ª Etapa – Planeamento**

- Aplicação de questionários a diretores, coordenadores e responsáveis de áreas, com o objetivo de obter um diagnóstico detalhado (**APÊNDICE 1 a 5**);
- Realização de um novo questionário para todos os colaboradores, com parte exclusiva para os motoristas para cruzar as respostas dadas pelos responsáveis (**APÊNDICE 6**);
- Identificação e catalogação dos riscos existentes em cada processo;
- Classificação dos riscos segundo a Norma de Gestão de Riscos da FERMA (2003), considerando a probabilidade de ocorrência e a gravidade das consequências;
- Definição das medidas preventivas/ controlos associados a cada risco identificado.

### **2.ª Etapa – Execução**

- Implementação das medidas preventivas/ controlos previamente planeados;
- Organização e coordenação de todas as fases do PPR, garantindo a sua adequada operacionalização.

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

### **3.ª Etapa – Verificação**

- Avaliação da eficácia das medidas preventivas/ controlos em cada processo, através das metodologias de CI estabelecidas por cada responsável;
- Confirmação por parte de responsáveis, coordenadores e diretores, da efetividade das ações implementadas.

### **4.ª Etapa – Implementação dos Resultados**

- Aplicação das conclusões obtidas, assegurando a manutenção das medidas preventivas nos períodos seguintes;
- Identificação e melhoria de quaisquer constrangimentos surgidos durante a implementação;
- Aproveitamento das oportunidades de desenvolvimento identificadas em diferentes áreas da organização;
- Correção de ocorrências negativas e emissão de recomendações fundamentadas no relatório final.

### **5.ª Etapa – Revisão e Planeamento Futuro**

- Desenvolvimento de um novo Plano, incorporando as correções e melhorias identificadas no plano anterior;
- Consolidação de um processo de melhoria contínua, com registo das alterações e recomendações no relatório final subsequente.

## **3.3 Questionários**

### **3.3.1 Processos de risco identificados**

No âmbito do presente estudo, foram identificados sete processos que evidenciam um grau significativo de exposição a riscos.

- Processo de Gestão de Operações e Frota;
- Processo de Prestação de Serviços Comerciais;
- Processo de Prestação de Serviços de Transporte Público;
- Processo de Compras;
- Processo de Manutenção;

- Processo de Gestão de Recursos Humanos;
- Sistemas de Informação.

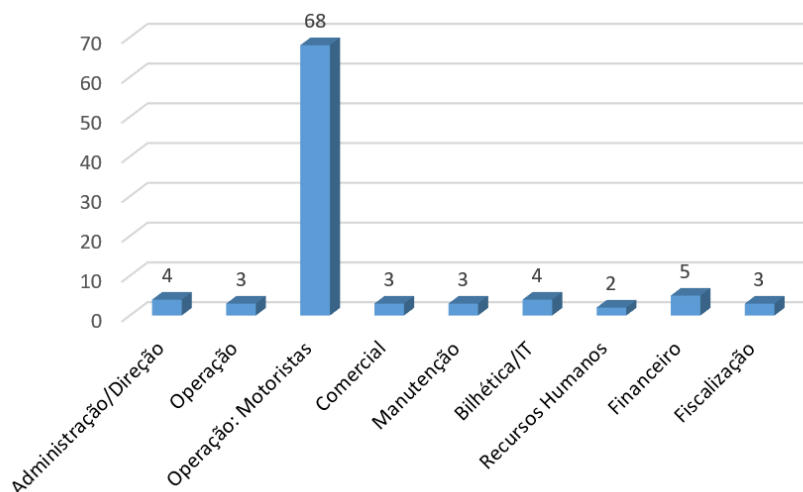
### **3.3.2 Recolha de dados por questionário**

Com o intuito de sustentar o PPR (**APÊNDICE 7**) e obter uma compreensão aprofundada das práticas e perceções internas da organização, procedeu-se à aplicação de um conjunto de questionários dirigidos a diferentes níveis hierárquicos da Busway-Ciraveiro, abrangendo diretores, responsáveis de área e restantes colaboradores, num total de 177 inquiridos.

Os questionários apresentados nos **APÊNDICE 1 a 5** foram realizados presencialmente, em forma de entrevistas, apenas aos diretores e responsáveis das áreas em questão, obtendo-se uma taxa de resposta de 100%, correspondente a três diretores e dois responsáveis de área. Estes questionários foram elaborados com o propósito de aprofundar o conhecimento sobre os processos internos, validar perceções previamente adquiridas enquanto membro do controlo de gestão da Busway e verificar áreas críticas no âmbito do transporte público de passageiros em geral.

Relativamente o questionário incluído no **APÊNDICE 6**, este foi aplicado a um universo mais alargado, de 177 colaboradores, dos quais foram obtidas 95 respostas válidas (Figura n.º 22), representando uma taxa de resposta de 54%, sendo 2% correspondentes a respostas de teste realizadas durante a validação do inquérito. Este questionário teve como principal objetivo avaliar o grau de conhecimento dos colaboradores sobre a gestão de risco e a sua relevância organizacional, bem como confrontar as perceções recolhidas junto dos diretores e responsáveis de área com a realidade prática do quotidiano dos motoristas.

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*



*Figura 22: Número de respostas por departamento (gráfico do questionário realizado).*

Fonte: Elaboração Própria.

Ambos os questionários foram concebidos com a intenção de abranger a totalidade dos colaboradores da empresa, assegurando uma análise representativa e inclusiva. Assim, a participação dos motoristas foi considerada essencial, dado o papel crucial que desempenham na operação e execução do serviço de transporte público de passageiros, apesar de ser um público alvo mais difícil de obter respostas.

O questionário do **APÊNDICE 6**, foi respondido através do *Microsoft Forms*, de forma a manter o anonimato dos mesmos. É composto por diferentes tipos de perguntas, tais como:

- a) Resposta fechada (sim ou não, incluindo a opção não sei/não respondo);
- b) Escolha múltipla;
- c) Resposta aberta;
- d) Em formato de escala.

A utilização de escalas com diferentes amplitudes (1 a 4 e de 1 a 5 pontos) foi uma decisão metodológica fundamentada na natureza das questões. Enquanto as escalas de 5 pontos foram utilizadas em questões que requeriam maior discriminação ou reflexão subjetiva, as escalas de 4 pontos foram aplicadas quando se pretendia evitar respostas neutras e obter uma tomada de posição mais clara.

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

- 1) Nenhum conhecimento;
- 2) Conhecimento básico;
- 3) Conhecimento intermédio;
- 4) Conhecimento avançado.

Os questionários apresentados à Busway-Ciraveiro estão organizados de várias formas:

❖ **Questionário Departamento Comercial (APÊNDICE 1)**

- 1) Questões sobre a Elaboração e envio de Propostas a clientes, para compreender como é gerido o processo de preparação e aprovação das propostas comerciais.
- 2) Questões sobre os Serviços Comerciais, de forma analisar como são executados e controlados os serviços prestados aos clientes.

❖ **Questionário Departamento de Manutenção (APÊNDICE 2)**

- 1) Questões sobre o Processo de Compras, no intuito de avaliar como são realizadas as aquisições e a gestão de fornecedores.
- 2) Questões sobre o Processo de Manutenção, para analisar a forma como é planeada e controlada a manutenção das viaturas.

❖ **Questionário Departamento de Operação (APÊNDICE 3)**

- 1) Questões sobre a Operação, para verificar a forma como é efetuado o planeamento e a gestão das atividades operacionais.
- 2) Questões sobre os Fiscais, para compreender os procedimentos e critérios de fiscalização dos serviços e viaturas.
- 3) Questões sobre Formação. Fiscalização e Bilhética, de forma a avaliar o controlo da formação, da conformidade e da gestão dos processos de bilhética.
- 4) Questões sobre o Controlo de Limpeza, para verificar a organização e regularidade da limpeza das viaturas.

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

❖ **Questionário Departamento de Recursos Humanos (APÊNDICE 4)**

- 1) Questões sobre a Admissão de Colaboradores, para avaliar o processo de recrutamento e integração de colaboradores, incluindo a verificação dos requisitos e procedimentos específicos aplicáveis a motoristas.
- 2) Questões sobre a Formação dos Colaboradores, com o intuito de avaliar o planeamento, execução e eficácia das formações.
- 3) Questões sobre Incentivos/Penalizações, de forma a identificar políticas de motivação, desempenho e sanções aplicadas aos colaboradores.

❖ **Questionário Departamento de IT e Bilhética (APÊNDICE 5)**

- 1) Questões sobre Sistemas de Informação, no sentido de identificar as medidas de segurança, gestão de ativos e comunicação de admissões/demissões.
- 2) Questões sobre Bilhética e Comercial, de forma a compreender o funcionamento das bilheteiras e gestão de passes, analisar o controlo e correção de dados, e verificar a recolha e envio de documentação comercial e bilhética.

❖ **Questionário Geral (APÊNDICE 6)<sup>20</sup>**

- 1) Questões introdutórias sobre a gestão de riscos na empresa, para perceber o que os colaboradores sabem sobre o tema e quais são, na sua opinião, os principais riscos existentes.
- 2) Questões específicas para os motoristas, para melhor compreensão dos riscos associados às funções que desempenham diariamente.
- 3) Questões sobre a importância do tema e sugestões, onde poderão partilhar ideias e melhorias que considerem úteis para tornar o ambiente de trabalho mais seguro e eficiente.

---

<sup>20</sup> Nota: Na identificação dos departamentos foi necessário distinguir os motoristas do departamento da operação, para segmentar os motoristas para as restantes questões.

### 3.3.3 Análise dos resultados obtidos

A análise dos resultados dos questionários será realizada por cada processo previamente identificado como de maior risco, considerando a consolidação das respostas obtidas de todos os questionários, de modo a tornar evidente os fatores que justificam a classificação destes processos como os mais críticos para a organização.

Relativamente aos resultados obtidos sobre questões introdutórias acerca da relevância da gestão de risco na Busway, verifica-se que a organização apresenta uma perceção significativa quanto à importância do tema. A análise dos dados, como demonstrado na Figura n.º 23, revela que **61%** dos inquiridos classificam este tema como "**Muito Importante**", evidenciando a sua relevância no contexto organizacional.

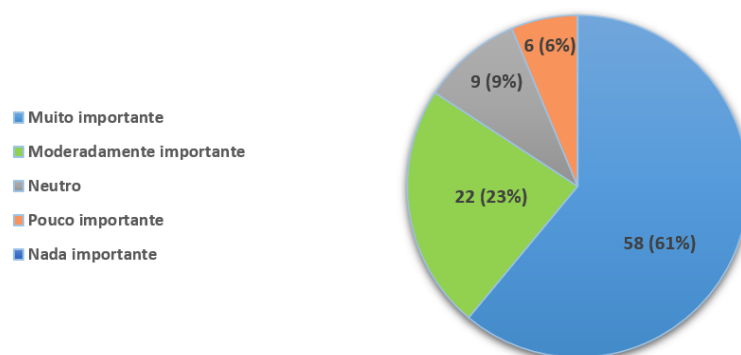


Figura 23: Importância da implementação de um PPR (gráfico do questionário realizado).

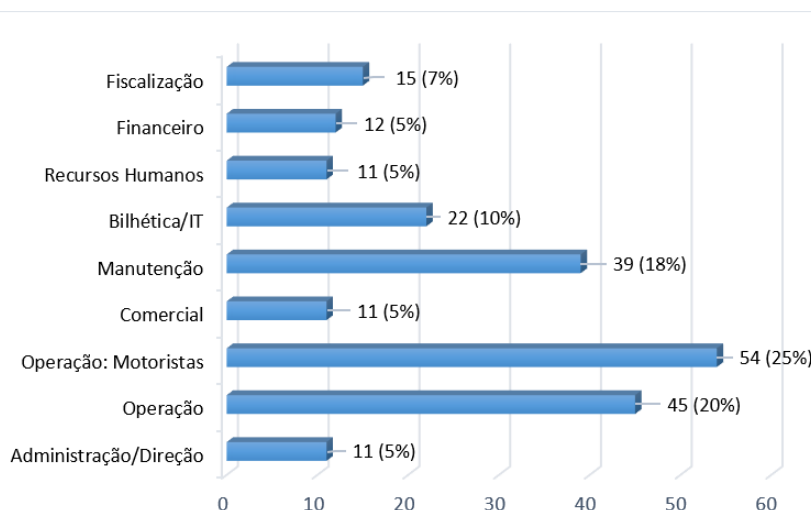
Fonte: Elaboração Própria.

No que concerne à implementação de um PPR, aproximadamente **97%** da população considera esta medida como extremamente relevante, sublinhando a necessidade de estabelecer mecanismos formais para mitigar potenciais riscos operacionais.

Relativamente à perceção sobre o nível de risco presente na instituição, a maioria dos inquiridos considera-o **médio**. Destaca-se ainda que o departamento de Operação, incluindo motoristas, e o departamento de Manutenção são apontados como os setores

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

com maior exposição ao risco, sendo, por isso, prioritários para a implementação de ações preventivas mais rigorosas (Figura n.º 24).



*Figura 24: Departamentos da Busway com maior Risco (gráfico do questionário realizado).*

Fonte: Elaboração Própria.

Face a este contexto, recomenda-se que a avaliação de riscos seja realizada com periodicidade semestral, permitindo um acompanhamento mais frequente e proativo, bem como o ajustamento das medidas preventivas em função das dinâmicas e desafios específicos de cada área da organização, de forma a estar alinhado com a legislação aplicável do Decreto-Lei n.º 109-E/2021.

Uma conclusão relevante deste estudo é que 12% dos inquiridos afirmaram já ter testemunhado atividades fraudulentas na organização, o que reforça a importância de um PPR eficaz e de medidas de CI.

Apesar da existência de um **Canal de Denúncias**, apenas 26% dos inquiridos conhecem a sua existência, dos quais 7% não sabem como utilizá-lo, evidenciando falhas na divulgação e na sensibilização. Torna-se, assim, necessário reforçar a comunicação e formação para garantir confiança e utilização adequada deste mecanismo.

Verificou-se ainda a ausência de um **Código de Ética**, sendo que 73% dos inquiridos consideram a sua implementação fundamental para promover um ambiente de trabalho

### *Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

ético e responsável. Este instrumento, com base nas perceções dos inquiridos, traria diversas vantagens para a organização, entre as quais:

- Perceber e evitar problemas que possam causar impactos negativos, como erros, falhas nos sistemas ou imprevistos;
- Garantir a conformidade com os regulamentos e caderno de encargos;
- Preservar a continuidade do negócio.

Deste modo, para além do reforço dos controlos internos, considera-se prioritária a criação de um Código de Ética e a divulgação eficaz do Canal de Denúncias, de forma a consolidar uma cultura ética, segura e transparente na Busway.

#### **❖ Processo de Gestão de Operações e Frota**

O processo de gestão de frota, sob responsabilidade do Departamento de Operação, incluindo os motoristas, é um dos mais complexos e, segundo os inquiridos, apresenta maior exposição a riscos.

Entre os riscos identificados nos questionários ao responsável pelo Departamento de Operação (**APÊNDICE 3**) e todos os colaboradores (**APÊNDICE 6**), destacam-se:

- Preparação manual das escalas diárias

Apesar da existência do programa AMTS, os controlos manuais de ausências e *break times* podem gerar erros e inconsistências. Recomenda-se otimizar o programa e realizar revisões periódicas para identificar falhas e oportunidades de melhoria.

- Indefinição dos critérios de afetação dos motoristas de reserva.

Atualmente, as reservas são atribuídas a motoristas recém-contratados, limitando a sua prática operacional e desenvolvimento profissional. Para reduzir este risco, recomenda-se estabelecer critérios claros e implementar a rotatividade de motoristas em reserva.

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

- Reduzida rotatividade de chapas<sup>21</sup>

De acordo com o questionário (**APÊNDICE 6**), 46% dos inquiridos mostraram interesse num sistema de rotatividade de chapas, embora a maioria prefira o modelo atual. Considerando o elevado fluxo da função, recomenda-se definir critérios de rotatividade, em acordo entre motoristas e o Departamento de Operações, para promover um ambiente de trabalho mais equilibrado e colaborativo.

- Comunicação das escalas tardia

A divulgação das escalas apenas no dia anterior representa riscos operacionais, podendo comprometer o serviço. Recomenda-se antecipar a elaboração das escalas e enviar notificações automáticas aos motoristas sempre que haja alterações.

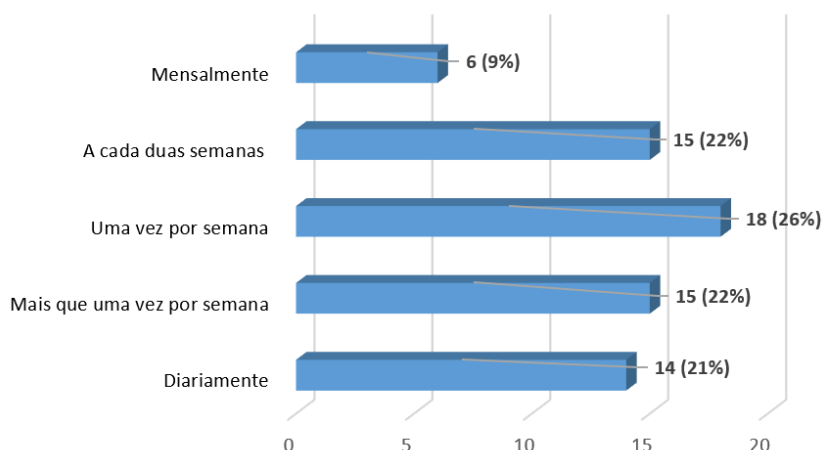
- Não cumprimento do prazo de prestação de contas por parte dos motoristas

O confronto entre o questionário do **APÊNDICE 6** e o questionário do **APÊNDICE 3** revelou que, apesar de as políticas internas determinarem que os motoristas prestem contas de dois em dois dias (exceto para valores até 50€), apenas 22% o fazem mais de uma vez por semana (Figura n.º 25), havendo discrepância entre política e prática. Esta falta de uniformização aumenta o período em que valores monetários permanecem fora da empresa, elevando o risco de fraude. Torna-se, portanto, necessário formalizar e comunicar claramente este procedimento a todos os motoristas.

---

<sup>21</sup> Refere-se à rotatividade das rotas atribuídas aos motoristas

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*



*Figura 25: Frequência da prestação de contas de motoristas (gráfico do questionário realizado).*

Fonte: Elaboração Própria.

- Parqueamento das viaturas fora dos terminais

O planeamento do estacionamento deve garantir a segurança das viaturas, especialmente das 60% estacionadas fora dos terminais, que podem estar sujeitas a furtos, danos ou outros riscos financeiros. Recomenda-se definir normas internas e procedimentos para estacionamento seguros em locais alternativos.

- Falta de conhecimento do plano de emergência

Cerca de 75% dos motoristas inquiridos afirmaram não conhecer o plano, evidenciando a necessidade de reforçar a sua divulgação e realizar simulações práticas. A falta de familiarização com os procedimentos pode aumentar o risco de acidentes, danos às viaturas e prejuízos à segurança de passageiros e colaboradores.

Por outro lado, foram identificados riscos relevantes em outros contextos, mas considerados menos críticos e sob controlo na Busway, tais como:

- Não conformidade com regulamentos, devido à elevada legislação aplicável;
- Não cumprimento de horários, risco que está associado ao tráfego congestionado;
- Ausência de contacto direto com a polícia em situações de risco a bordo, dispõem de mecanismos, mas precisam de ser aprimorados para maior eficácia;

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

- Ausência de procedimentos de contingência para falha de sistemas, ainda não se encontram implementados, mas estão em fase de desenvolvimento, em resposta ao apagão ocorrido em abril de 2025.

❖ **Prestação de Serviços Comerciais**

Com base no questionário realizado à Diretora do Departamento Comercial (**APÊNDICE 1**), departamento identificado na generalidade com um risco baixo (**APÊNDICE 6**), foram identificados vários riscos associados ao processo comercial da Busway, nomeadamente:

- Aceitação de propostas com base na disponibilidade de frota prevista;
- Falta de verificação das contas correntes dos clientes antes da prestação do serviço;
- Fraco controlo das propostas pendentes;
- Desvio ou apropriação indevida de receitas;
- Concorrência;
- Incumprimento com o acordado com os clientes.

Estes riscos podem gerar impactos negativos significativos para a empresa, como desequilíbrios financeiros, ineficiências operacionais, perda de rentabilidade e deterioração da imagem institucional. Além disso, o incumprimento contratual e a falta de controlo financeiro podem comprometer a confiança dos clientes e parceiros.

Assim, recomenda-se o reforço dos mecanismos de CI, a verificação rigorosa das contas e propostas comerciais e a definição de políticas claras de gestão de clientes, de forma a mitigar estes riscos e garantir a sustentabilidade das operações da Busway.

❖ **Prestação de Serviços de Transporte Público**

Relativamente ao questionário realizado ao Responsável de TI, que acumula também funções na área da Bilhética (**APÊNDICE 3**), e de acordo com a experiência adquirida enquanto membro do Controlo de Gestão, foram identificados vários riscos operacionais

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

e financeiros associados aos processos de bilhética e gestão de receitas provenientes deste processo. Entre os principais riscos destacam-se:

- Dificuldades na conferência entre as vendas realizadas e os montantes efetivamente recebidos

Comprometem a transparência e fiabilidade financeira, dificultando o controlo de receitas. Recomenda-se mapear o fluxo de receita, conferir mensalmente com depósitos e SAF-T<sup>22</sup>, e simplificação do processo.

- Falta de controlo sobre os passes atribuídos a cada passageiro

A falta de controlo eficaz dos passes pode gerar implicações legais, uso indevido e falhas na rastreabilidade. Recomenda-se bloquear a emissão de passes duplicados e monitorar os dados do *software*.

- Quantias monetárias elevadas em posse dos motoristas

Aumenta o risco de extravio, furto ou apropriação indevida e compromete a segurança dos colaboradores. Verificou-se que 40% dos motoristas inquiridos sentem-se desconfortáveis relativamente à situação (**APÊNDICE 6**), posto isto, recomenda-se reforçar a formação sobre prestação de contas e incentivar os passageiros a adquirirem cartões recarregáveis ou passes.

- Conflitos com passageiros

Podem prejudicar a imagem da empresa e a confiança dos passageiros. Recomenda-se manter regras e tarifas sempre visíveis e atualizadas, e promover formações em atendimento para bilheteiros e motoristas.

- Risco de fraude documental

Risco baixo, com possíveis consequências legais, repercussões nas receitas e na credibilidade. Recomenda-se monitorizar regularmente as vendas e aplicar medidas disciplinares em casos de fraude.

---

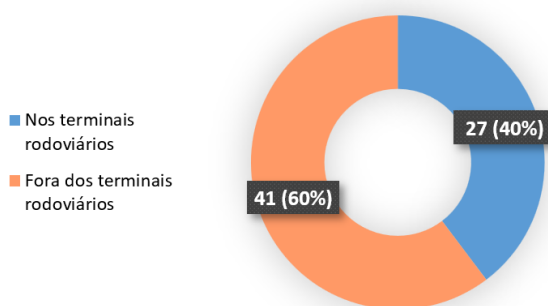
<sup>22</sup> Standard Audit File for Tax Purposes

### ❖ Processo de Compras

No que diz respeito ao processo das compras, processo contemplado no departamento da manutenção, cujo inquiridos identificaram como o segundo setor com mais exposição ao risco, foram identificados diversos riscos com base no questionário realizado ao Diretor de Manutenção (**APÊNDICE 2**).

- Seguros de frota pouco ajustados

Risco de cobertura insuficiente em caso de sinistro, perdas financeiras e interrupção das operações, considerando que 60% dos motoristas estacionam fora dos parques da Busway, ilustrado na Figura n.º 26. Recomenda-se rever as apólices de seguro e sensibilizar os condutores para estacionamento seguros e legais.



*Figura 26: Número de motoristas que parqueiam dentro e fora dos terminais (gráfico do questionário realizado).*

Fonte: Elaboração Própria.

- Oscilações dos preços de mercado do combustível

Risco de aumento de custos operacionais, dificuldade orçamental e redução da rentabilidade. Recomenda-se criar parcerias estratégicas, diversificar a frota e analisar tendências de mercado e projeções económicas.

- Compra de viaturas usadas

Risco de avarias frequentes, manutenção elevada, menor fiabilidade da frota e impacto na qualidade do serviço. Deve-se avaliar o histórico das viaturas e comparar o custo total de aquisição e manutenção com outras alternativas.

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

- Ausência de limites de autorização de encomendas

Eleva os riscos de gastos excessivos, fraudes e compras indevidas. Devem ser definidos valores máximos por cargo ou departamento e formalizadas políticas internas de aprovação.

- Favorecimento indevido de fornecedores

Pode gerar conflitos de interesse, reduzir a competitividade e afetar a reputação da empresa. Devem ser definidos procedimentos formais de seleção e avaliação de fornecedores e aplicado um código de conduta rigoroso.

- Contratação a preços superiores ao mercado

Eleva custos operacionais, reduz a rentabilidade e gera desperdício de recursos. Deve-se rever anualmente os preços de mercado e documentar todas as justificações para valores acima do padrão.

- Uso indevido do cartão frota

Considerado de baixo risco devido aos controlos existentes, mas pode gerar gastos não autorizados e perda de controlo sobre recursos. Devem ser formalizadas regras de utilização e implementados alertas automáticos para consumos fora do padrão.

#### ❖ **Processo de Manutenção**

O questionário ao Diretor de Manutenção (**APÊNDICE 2**) permitiu identificar os principais riscos associados à gestão e execução da manutenção da frota da Busway e os seus potenciais impactos:

- Número elevado de manutenções corretivas

Risco elevado de aumento de custos, do tempo de imobilização das viaturas e redução da fiabilidade, afetando pontualidade e qualidade do serviço. Devem ser gerados relatórios de custos por viatura, criados alertas para múltiplas intervenções e avaliar a necessidade de intervenções preventivas adicionais.

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

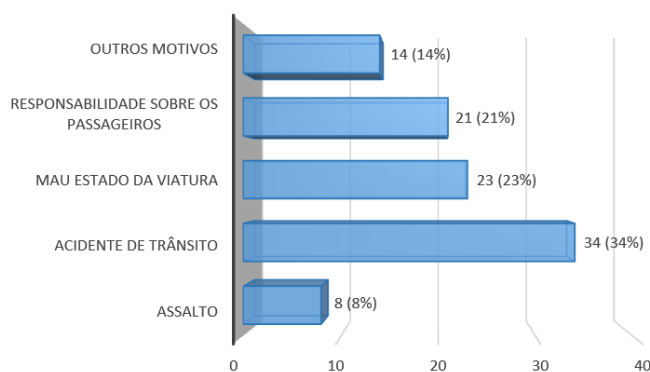
- Falta de revisão intercalar do plano de manutenção preventiva

A gestão de manutenção ineficiente aumenta o risco de avarias, reduz a vida útil das viaturas e eleva custos. É necessário realizar revisões periódicas do plano e monitorizar indicadores de desempenho da frota.

Por outro lado, identificaram-se riscos que, embora significativos, são considerados de menor gravidade tendo em conta os controlos existentes na Busway, como:

- Horas de trabalho inflacionadas;
- Utilização de peças usadas ou de qualidade inferior;
- Registo de serviços de manutenção sem execução comprovada.

Dado que 23% dos motoristas consideram o mau estado das viaturas uma das principais inseguranças da profissão (Figura n.º 27), recomenda-se reforçar os mecanismos de CI, rever regularmente a manutenção preventiva, validar os registos de serviços e controlar a qualidade das peças, garantindo maior fiabilidade, segurança e otimização de custos.



*Figura 27: Motivos que causam insegurança aos motoristas da Busway (gráfico do questionário realizado).*

Fonte: Elaboração Própria.

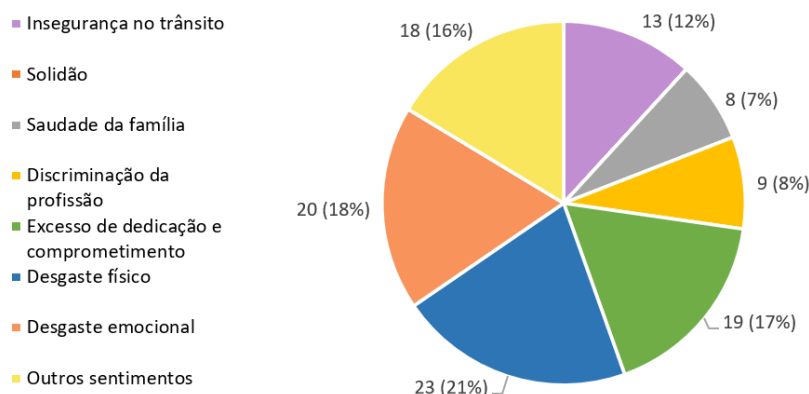
### ❖ Processo de Gestão de Recursos Humanos

Com base nas informações obtidas através do questionário dirigido à Diretora de Recursos Humanos (APÊNDICE 4), foram identificados diversos riscos, nomeadamente:

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

- Rotatividade elevada

Aumento de custos com recrutamento e formação, bem como na instabilidade das equipas e na consequente redução da qualidade do serviço. Embora 70% dos inquiridos tenham manifestado **satisfação** com o trabalho, 37% dos 68 motoristas que responderam, afirmam não sentir reconhecimento por parte dos superiores, enquanto 15% optaram por não responder. Adicionalmente, tal como demonstra a Figura n.º 28, 21% referem o desgaste físico como sentimento mais presente no dia a dia, seguido do desgaste emocional (18%). Neste sentido, a Busway deverá reforçar os mecanismos de retenção de talentos e implementar medidas ou incentivos que contribuam para compensar e mitigar estes fatores.



*Figura 28: Os sentimentos diários presentes no dia a dia dos motoristas (gráfico do questionário realizado)*

Fonte: Elaboração Própria

- Atribuição de prémios de objetivos sem objetivos definidos

Falta de equidade e transparência nos incentivos, desmotivação entre colaboradores, redução da produtividade e dificuldade em avaliar o desempenho de forma objetiva. Posto isto, devem ser definidos objetivos e critérios de avaliação de forma clara e divulgá-los de forma transparente.

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

- Exames médicos em atraso

Incumprimento das obrigações legais e de segurança no trabalho, riscos para a saúde e segurança dos colaboradores e potenciais sanções legais ou administrativas. Para prevenir estas situações, é fundamental realizar controlos periódicos de exames médicos, estabelecer um calendário anual fixo e utilizar um sistema digital de acompanhamento.

- Ausência de levantamento das necessidades de formação

Desalinhamento entre as competências dos colaboradores e as necessidades operacionais, dificuldade na progressão profissional, redução da eficiência e da qualidade do serviço. Para minimizar este risco, recomenda-se aplicar questionários de diagnóstico de necessidades formativas e promover uma cultura de aprendizagem contínua.

- Penalizações sem regras claras

O questionário (**APÊNDICE 6**) revelou que 47% dos motoristas desconhecem as penalizações associadas à deterioração de bens ou à diminuição da reputação da empresa, o que pode gerar uma perceção de injustiça e falta de coerência nas decisões disciplinares, deterioração do clima organizacional, queda da motivação e do comprometimento dos colaboradores. É importante definir claramente os comportamentos que implicam penalizações e comunicá-los aos colaboradores, para que tenham consciência das consequências das suas ações.

- Folhas de pontos com informações incorretas

Apesar deste risco ser reduzido, pode gerar erros no cálculo das remunerações e horas extras de trabalho, conflitos laborais e incumprimento legal. Para mitigar este risco, deve ser otimizado o funcionamento do AMTS, criar relatórios automatizados de inconsistências e implementar uma política de transparência, que permita aos colaboradores consultar e validar os dados antes da folha final.

### ❖ **Sistemas de Informação**

O questionário ao Responsável de TI (**APÊNDICE 5**) revelou os principais riscos associados à gestão, proteção e fiabilidade dos sistemas de informação da Busway:

- Discrepâncias na validação cruzada da informação

Ocorre com frequência e afeta diretamente os reportes enviados a gerentes e entidades externas, comprometendo a fiabilidade dos dados operacionais e financeiros. Devem ser implementadas comunicações automáticas entre plataformas e garantir a atualização contínua dos sistemas.

- Falhas nos sistemas

Risco de interrupção de operações críticas, como bilhética e comunicação interna (Técnicos de movimentos e motoristas), afetando a eficiência e a qualidade do serviço. Devem reforçar a amplitude dos *backups* regulares e efetuar manutenções preventivas dos sistemas e equipamentos.

Por outro lado, identificaram-se riscos que, embora significativos, são considerados de menor gravidade tendo em conta os controlos existentes na Busway, como:

- Violação de privacidade e proteção de dados, os colaboradores são sensibilizados sobre este tema e são efetuados controlos aos acessos da informação;
- Perda de dados, são efetuados backups semanais aos principais softwares da Busway;
- Falhas de segurança cibernética, são efetuados backups regulares aos dados, possuem antivírus e controlam os acessos à informação.

Perante estes riscos, é essencial reforçar a cibersegurança e a gestão da informação, através de backups automáticos, encriptação de dados, auditorias regulares e formação contínua dos colaboradores, garantindo a continuidade das operações e a proteção dos dados sensíveis da Busway.

### **3.4 Metodologia para a elaboração do Plano de Prevenção de Riscos da Busway**

Para o desenvolvimento deste projeto, com o objetivo de criar e aprimorar soluções práticas na Busway-Ciraveiro, adotou-se uma metodologia que conciliasse flexibilidade e rigor analítico. Esta abordagem permitiu não apenas atender às necessidades específicas da organização, mas também dar resposta às circunstâncias internas e aos desafios identificados, assegurando uma análise aprofundada dos processos e riscos envolvidos.

O PPR tem como objetivo identificar as áreas e processos com maior exposição a riscos, associando a cada um fatores que possam comprometer os objetivos e atividades da organização (APÊNDICE 7).

No desenvolvimento do PPR, foi utilizada a matriz **3x3**, que permite sistematizar a avaliação dos riscos e a implementação dos controlos internos. A matriz cruza dois eixos: o eixo vertical corresponde à probabilidade de ocorrência do risco, e o eixo horizontal que representa o impacto das suas consequências, ambos avaliados numa escala de *Likert*<sup>23</sup> de 1 a 3.

#### **Probabilidade de Ocorrência**

Baixa (1): Evento pouco provável. As medidas de controlo existentes são suficientes para prevenir a ocorrência;

Média (2): Evento provável. Exige medidas adicionais de controlo para reduzir o risco;

Elevada (3): Evento muito provável. Mesmo com novos controles, há grande possibilidade de ocorrer.

#### **Impacto (Gravidade da Consequência)**

Baixo (1): Consequências mínimas, facilmente geridas internamente;

Médio (2): Danos moderados sobre objetivos ou processos, exigindo correções;

---

<sup>23</sup> Escala de Likert, é um tipo de escala usada normalmente em questionários, e tem como objetivo conhecer as perspetivas e opiniões dos inquiridos acerca do tema abordado.

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

Elevado (3): Consequências graves, afetam eficiência, reputação ou integridade da organização.

A combinação destes dois fatores origina a seguinte fórmula:

$$\text{Grau de Risco} = \text{Probabilidade} \times \text{Impacto}$$

O grau de risco é calculado pela multiplicação da probabilidade pelo impacto, permitindo classificar os riscos em nove níveis, do mais baixo ao mais elevado. Esta abordagem permite identificar as áreas mais vulneráveis e priorizar as intervenções, assegurando que os esforços da organização se concentram nos riscos de maior relevância.

A matriz de risco também utiliza um sistema cromático para facilitar a interpretação dos resultados (Figura n.º 29):

- Verde - Identifica riscos de baixa ou moderada probabilidade e impacto reduzido, cujas consequências são geralmente superficiais e geram prejuízos mínimos para a organização;
- Amarelo - Assinala riscos intermédios, com uma probabilidade moderada de ocorrência e impacto significativo, exigindo vigilância e medidas preventivas específicas;
- Laranja e vermelho - Correspondem aos riscos de elevada probabilidade e impacto severo, que requerem respostas imediatas, planos de contingência e monitorização contínua.

|               |   | Impacto |   |   |
|---------------|---|---------|---|---|
|               |   | 1       | 2 | 3 |
| Probabilidade | 1 | 1       | 2 | 3 |
|               | 2 | 2       | 4 | 6 |
|               | 3 | 3       | 6 | 9 |

*Figura 29: Matriz de Risco.*

Fonte: Elaboração Própria.

### **3.5 Limitações do projeto**

O desenvolvimento do presente projeto foi condicionado por algumas limitações relacionadas com a qualidade e a disponibilidade da informação recolhida.

Em primeiro lugar, o número reduzido de respostas ao inquérito aplicado constituiu um fator limitativo, podendo condicionar a representatividade dos resultados obtidos e, consequentemente, restringir a identificação completa e precisa dos riscos existentes na organização.

Adicionalmente, verificou-se que diversos processos internos não se encontram formalmente documentados, o que dificultou a análise aprofundada das operações e a elaboração de um PPR devidamente estruturado. Entre as principais lacunas identificadas destacam-se a ausência de registos formais e de fluxogramas, o carácter recente da constituição da empresa, bem como a inexistência da definição de missão, visão e valores organizacionais.

O facto de ser uma empresa recente, numa fase de consolidação, em que diversas políticas, procedimentos e mecanismos de controlo ainda se encontram em desenvolvimento, faz com que alguns processos operacionais e administrativos não estejam totalmente definidos ou padronizados, dificultando a observação de práticas consolidadas e a validação de indicadores de desempenho e de risco, dado que a estrutura organizacional e os sistemas de informação permanecem em fase de amadurecimento.

Por fim, a falta de evidências relativas à realização de testes de efetividade das medidas de controlo existentes, representou uma limitação adicional, uma vez que impede uma avaliação rigorosa da eficiência e da robustez dos mecanismos de CI atualmente em vigor.

### **3.6 Considerações finais do projeto**

Neste projeto, evidencia-se a importância da implementação de um Plano de Prevenção de Riscos para a Busway-Ciraveiro, sublinhando a relevância de uma gestão de riscos eficiente, de um SCI fortalecido e do cumprimento rigoroso dos normativos legais aplicáveis.

Verificou-se que, dada a dimensão alargada da população alvo, o número de respostas obtidas no inquérito poderia ter sido superior, de forma a assegurar uma representação mais equilibrada e significativa da realidade organizacional. Um maior volume de respostas permitiria aprofundar a análise dos riscos e processos internos, conduzindo a uma avaliação mais rigorosa das áreas críticas e à implementação de medidas preventivas e corretivas mais eficazes.

A implementação do PPR deverá ser supervisionada por coordenadores designados<sup>24</sup>, com acompanhamento contínuo e elaboração de relatórios anuais submetidos ao Conselho Executivo. Estes relatórios permitirão avaliar a execução, propor melhorias e atualizar as medidas preventivas, garantindo a adaptação a novos riscos e desafios.

Apesar das limitações identificadas, o projeto proporcionou uma compreensão aprofundada das necessidades da organização, permitindo formular propostas de melhoria concretas e alinhadas com a sua realidade institucional.

As perspetivas futuras incluem, nomeadamente, a aprovação do plano e a sua submissão na plataforma do MENAC, a elaboração do código de conduta, reforçar a divulgação do canal de denúncias e a desenvolvimento de um plano de formação anual. Todos estes elementos devem ser devidamente registados e submetidos na plataforma do MENAC, assim como os relatórios de monitorização subsequentes, garantindo o acompanhamento e a conformidade do processo.

---

<sup>24</sup> Designar um Responsável pelo Cumprimento Normativo (RCN) tal como refere o artigo 15º e 17º do Decreto-Lei n.º 109-E/2021.

## CONCLUSÃO

O presente plano de prevenção de riscos tem como finalidade identificar potenciais situações de risco, bem como os controlos existentes e as medidas preventivas e corretivas que minimizem a sua ocorrência. A definição clara destes elementos é essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de monitorização, prevenção e mitigação dos riscos. A fraude, entendida como um ato intencional com o objetivo de obtenção de benefício indevido, constitui uma ameaça transversal a todas as organizações. Este projeto focou-se principalmente na fraude interna, praticada por elementos da própria organização, embora não tenha desconsiderado outros tipos de fraude. A prevenção destes riscos exige a integração de mecanismos sólidos de gestão de riscos, controlo interno e auditoria interna.

A gestão de riscos assume-se como um pilar essencial para o sucesso e sustentabilidade organizacional, devendo ser um processo contínuo, alinhado com os princípios e objetivos da entidade. A revisão periódica das atividades e dos seus riscos inerentes permite garantir que as estratégias adotadas se mantêm adequadas e eficazes. O controlo interno, quando bem estruturado e ajustado à realidade da organização, constitui uma ferramenta essencial de fiabilidade e transparência, assegurando a eficiência dos processos e a confiança das partes interessadas. Complementarmente, a auditoria interna contribui para a melhoria contínua da gestão de riscos, acompanhando a execução das medidas propostas, reforçando os controlos e promovendo a qualidade global da organização.

A metodologia aplicada neste projeto baseou-se numa estreita colaboração entre a aluna e Busway-Ciraveiro, S.A., com o propósito de assegurar utilidade e aplicabilidade prática. O trabalho envolveu visitas às diferentes áreas operacionais, reuniões com responsáveis de setor e a análise de documentação interna, permitindo elaborar um plano de prevenção de riscos adaptado às necessidades reais da Busway-Ciraveiro, S.A., especialmente no que respeita à mitigação da fraude interna e aos seus impactos nos produtos e processos.

A análise dos resultados, apoiada por questionários, demonstrou que a organização reconhece a importância dos controlos internos e da sua monitorização contínua. Apesar de ser uma empresa relativamente recente e de ainda não possuir um SCI plenamente

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

consolidado, a Busway-Ciraveiro evidencia uma postura proativa e responsável, manifestando preocupação com a gestão de riscos e empenho na implementação de práticas que reforcem a transparência e a melhoria contínua.

Conclui-se que os objetivos propostos foram atingidos, tendo o projeto contribuído para a identificação de oportunidades de melhoria e para o fortalecimento dos mecanismos de controlo interno. Contudo, uma das limitações encontradas foi a dimensão reduzida das respostas obtidas, o que restringiu a abrangência da análise. Recomenda-se, para trabalhos futuros, a realização de revisões e monitorizações periódicas do plano, envolvendo toda a estrutura organizacional, de modo a reforçar a cultura de prevenção e a assegurar o cumprimento das normas legais e a mitigação efetiva do risco de fraude interna.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACFE. (2022). What Is Fraud?. Disponível em <https://www.acfe.com/fraud-resources/fraud-101-what-is-fraud>. Acedido a 15 maio 2025

ACFE. (2022). Occupational Fraud 2022: A Report to the Nations. Disponível em: <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2022/>. Acedido a 17 maio 2025

AMT (2025). Serviço público de transporte de passageiros flexível em Portugal: Diagnóstico sobre a implementação e relatório da ação de supervisão realizada pela AMT. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://amt-autoridade.pt/media/5084/estudo-transporte-flexivel-amt.pdf>. Acedido a 30 setembro 2025

Almeida, B. J. M. (2019). Auditoria Financeira: Uma análise integrada baseada no risco (3ª edição.). Escolar Editora.

Almeida, S. R., & Alves, F. J. (2015). Revista De Administração Da UFSM. Obtido de estando o Triângulo de Cressey no contexto da convergência as normas internacionais de contabilidade: um estudo empírico sobre comportamento ético de profissionais de contabilidade. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/index.php/reaufsm/article/view/10893>. Acedido a 21 julho 2025

Alves, J. J. (2015). Princípios e Prática de Auditoria e Revisão de Contas. Lisboa: Edições Sílabo.

Bureau. (2025). Bureau Veritas Certification. Disponível em: <https://www.bureauveritas.pt/servicos/certificacao/bureau-veritas-certification>. Acedido a 15 outubro 2025

Busway-Ciraveiro.(2023). Grupo Afifi. Busway, a sua empresa de transportes públicos. Disponível em: <https://busway-cira.pt/grupo-afifi/>. Acedido a 4 setembro 2025

Busway-Ciraveiro.(2024). Política de Qualidade. Disponível em: <https://busway-cira.pt/politica-da-qualidade/>. Acedido a 4 setembro 2025

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

Busway-Ciraveiro. (2025). App Busway. Disponível em: <https://busway-cira.pt/app-busway/>. Acedido a 4 setembro 2025

Centro Nacional de Cibersegurança. (2022). Quadro Nacional de Referência para a Cibersegurança. Disponível em: <https://www.cncs.gov.pt/docs/cnccs-qnrccs-2019.pdf>. Acedido a 10 outubro 2025

Chapman, R. J. (2011). Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Choix, R. A., & Velazquez, C. E. A. 2012. Importance of Internal Control in Small and Medium Enterprises in Mexico. Revista El Buzón de Pacioli, 76, 1-17.

CIRA. Autoridade Regional de Transportes. Disponível em: <https://www.regiaodeaveiro.pt/pages/584>. Acedido a 10 outubro 2025

Colaboradores da Wikipédia. (2024, 5 de agosto). Donald Cressey. Na Wikipédia, A Enciclopédia Livre. Disponível em: [https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Donald\\_Cressey&oldid=1238680351](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Donald_Cressey&oldid=1238680351). Acedido a 13 abril 2025

COSO (2004) – Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Disponível em: [https://egrove.olemiss.edu/aicpa\\_assoc/38/](https://egrove.olemiss.edu/aicpa_assoc/38/). Acedido a 3 outubro 2025

COSO. (2013). Internal Control - Integrated Framework: Executive Summary. Disponível em: <https://iso31000.net/sumarioexecutivo-coso-2013/>. Acedido a 26 setembro 2025

COSO. (2017). ERM - Integrated Framework. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.coso.org/files/ugd/3059fc755ae55dd35a4a6a9adfa4b4265e0772.pdf>. Acedido a 1 outubro 2025

Denman, D. E. (2019). 2018 Report on Occupational Fraud: Results and How Companies Can Protect Their Assets. Journal of Accounting and Finance, 19(4), 97–113.

Diário da República n.º 52/2015. Lei n.º 52/2015, de 9 de junho. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/52-2015-6744293>. Acedido a 24 janeiro 2025

Diário da República n.º 237/2021, 1.º Suplemento, Série I. Decreto-Lei n.º 109-E/2021,

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

de 9 de dezembro. Lisboa: Presidencia do Conselho de Ministros. Disponível em: <https://files.diariodarepublica.pt/1s/2021/12/23701/0001900042.pdf>. Acedido a 12 dezembro 2024

Dorminey, J., Scott Fleming, A., Kranacher, M. J., & Riley, R. A. (2012). The evolution of fraud theory. *Issues in Accounting Education*, 27(2), 555–579. Disponível em: <https://doi.org/10.2308/iace-50131>. Acedido a 3 fevereiro 2025

FERMA. (2003). Norma de Gestão de Riscos. Obtido em 7 de novembro de 2021, de Federation of European Risk Management Associations. Disponível em: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-portuguese-version.pdf>. Acedido a 25 março 2025

Floriano, J. C., & Lozeckyi, J. (2008). A importância dos instrumentos de controle interno para a gestão empresarial. UNICENTRO - Revista Eletrônica Lato Sensu.

Gomes, E. (2014). A Importância do Controlo Interno no Planeamento de Auditoria. *Revista da OROC*. Edição Trimestral (Janeiro/Março).

Heliodoro, P. (2010). Expectation Gap em Auditoria. Encontro AECA "Innovación y responsabilidad: desafios y soluciones". Coimbra: Universidade de Coimbra.

IFAC. (2009). ISA 240 – Responsabilidades do auditor relativas a fraude numa auditoria de Demonstrações Financeiras. Disponível em:

<https://www.ifac.org/system/files/downloads/a012-2010-iaasb-handbook-isa-240.pdf>.

Acedido a 17 setembro 2025

IIA. (2019). IIA Position Paper. Fraud and Internal Audit. Assurance Over Fraud Controls Fundamental to Success. Disponível em:

<https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/fraud-and-internal-audit-assurance-over-fraud-controls-fundamental-to-success-april-2019/fraud-and-internal-audit.pdf>. Acedido a 29 junho 2025

IIA. (2020). The IIA's Three Lines Model. An update of the Three Lines of Defense. Disponível em: [Chrome](#)

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

[extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-portuguese.pdf](https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-portuguese.pdf). Acedido a 29 junho 2025

IPAI. (2016). Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna. Disponível em: <https://www.ipai.pt/gca/index.php?id8=5>. Acedido a 23 setembro 2025

IPAI. (2017). Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (Tradução do IPPF do The IIA). The Institute of Internal Auditors. Disponível em: <https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/mandatory-guidance/ippf/2017/ippf-standards-2017-portuguese.pdf>. Acedido a 23 setembro 2025

ISO. (2018). Risk Management. Londres: International Organization for Standardization

KPMG (2013) – “Gestão do Risco em Portugal: Desafios para as empresas”. Disponível em: <http://www.empresasfamiliares.pt/estudos?article=7529-estudo-kpmg-gestao-de-risco-em-portugal-2013>. Acedido a 14 agosto 2025

Lopes, I. T. (2019). Auditoria Financeira - do Controlo Interno ao Controlo Externo Independente. Almedina.

Lou, N. H.-I., & Wang, M.-L. (2009). Fraud risk factor of the fraud triangle assessing the likelihood of fraudulent financial reporting. Journal of business & economics research. Littleton, Colo. - Vol. 7.2009, 2, p. 61-78. ISSN 1542-4448, ZDB-ID 24421042

MENAC. (2023). OS INSTRUMENTOS DO REGIME GERAL DE PREVENÇÃO DA CORRUPÇÃO. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://mec-anticorruptao.pt/wp-content/uploads/2023/12/guia-n1-2023.pdf>. Acedido a 30 setembro 2025

MENAC. (2025). Orientação n.º 1/2025. Designação de Responsável pelo Cumprimento Normativo (RCN). Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://mec-anticorruptao.pt/wp-content/uploads/2025/10/20251008-RCN-Orientacao-2025-Versao-aprovada\\_signed.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://mec-anticorruptao.pt/wp-content/uploads/2025/10/20251008-RCN-Orientacao-2025-Versao-aprovada_signed.pdf). Acedido a 13 outubro 2025

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

Morais, G., & Martins, I. (2013). Auditoria Interna - Função e Processo (4ª ed.). Lisboa: Áreas Editora.

Morais, G. (2023). Cap.I do programa. Controlo Interno – 16ª edição-2023/2024. Acedido a 8 abril 2025

Neves, J. F. (2008). A importância de um sistema de controlo interno. Revista “TOC”. Edição Junho.

Oliveira, J. (2011) – “Modelo Integrado para uma Gestão Eficiente e Controlo do Risco”. Porto: Vida Económica

Organização das Instituições Superiores de Controlo da CPLP. (2022). Tema II – Angola: A independência dos Tribunais de Contas. Disponível em: <https://www.oiscplp.org/wp-content/uploads/sites/5/2022/07/Tema-II-Angola-A-Independencia-dos-Tribunais-de-Contas.pdf>. Acedido 10 agosto 2025

Perone, E. J. (2019). O Triângulo da Fraude de Cressey. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/o-tri%C3%A2ngulo-da-fraude-de-cressey-eduardojos%C3%A9-perone>. Acedido a 8 de julho 2025

Pinto, C. (2016). A implementação da Auditoria Interna nas Empresas Portuguesas. Dissertação de Mestrado do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto.

Vicente, E. (2011). Auditoria Contábil. Florianópolis: UFSC / CSE / Departamento de Ciências Contábeis.

Wolfe, D., & Hermanson, D. (2004). The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud. CPA Journal 74.12.

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

## APÊNDICES

## APÊNDICE 1. Questionário Departamento Comercial



Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra  
COIMBRA BUSINESS SCHOOL



### QUESTIONÁRIO DEPARTAMENTO COMERCIAL

#### Elaboração e envio de Propostas a clientes

##### Elaboração da Proposta ao Cliente

1. Quem é o responsável pela elaboração das propostas?
  - 1.1. Caso o mesmo não esteja presente, quem é que realiza esta tarefa?
2. Antes da elaboração de uma proposta existe alguma avaliação da conta corrente do cliente?
3. Quem é o responsável por aprovar as propostas antes de serem enviadas para o cliente?
4. Como é que lidam com a concorrência?
5. Caso o cliente não mencione a necessidade de um autocarro adaptado, é questionado por quem elabora a proposta?
6. Existe alguma Checklist padrão para garantir que todos os aspetos financeiros, operacionais e contratuais constam na proposta a ser enviada?
7. Como é que controlam as propostas pendentes de aceitação por parte do cliente?
8. A proposta contém alguma penalidade em caso de atraso de pagamento?

##### Conta Corrente de Cliente

1. Quem é o responsável pela análise das contas correntes?
2. Qual é a periodicidade da avaliação das contas corrente dos clientes?
3. Caso o prazo de pagamento esteja aproximar-se ou já tenha terminado, sem que o cliente tenha realizado o pagamento, o cliente é notificado?
  - 3.1 Se não, efetuam planos de pagamento para esses clientes?

##### Indisponibilidade de Recursos

1. Em que momento têm conhecimento dos veículos que estão disponíveis para a realização de um serviço comercial?
2. Existe alguma estratégia de reserva de veículos ou colaboradores para épocas mais altas?
3. Quando dois clientes entram em contacto com a empresa para a realização de um serviço no mesmo dia, sendo que a Busway apenas tem disponibilidade para fazer um deles, qual dos serviços é realizado?
4. Em caso de indisponibilidade, qual é o procedimento adotado?

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---



Serviços Comerciais

**Despesas relativas aos Serviços Comerciais**

1. Quem é que aprova o pedido de numerário do motorista?
2. Existe alguma política que determine quais são os tipos de gastos que são permitidos?
3. Por cada categoria de despesa existe um valor máximo a adiantar?
- 3.1. Se sim, se um colaborador apresentar uma despesa acima desse limite é questionado o motivo?

**Realização do Serviço**

1. O motorista, aquando da realização do serviço, tem na sua posse o contrato associado?
2. Como é que o motorista tem conhecimento do itinerário detalhado a realizar?
3. Existe alguma medida estabelecida caso o cliente peça ao motorista para visitar algo que não consta no itinerário?

## APÊNDICE 2. Questionário Departamento Manutenção



### QUESTIONÁRIO DEPARTAMENTO DE MANUTENÇÃO

#### Compras

##### Compras (Geral)

1. Quem é o responsável pela análise das necessidades?
2. Existem processos estabelecidos para a seleção de fornecedores?
3. Com que periodicidade voltam a verificar no mercado qual é a opção mais vantajosa?
4. Quem é o responsável pela receção e avaliação da qualidade dos bens/ serviços?
5. De que forma são efetuadas as encomendas a fornecedores?
6. Quem é que autoriza as encomendas?

##### Compras de Viaturas

1. Quem é que avalia a necessidade da aquisição de viaturas?
2. Quem é que aprova essa necessidade?
3. Existe procedimentos estabelecidos para a aquisição de viaturas novas ou usadas?
4. Quando o levantamento da necessidade de aquisição de uma viatura usada, como controlam o tempo da receção da viatura + manutenção para que a viatura entre em funcionamento à data desejável?
5. Como é que efetuam a seleção de fornecedores?
6. Solicitam propostas a outros fornecedores?
7. Apenas fazem aquisições de viaturas importadas?
- 7.1. Se sim, qual é o motivo?
8. Caso a viatura não chegue como contratado, como procedem?
9. No manual de instruções mencionam que existe uma check list, quais são os tópicos da check list?
10. Em que momento verificam a check list?

#### Manutenção

##### Legalização de viaturas?

1. Qual é o prazo médio para a legalização das viaturas após receção?
2. No momento da aquisição de um seguro automóvel, quais as condições que têm em conta?

## *Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---



### **Cartão Combustível**

1. Em que momento os RH enviam o email a informar a admissão/demissão de um colaborador?
  - 1.1. Existe prazos estabelecidos para essa comunicação?
2. Existe algum documento/procedimento que estipule a utilização do cartão frota?
  - 2.1. Se sim, é divulgado assim que entregue o cartão ou assinado caso seja um documento?
3. Quem tem acesso ao cartão frota?
4. Qual é o procedimento estabelecido para o caso de um cartão não funcionar no ato de abastecimento?
5. Em caso de troca de cartões, como é que procedem?
6. Quais são os critérios de deteção de uso desadequado do cartão frota?
  - 6.1. Aplicam os mesmos critérios às viaturas ligeiras?
7. Após a análise mensal dos consumos, quantidade e locais de abastecimento, se obtiverem incoerências, como é que as tratam?
8. Existe alguma penalização caso a incoerência esteja associada frequentemente ao mesmo colaborador?

### **Manutenção de Viaturas**

1. Existe um plano de manutenção preventiva das viaturas?
  - 1.1. Se sim, com que periodicidade é analisado e avaliado?
2. Quem é que avalia as necessidades de manutenção correctiva das viaturas?
3. Onde é que registam as necessidades de manutenção?
4. Onde registam o histórico de manutenção das viaturas?
  - 4.1. Caso a aplicação deixar de funcionar, como é que procedem?
5. Analisam o histórico de manutenções?
  - 5.1. Caso afirmativo, qual é a periodicidade da análise?
6. Como procedem, quando uma viatura tenha a mesma manutenção correctiva sucessivamente?

### **Sinistros**

1. Onde é que registam os sinistros?
2. Existe um histórico dos sinistros?
3. Fazem alguma análise do motivo pelo qual se desencadeou o sinistro?

## APÊNDICE 3. Questionário Departamento Operação



### QUESTIONÁRIO DEPARTAMENTO DE OPERAÇÃO

#### Operação

##### Planeamento de Escalas

1. Quem é o responsável por fazer o planeamento?
- 1.1. Em caso de ausência, quem efetua o planeamento?
2. Qual é a amplitude do planeamento?
3. Com que base efetuam o planeamento?
4. O planeamento contém apenas o transporte público ou também o transporte comercial?
5. De que forma obtêm a informação da disponibilidade de viaturas?
6. Existe alguma estratégia de reserva de veículos ou colaboradores para épocas mais altas?
7. Existe sempre alterações ao planeamento?
8. Na época das férias de verão, como procedem se vários motoristas quiserem tirar férias na mesma altura?

##### Escalas Diárias

1. Quem é que efetua a escala diária?
- 1.1. Em caso de ausência, quem efetua a escala diária?
2. Com que antecedência enviam a escala aos motoristas?
3. Como é que gerem os tempos de repouso dos motoristas?
4. Como é que gerem as ausências dos motoristas?
5. Existe algum plano de rotatividade de motoristas de reserva?
6. Existem chapas em que se prevê que seja necessário o motorista efetuar horas extras?
- 6.1. Se sim, existe rotatividade nessas chapas?
7. Como é que controlam as horas extras dos motoristas?
8. A nível de prestação de contas, qual é o procedimento?
- 8.1. Qual o prazo para entrega do dinheiro?
- 8.2. Existe alguma exceção à regra?
9. Caso exista uma avaria de uma viatura a meio de uma chapa, como procedem?
10. Existe alguma "penalização" no caso de um motorista ter sinistros por culpa própria com frequência?
11. No caso de ser um motorista novo que ainda não conhece as chapas, como procedem?

## *Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---



12. Em incêndios, cheias ou outras catástrofes naturais, quais os procedimentos adotados?

13. Em caso de assalto ou algum momento que coloque em risco a vida dos passageiros e dos motoristas, existe algum mecanismo de alarme que comunique com a judicatura diretamente?

### Fiscais

#### Fiscalização

1. Que aspectos são fiscalizados?
- 1.1. Também fiscalizam a limpeza da viatura?
2. Como é que distribuem os fiscais pelos serviços?
3. Com que regularidade uma viatura é fiscalizada?
4. Após a fiscalização, os dados obtidos, como são tratados?
5. Os motoristas têm conhecimento que vão ser fiscalizados?

#### Reclamações

1. Efetuam algum questionário aos passageiros sobre a qualidade do serviço ou oportunidades de melhoria?
- 1.1. Se sim, qual é a periodicidade?
2. Efetuam alguma reunião com os responsáveis para debaterem as principais causas de reclamação?
- 2.1. Se sim, qual é a periodicidade?

### Formação, Fiscalização e Bilhética

1. Quem é o responsável pela formação?
2. Existe um plano de formação para os motoristas?
3. Que tipo de formação é dada aos motoristas?
4. No caso do motorista não efetuar a rota como o previsto, o que é que acontece?
5. Quem é que faz a recolha dos documentos das bilheteiras?
- 5.1. Qual é a regularidade da recolha de documentos?
6. Como é que garantem a conformidade com as normas e regulamentos?

### Controlo de Limpeza

1. Quem é o responsável pelo controlo da limpeza das viaturas?
2. Como é que identificam a necessidade de limpeza das viaturas?
3. Existe algum planeamento de limpeza de viaturas?
4. Existe algum incentivo para os motoristas manterem as viaturas limpas ou penalização por falta de limpeza?

## APÊNDICE 4. Questionário Departamento Recursos Humanos



Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra  
COIMBRA BUSINESS SCHOOL



### QUESTIONÁRIO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

#### Admissão

##### Admissão (Geral)

1. Antes de contratar alguém verificam a disponibilidade do orçamento?
2. Quem é que analisa os currículos?
3. Quem aprova os currículos?
4. Quem é que participa nas entrevistas?
5. Como é que controlam as renovações e as cessações contratuais?
6. Como é que controlam os exames médicos?
7. Em que momento os RH enviam o e-mail a informar a admissão/demissão?
- 7.1. Existe prazos estabelecidos para essa comunicação?

##### Admissão (Motoristas)

1. Quais são os requisitos para admissão de um motorista?
2. Como é que controlam as horas extras dos motoristas?
3. Como é que gerem as ausências dos motoristas?

#### Formação

1. Como é que efetuam o levantamento das necessidades de formação?
2. Existe um planeamento anual de formações?
3. Que tipo de formações são dadas aos motoristas?
4. No caso da formação contínua, se a avaliação da eficácia da formação for não eficaz, como procedem?

#### Incentivos / Penalizações

1. Existe alguma penalização caso algum colaborador esteja a deteriorar os bens da empresa ou a diminuir a reputação da empresa?
2. Existe abono para falhas para os colaboradores que movimentem dinheiro da empresa?
3. Que critérios/medidas utilizam para não existir uma rotatividade de pessoal alta?
4. Como é que avaliam o desempenho dos colaboradores?
5. Existe alguma penalização caso um colaborador use o cartão frota inapropriadamente?
6. Existe algum incentivo ou penalização para os motoristas manterem as viaturas limpas?
7. Existe algum controlo do trajeto efetuado pelas viaturas ligeiras?

## APÊNDICE 5. Questionário Sistemas de Informação



### QUESTIONÁRIO DEPARTAMENTO DE IT E BILHÉTICA

#### Sistemas de Informação

1. Em que momento o departamento do IT tem conhecimento da admissão/demissão de um colaborador?
  - 1.1. Existem prazos estabelecidos?
2. Quais os mecanismos de segurança de informação que a Busway possui?
3. Existe uma listagem dos ativos que a Busway detém?
  - 3.1. Se sim, a mesma contém o responsável e a localização do ativo?
4. De que forma sensibilizam os colaboradores quanto a este tema?
5. Possuem uma estratégia de recuperação face a desastres naturais e/ou ataques maliciosos?
6. Como é que garantem a política de privacidade?
7. Como é que garantem a política de segurança em teletrabalho?

#### Bilhética e Comercial

##### **Bilhética**

1. Quem é o responsável por gerar ofertas?
2. Com que regularidade verificam os ficheiros para o POS e máquinas a bordo?
3. Como é que procedem caso o cliente peça a passagem de passe sub 18 +TP para passe sub 23 +TP?
4. Como é que controlam os passes dos passageiros que não têm validações?
5. Quais os métodos de controlo existentes para verificar se um passageiro apenas tem um passe associado?
6. Como procedem em caso de erros nos passes?
  - 6.1. Existe algum procedimento estabelecido?
  - 6.2. Se sim, em que momento os motoristas têm conhecimento desse procedimento?
7. Em caso de não validação por erro, como é que averiguam se o motorista deixou passar o passageiro ou se foi vendido um bilhete?
8. Quem é o responsável por tirar o soft?
9. Quem é o responsável por validar o soft e enviar para a contabilidade?

##### **Comercial**

1. Como é que a bilheteira tem conhecimento do nº de contrato?
2. Quem é que faz a recolha dos documentos das bilheteiras?
  - 2.1. Qual é a regularidade da recolha de documentos?

## Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.

### APÊNDICE 6. Questionário Geral

#### Plano de Prevenção de Riscos - Busway - Ciraveiro, S.A. §

O meu nome é Laura Fernandes e sou aluna do mestrado em Auditoria Empresarial e Pública, no Instituto Politécnico de Coimbra. No âmbito do meu projeto final de mestrado, estou a desenvolver um trabalho intitulado por "Plano de Prevenção de Riscos - Busway - Ciraveiro, S.A." De uma forma geral, um Plano de Prevenção de Riscos tem como objetivo identificar, analisar e propor medidas para minimizar ou eliminar situações que possam afetar o bom funcionamento da organização. Esses riscos podem surgir em diferentes áreas, como processos internos, equipamentos, comportamento, entre outras áreas, e se não forem devidamente controlados, podem causar prejuízos, atrasos ou comprometer a segurança e a eficiência da organização. Este questionário tem como objetivo compreender quais são os principais riscos na Busway, avaliar se os procedimentos já implementados são eficazes, reforçar a segurança e sensibilizar os colaboradores quanto aos riscos existentes e os possíveis impactos na organização. O questionário está dividido em três partes:

1. Perguntas gerais sobre a gestão de riscos na empresa, para perceber o que os colaboradores sabem sobre o tema e quais são, na sua opinião, os principais riscos existentes.
2. Perguntas específicas para os motoristas, para entender melhor os riscos associados às funções que desempenham diariamente.
3. Perguntas sobre a importância do tema e sugestões, onde poderão partilhar ideias e melhorias que considerem úteis para tornar o ambiente de trabalho mais seguro e eficiente.

O tempo estimado para preencher o questionário é de 10 a 15 minutos.

A sua participação é **anónima**, e os dados recolhidos serão tratados com total **confidencialidade** e usados **exclusivamente** para fins académicos.

#### Parte I : Questões Introdutórias

1. Qual é o seu grau de conhecimento sobre Gestão de Riscos? \*

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|

Nenhum conhecimento Conhecimento avançado

Ir para [Seguinte](#)

2. Na sua opinião, como é que avalia a relevância da abordagem do tema Gestão de Riscos na Busway? \*

- ☐ Muito importante
- ☐ Moderadamente importante
- ☐ Neutro
- ☐ Pouco importante
- ☐ Nada importante

3. Qual é o seu conhecimento sobre o que é um Plano de Prevenção de Riscos? \*

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|

Nenhum conhecimento Conhecimento avançado

4. Considera importante a implementação de um Plano de Prevenção de Riscos na Busway? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não respondo / Não tenho informação

5. Dos riscos que se seguem, na sua opinião, qual é o risco que está mais presente na organização? \*

- ☐ Risco Operacional - Problemas causados por falhas internas (como erros humanos, sistemas ou processos) ou fatores externos que afetam o funcionamento da organização.
- ☐ Risco Financeiro - Riscos relacionados a perdas económicas.
- ☐ Risco Comercial - Envolve dificuldades em manter clientes, enfrentar concorrência, perder vendas ou não atingir metas de mercado.
- ☐ Risco Produtivo - Relaciona-se com falhas na prestação de serviços.
- ☐ Risco Reputacional - Quando a imagem da organização é afetada negativamente.
- ☐ Risco Ambiental - Risco associado aos impactos negativos no meio ambiente causados pela operação da empresa e vice-versa.
- ☐ Risco Cibersegurança - Ameaças digitais como acessos não autorizados, roubo de dados, vírus ou falhas na proteção dos sistemas informáticos.
- ☐ Risco de Conformidade - Falta de cumprimento de leis, normas ou regulamentos.
- ☐ Outros Riscos

6. Na sua opinião, qual o nível de riscos internos que considera estar presente na Busway? \*

- ☐ Elevado
- ☐ Médio
- ☐ Baixo

## Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.

7. Indique qual o grau de risco que na sua opinião está presente em cada departamento da Busway. \*

|                           | Menor Risco 1         | 2                     | 3                     | 4                     | Maior Risco 5         |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Administração/<br>Direção | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Operação                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Operação:<br>Motoristas   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comercial                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Manutenção                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Bilhética/IT              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Recursos<br>Humanos       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Financeiro                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Fiscalização              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8. Quais são os departamentos que considera que necessitam de maior atenção em termos de prevenção/redução de riscos? \*

Pode assinalar mais que uma opção.

- ☐ Administração/Direção
- ☐ Operação
- ☐ Operação: Motoristas
- ☐ Comercial
- ☐ Manutenção
- ☐ Bilhética/IT
- ☐ Recursos Humanos
- ☐ Financeiro
- ☐ Fiscalização

9. Sabe qual é a periodicidade de avaliação/análise de riscos no seu departamento? \*

- ☐ Mensalmente
- ☐ Trimestralmente
- ☐ Semestralmente
- ☐ Anualmente
- ☐ Não respondo / Não tenho informação

10. Qual departamento onde exerce funções na Busway? \*

- ☐ Administração/Direção
- ☐ Operação
- ☐ Operação: Motoristas
- ☐ Comercial
- ☐ Manutenção
- ☐ Bilhética/IT
- ☐ Recursos Humanos
- ☐ Financeiro
- ☐ Fiscalização

Ir para 13. Como descreve o seu nível de satisfação com o seu trabalho?

11. Como descreve o seu nível de satisfação com o seu trabalho? \*

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

Ir para 5. Parte III : Relevância sobre a temática e Sugestões

Ir para 5. Parte III : Relevância sobre a temática e Sugestões

## *Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

12. Quais os motivos da sua insatisfação? \*

Pode assinalar mais que uma opção.

- ☐ Horário de trabalho
- ☐ Remuneração salarial
- ☐ Condições de trabalho
- ☐ Falta de comunicação na empresa
- ☐ Outros motivos

Ir para 5. Parte III : Relevância sobre a temática e Sugestões

13. Como descreve o seu nível de satisfação com o seu trabalho? \*

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

Ir para 2. Parte II : Questões para os Motoristas

Ir para 2. Parte II : Questões para os Motoristas

Ir para 14. Quais os motivos da sua insatisfação?

Ir para 14. Quais os motivos da sua insatisfação?

14. Quais os motivos da sua insatisfação? \*

Pode assinalar mais que uma opção.

- ☐ Horário de trabalho
- ☐ Remuneração salarial
- ☐ Condições de trabalho
- ☐ Falta de comunicação na empresa
- ☐ Outros motivos

Ir para 2. Parte II : Questões para os Motoristas

Ir para Seguinte

### Parte II : Questões para os Motoristas

15. Há quantos anos se encontra a exercer a profissão de motorista? \*

- ☐ Há menos de 3 anos
- ☐ Entre 3 a 5 anos
- ☐ Há mais de 5 anos

Ir para 3. Parte II : Questões para os Motoristas (Continuação)

Ir para 4. Parte II : Questões para os Motoristas (Continuação)

Ir para 4. Parte II : Questões para os Motoristas (Continuação)

Ir para Seguinte

### Parte II : Questões para os Motoristas (Continuação)

16. Contribui de alguma forma para manter a viatura limpa, além da limpeza realizada por serviços externos?

- ☐ Sim
- ☐ Não

17. Quais os sentimentos mais presentes no seu dia a dia ? \*

Pode assinalar mais que uma opção.

- ☐ Insegurança no trânsito
- ☐ Solidão
- ☐ Saudade da família
- ☐ Discriminação da profissão
- ☐ Excesso de dedicação e comprometimento
- ☐ Desgaste físico
- ☐ Desgaste emocional
- ☐ Outros sentimentos

## *Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

18. O que lhe causa mais insegurança nesta profissão? \*

Pode assinalar mais que uma opção.

- ☐ Assalto
- ☐ Acidente de trânsito
- ☐ Mau estado da viatura
- ☐ Responsabilidade sobre os passageiros
- ☐ Outros motivos

19. Na sua opinião, o seu trabalho é reconhecido pelos seus superiores? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não respondo

20. Na sua opinião, a Busway presta serviços adequados para a satisfação dos clientes? \*

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|

Nada adequado

Muito adequado

21. Considera que, as condições das viaturas são adequadas para a prestação do serviço? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não

22. Considera que, a formação dada pela empresa é adequada para os seus serviços? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Ainda não tive formação

Ir para 24. O facto de transportar dinheiro da empresa duran...

23. Na sua opinião, que tipo de formação adicional poderia ajudá-lo a exercer melhor a sua profissão? \*

24. O facto de transportar dinheiro da empresa durante o serviço é algo que lhe causa desconforto ou preocupação? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não

25. De quanto em quanto tempo costuma efetuar a prestação de contas? \*

- ☐ Diariamente
- ☐ Mais que uma vez por semana
- ☐ Uma vez por semana
- ☐ A cada duas semanas
- ☐ Mensalmente

26. Na sua visão, considera simples o processo de reembolso das despesas? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não respondo/Não tenho informação

## *Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

27. Na sua opinião, gostaria que houvesse rotatividade de chapas? \*

- ☐ Sim  
☐ Não

28. No fim do serviço, em que local costuma parquear a viatura? \*

- ☐ Nos terminais rodoviários  
☐ Fora dos terminais rodoviários

29. Tem conhecimento das penalizações que podem ser aplicadas em caso de deterioração dos bens da empresa ou diminuição da reputação da mesma? \*

- ☐ Sim  
☐ Não

30. Têm conhecimento do plano de emergência da Busway? \*

- ☐ Sim  
☐ Não

31. As viaturas contêm um kit de primeiros socorros? \*

- ☐ Sim  
☐ Não

32. Sabe utilizar um extintor caso seja necessário? \*

- ☐ Sim  
☐ Não  
☐ Nunca tive formação sobre o uso de extintores

### Parte II : Questões para os Motoristas (Continuação)

33. Contribui de alguma forma para manter a viatura limpa, além da limpeza realizada por serviços externos? \*

- ☐ Sim  
☐ Não

34. O que lhe causa mais insegurança nesta profissão? \*

Pode assinalar mais que uma opção.

- ☐ Assalto  
☐ Acidente de trânsito  
☐ Mau estado da viatura  
☐ Responsabilidade sobre os passageiros  
☐ Outros motivos

35. Na sua opinião, o seu trabalho é reconhecido pelos seus superiores? \*

- ☐ Sim  
☐ Não  
☐ Não respondo

36. Na sua opinião, a Busway presta serviços adequados para a satisfação dos clientes? \*

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|

Nada adequado

Muito adequado

37. Considera que, as condições das viaturas são adequadas para a prestação do serviço? \*

- ☐ Sim  
☐ Não

Ir para 5. Parte III : Relevância sobre a temática e Sugeres... ▾

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---

38. Considera que a formação dada pela empresa é adequada para os seus serviços? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Ainda não tive formação

Ir para 40. Quais os sentimentos mais presentes no se...

39. Na sua opinião, que tipo de formação adicional poderia ajudá-lo a exercer melhor a sua profissão? \*

40. Quais os sentimentos mais presentes no seu dia a dia ? \*

Pode assinalar mais que uma opção.

- ☐ Insegurança no trânsito
- ☐ Solidão
- ☐ Saudade da família
- ☐ Discriminação da profissão
- ☐ Excesso de dedicação e comprometimento
- ☐ Desgaste físico
- ☐ Desgaste emocional
- ☐ Outros sentimentos

41. O facto de transportar dinheiro da empresa durante o serviço é algo que lhe causa desconforto ou preocupação? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não

42. De quanto em quanto tempo costuma efetuar a prestação de contas? \*

- ☐ Diariamente
- ☐ Mais que uma vez por semana
- ☐ Uma vez por semana
- ☐ A cada duas semanas
- ☐ Mensalmente

43. Na sua visão, considera simples o processo de reembolso das despesas? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não respondo/Não tenho informação

44. Na sua opinião, gostaria que houvesse rotatividade de chapas ? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não

45. Em que local costuma parquear viatura ao fim do serviço? \*

- ☐ Nos terminais rodoviários
- ☐ Fora dos terminais rodoviários

46. Tem conhecimento das penalizações que podem ser aplicadas em caso de deterioração dos bens da empresa ou diminuição da reputação da mesma? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não

## Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.

47. Têm conhecimento do plano de emergência da Busway? \*

- ☐ Sim  
☐ Não

48. As viaturas contêm um kit de primeiros socorros? \*

- ☐ Sim  
☐ Não

49. Sabe utilizar um extintor caso seja necessário? \*

- ☐ Sim  
☐ Não  
☐ Nunca tive formação sobre o uso de extintores

Ir para

[Seguinte](#)



### Parte III : Relevância sobre a temática e Sugestões

50. Quais são as medidas que considera mais importantes na gestão de riscos na Busway? \*

Pode assinalar mais que uma opção.

- ☐ Prevenir fraudes e má conduta  
☐ Perceber e evitar problemas que possam causar impactos negativos, como erros, falhas nos sistemas ou imprevistos.  
☐ Garantir a conformidade com os regulamentos e caderno de encargos  
☐ Proteção e segurança dos funcionários e clientes  
☐ Preservar a continuidade do negócio  
☐ Outras medidas

51. Já testemunhou ou suspeitou de alguma atividade fraudulenta na Busway? \*

- ☐ Sim  
☐ Não  
☐ Não respondo/Não tenho informação

### Código de ética

52. Acredita que a Busway tem uma cultura organizacional que promove a integridade de ética? \*

- ☐ Sim  
☐ Não  
☐ Não respondo

53. Existe um código de ética na empresa? \*

- ☐ Sim  
☐ Não  
☐ Não respondo/Não tenho informação

Ir para 56. Na sua opinião, o código de ética é eficaz n...

Ir para 56. Na sua opinião, o código de ética é eficaz n...

54. Se sim, está familiarizado(a) com o código de ética da Busway? \*

- ☐ Sim  
☐ Não

55. De 1 a 4, avalie a forma de divulgação do código de ética aos trabalhadores. \*

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|

Muito má

Excelente

## Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.

56. Na sua opinião, o código de ética é eficaz na promoção de um ambiente de trabalho ético? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não respondo/Não tenho informação

Ir para Seguinte

### Canal de Denúncias

57. Existe um canal de denúncias na Busway? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não respondo/Não tenho informação

Ir para 59. Se sim, tem conhecimento de como utilizar...

58. Estaria mais confortável em utilizar um canal de denúncias para relatar preocupações sobre fraude, má conduta ou violações éticas? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não

Ir para 61. Considera que o canal de denúncias é uma ...

Ir para 61. Considera que o canal de denúncias é uma ...

59. Se sim, tem conhecimento de como utilizar o canal de denúncias na Busway? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não

60. Acredita que as informações relatadas através do canal de denúncias são tratadas de forma confidencial e justa? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não respondo/Não tenho informação

61. Considera que o canal de denúncias é uma ferramenta eficaz para lidar com questões de fraude e ética na Busway? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não

62. Na sua opinião, quais são as vantagens que um canal de denúncias poderia trazer para a organização? \*  
Pode assinalar mais que uma opção.

- ☐ Maior transparência
- ☐ Detecção precoce de problemas
- ☐ Melhoria no ambiente de trabalho
- ☐ Maior conformidade com os regulamentos e caderno de encargos
- ☐ Incentivo à ética e integridade
- ☐ Outra

Ir para Seguinte

### Sugestões e Comentários

63. Indique, quaisquer sugestões ou comentários adicionais sobre a gestão de riscos na Busway. \*

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

## APÊNDICE 7. PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS NA BUSWAY-CIRAVEIRO, S.A.



### Plano de Prevenção de Riscos na Busway-Ciraveiro, S.A.

| Departamento             | Processo                                | Identificação do risco                                    | Qualificação do Risco    |         |               | Controlos Preventivos e Corretivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------|---------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          |                                         |                                                           | Probabilidade de ocorrer | Impacto | Grau do Risco |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Departamento de Operação | Processo de Gestão de Operações e Frota | Parqueamento das viaturas fora dos terminais da Busway    | 3                        | 3       | 9             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir normas internas de estacionamento;</li> <li>Estabelecer autorização formal para exceções;</li> <li>Aderir a um seguro de frota contra vandalismo e roubo;</li> <li>Criar procedimentos para estacionamento seguros em locais alternativos;</li> <li>Registrar e formalizar locais de estacionamento autorizados;</li> <li>Parquear em locais com iluminação adequada.</li> </ul>                                                                              |
|                          |                                         | Preparação da escala manualmente                          | 3                        | 3       | 9             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar o funcionamento do programa já existente (AMTS);</li> <li>Estabelecer processo de conferência por um segundo responsável antes da publicação da escala;</li> <li>Assegurar que as escalas estejam em conformidade com a legislação vigente;</li> <li>Estabelecer canal para reporte de inconsistências e solicitações de ajustes;</li> <li>Realizar revisões periódicas para identificar falhas recorrentes e oportunidades de melhoria.</li> </ul>          |
|                          |                                         | Crítérios de afetação de motoristas a reserva indefinidos | 3                        | 2       | 6             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir critérios claros;</li> <li>Implementar rotatividade de motoristas em reserva;</li> <li>Criar um regulamento interno;</li> <li>Efectuar revisões periódicas;</li> <li>Implementar sistema de monitoramento automático;</li> <li>Integrar indicadores de desempenho e produtividade.</li> </ul>                                                                                                                                                                 |
|                          |                                         | Comunicação tardia das escalas aos motoristas             | 3                        | 2       | 6             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar antecipadamente as escalas diárias;</li> <li>Implementar envio automático de notificações e alertas aos motoristas sempre que a escala for publicada ou alterada;</li> <li>Padroniza os prazos mínimos para comunicação de mudanças na escala;</li> <li>Assegurar a confirmação formal de recebimento das escalas pelos motoristas;</li> <li>Criar um plano de contingência para cobrir situações em que motoristas não recebam a escala a tempo;</li> </ul> |
|                          |                                         | Pouca/nenhuma rotatividade de chapas                      | 2                        | 2       | 4             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecer políticas de rotatividade;</li> <li>Realizar um planeamento periódico de rotatividade;</li> <li>Recolher o feedback dos colaboradores para ajustar e aprimorar;</li> <li>Realizar auditorias regulares para verificar o cumprimento das políticas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                             |
|                          |                                         | Não cumprimento de horários                               | 2                        | 2       | 4             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planear rotas alternativas (definir desvios em caso de obras, acidentes ou congestionamentos);</li> <li>Criar um rastreamento da frota conectado à informação em tempo real para passageiros;</li> <li>Elaborar escalas claras e bem distribuídas;</li> <li>Implementar políticas de recompensas por objetivos;</li> <li>Realizar auditorias internas para identificar pontos críticos.</li> </ul>                                                                    |

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*



**Plano de Prevenção de Riscos na Busway-Ciraveiro, S. A.**

| Departamento                                      | Processo                                | Identificação do risco                                                  | Qualificação do Risco    |         |               | Controlos Preventivos e Corretivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                   |                                         |                                                                         | Probabilidade de ocorrer | Impacto | Grau do Risco |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Departamento de Operação                          | Processo de Gestão de Operações e Frota | Ausência de contacto direto com a polícia em situações de risco a bordo | 1                        | 3       | 3             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapear as áreas de maior risco;</li> <li>• Estabelecer protocolo com a polícia judiciária;</li> <li>• Adotar um sistema de alerta rápido ( Botões de pânico a bordo);</li> <li>• Criar procedimentos de ação para situações de risco;</li> <li>• Formar os motoristas e a operação sobre os procedimentos já existentes;</li> <li>• Efectuar simulações práticas.</li> </ul>                                                                                                                                                |
|                                                   |                                         | Não conformidade com regulamentos                                       | 1                        | 2       | 2             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorar de forma constante o cumprimento das normas e regulamentos;</li> <li>• Estabelecer políticas internas claras;</li> <li>• Oferecer formação aos colaboradores;</li> <li>• Realizar auditorias e verificações periódicas;</li> <li>• Efectuar revisões e atualizações de processos internos.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                             |
| Departamento de Operação e de Recursos Humanos    |                                         | Falta de Conhecimento do plano de emergência                            | 3                        | 2       | 6             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforçar a divulgação do plano de emergência;</li> <li>• Realizar simulações periódicas para tornar a prática habitual;</li> <li>• Recolher o feedback dos colaboradores para ajustar e aprimorar o plano;</li> <li>• Realizar campanhas internas de conscientização sobre a importância do plano de emergência;</li> <li>• Efectuar auditorias e revisões periódicas do plano para verificar conhecimento e cumprimento.</li> </ul>                                                                                        |
| Departamento de Operação e Financeiro             |                                         | Não cumprimento do prazo de prestação de contas por parte do motoristas | 2                        | 2       | 4             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar procedimentos escritos para o prazo de prestação de contas e as respetivas exceções;</li> <li>• Estabelecer política interna para penalidades ou medidas disciplinares para atrasos sistemáticos;</li> <li>• Fortalecer as responsabilidades dos motoristas por meios de compromissos formais assinados;</li> <li>• Comunicar de forma constante e clara os procedimentos;</li> <li>• Implementar um sistema eletrónico que permita efetuar a prestação de contas sem a necessidade de deslocamento.</li> </ul> |
| Departamento de Operação e Sistemas de Informação |                                         | Ausência de procedimentos de contingência para falha de sistemas.       | 1                        | 2       | 2             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adicionar ao plano de contingência processos para combater possíveis falhas de sistemas;</li> <li>• Implementar protocolos de comunicação clara;</li> <li>• Disponibilizar bilhetes manuais como alternativa;</li> <li>• Mapear os pontos mais críticos em caso de falha de sistemas;</li> <li>• Reforçar a capacitação técnica interna;</li> <li>• Efectuar revisões periódicas do plano de contingência.</li> </ul>                                                                                                       |

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*



**Plano de Prevenção de Riscos na Busway-Ciraveiro, S. A.**

| Departamento                        | Processo                         | Identificação do risco                                                          | Qualificação do Risco    |         |               | Controlos Preventivos e Corretivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     |                                  |                                                                                 | Probabilidade de ocorrer | Impacto | Grau do Risco |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Departamento Comercial              |                                  | Concorrência                                                                    | 3                        | 2       | 6             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Analisar regularmente o mercado e as estratégias dos concorrentes;</li> <li>Criar mecanismos de diferenciação de serviços;</li> <li>Monitorizar a satisfação dos passageiros;</li> <li>Reforçar as campanhas de marketing;</li> <li>Formar os colaboradores de modo a melhorar o relacionamento com os passageiros.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                     |                                  | Falta de verificação da conta corrente do cliente antes da prestação de serviço | 2                        | 2       | 4             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecer critérios claros para aprovação de clientes, limites de crédito e condições de pagamento;</li> <li>Implementar verificação obrigatória da conta corrente de todos os clientes antes da confirmação de qualquer serviço;</li> <li>Reforçar o sistema de cobrança de contas a receber;</li> <li>Implementar sistemas informatizados que bloqueiem automaticamente a confirmação de serviços;</li> <li>Realizar auditorias periódicas para assegurar que todas as confirmações de serviço foram precedidas de análise.</li> </ul>                                                                                                                     |
|                                     |                                  | Pouco controlo nas propostas pendentes de confirmação                           | 2                        | 2       | 4             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Criar um registo centralizado de todas as propostas comerciais;</li> <li>Efectuar Backups regulares;</li> <li>Definir quais os meios de confirmação das propostas, por e-mail ou mensagem escrita ao cliente, detalhando o serviço acordado;</li> <li>Definir um responsável por analisar as propostas pendentes;</li> <li>Aumentar a periodicidade de verificação das propostas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Departamento Comercial e Operação   | Prestação de serviços Comerciais | Aceitação de propostas com disponibilidade prevista                             | 3                        | 2       | 6             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Manter um planeamento detalhado da disponibilidade dos veículos;</li> <li>Manter viaturas de reserva prontas para substituição imediata;</li> <li>Garantir comunicação interna clara e imediata sobre qualquer indisponibilidade;</li> <li>Efetuar uma gestão de contratos com terceiros para uma eventual subcontratação;</li> <li>Proporcionar formação contínua à equipa sobre procedimentos de contingência.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                     |                                  | Desvio ou apropriação indevida de receitas                                      | 2                        | 2       | 4             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar políticas internas claras sobre apropriação indevida e fraude, incluindo penalidades disciplinares e legais;</li> <li>Criar um código de ética;</li> <li>Evitar recebimentos em numerário;</li> <li>Limitar o uso de faturas a consumidor final;</li> <li>Segregar funções entre quem negocia e o responsável pela operação do veículo.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                     |                                  | Não cumprimento com o acordado com o cliente                                    | 1                        | 2       | 2             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar contratos detalhados e claros;</li> <li>Obter confirmação prévia do serviço com o cliente;</li> <li>Efetuar um planeamento detalhado de cada serviço, incluindo horários, itinerários e tempo de deslocação;</li> <li>Verificar previamente as condições dos autocarros antes de cada serviço;</li> <li>Registar detalhadamente os incidentes e reclamações;</li> <li>Realizar reuniões regulares para analisar reclamações e incidentes.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  |
| Departamento Comercial e Financeiro |                                  | Atrasos ou incumprimento no pagamento por parte dos clientes.                   | 2                        | 1       | 2             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar lembretes automáticos para prazos e obrigações contratuais;</li> <li>Avaliar o histórico financeiro dos clientes e bloquear prestações de serviço em caso de pendências significativas;</li> <li>Garantir que todos os contratos estejam bem estruturados, com direitos e deveres claramente definidos;</li> <li>Manter a comunicação proativa com os clientes;</li> <li>Inserir cláusulas de penalização em caso de atraso ou não pagamento;</li> <li>Disponibilizar alternativas de pagamento para clientes com dificuldades financeiras;</li> <li>Definir procedimentos internos para acionar medidas legais em casos mais críticos.</li> </ul> |

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*



**Plano de Prevenção de Riscos na Busway-Ciraveiro, S. A.**

| Departamento                         | Processo                               | Identificação do risco                                                            | Qualificação do Risco    |         |               | Controlos Preventivos e Corretivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      |                                        |                                                                                   | Probabilidade de ocorrer | Impacto | Grau do Risco |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Departamento Financeiro              | Prestação de serviço de TP (Bilhética) | Dificuldades em efetuar conferencia entre vendas e montante recebido              | 3                        | 3       | 9             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapear detalhadamente o fluxo da receita;</li> <li>• Comparar mensalmente a receita registada com depósitos bancários e SAF-T;</li> <li>• Evitar erros ou ajustes nos valores de receita a contabilizar;</li> <li>• Reduzir a complexidade da bilhética;</li> <li>• Implementar testes piloto para novas soluções.</li> </ul>                                                                                     |
|                                      |                                        | Quantias elevadas de dinheiro na posse dos motoristas                             | 2                        | 2       | 4             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforçar a formação relativa a pretação de contas;</li> <li>• Definir claramente as responsabilidades e procedimentos em caso de perda ou irregularidade de valores;</li> <li>• Planear rotas e horários considerando medidas de proteção para transporte de numerário;</li> <li>• Incentivar uso de cartões recarregáveis ou passes;</li> <li>• Implementar maquinas de troco automático.</li> </ul>             |
| Departamento de Bilhética            |                                        | Falta de controlo de passes por passageiro                                        | 3                        | 2       | 6             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar o bloqueio da emissão do passe, caso o passageiro já tenha um ativo, no momento da compra ou renovação;</li> <li>• Monitorar os dados do software;</li> <li>• Divulgar regulamentos internos claros sobre o limite de passes por pessoa;</li> <li>• Aplicar sanções em caso de violação;</li> <li>• Elaborar campanhas de informação ao público sobre as regras e possíveis consequências.</li> </ul> |
| Departamento de Bilhética e Operação |                                        | Conflitos com passageiros                                                         | 2                        | 2       | 4             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir que regras de atendimento e informações de tarifas estejam sempre visíveis e atualizadas;</li> <li>• Elaborar formações sobre atendimento público para bilheteiros e motoristas;</li> <li>• Criar um código de conduta;</li> <li>• Divulgar os direitos e deveres dos passageiros;</li> <li>• Cooperar com órgãos de segurança e fiscalização para suporte em casos mais graves.</li> </ul>              |
| Departamento de Operação             |                                        | Fraude documental (emissão de bilhetes falsos ou manipulação de talões de venda.) | 1                        | 2       | 2             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar bilhetes e talões com códigos únicos ou QR codes para dificultar falsificações;</li> <li>• Verificar com frequência as vendas e os respetivos registos;</li> <li>• Capacitar os colaboradores envolvidos de forma a identificarem irregularidades;</li> <li>• Incentivar o reporte de práticas suspeitas com anonimato;</li> <li>• Implementar medidas disciplinares em caso de fraude.</li> </ul>       |

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*



**BUSWAY**  
REGIÃO DE AVEIRO

**Plano de Prevenção de Riscos na Busway-Ciraveiro, S. A.**

| Departamento               | Processo             | Identificação do risco                           | Qualificação do Risco    |         |               | Controlos Preventivos e Corretivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------|----------------------|--------------------------------------------------|--------------------------|---------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                      |                                                  | Probabilidade de ocorrer | Impacto | Grau do Risco |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Departamento de Manutenção | Processo das Compras | Seguros de frota pouco ajustados                 | 3                        | 3       | 9             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rever apólices de seguro para garantir a cobertura das viaturas parqueadas fora dos terminais;</li> <li>Comparar propostas de diferentes seguradoras;</li> <li>Implementar monitorização e sistemas de segurança adicionais (alarmes, GPS);</li> <li>Implantar sistema de monitoramento de vencimentos de apólices;</li> <li>Estabelecer protocolos de substituição rápida em caso de sinistro;</li> <li>Sensibilizar condutores sobre estacionamento seguro e legal;</li> <li>Comunicar internamente e externamente medidas de gestão de risco e proteção da frota.</li> </ul>      |
|                            |                      | Oscilações de preços de mercado do combustível   | 3                        | 3       | 9             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecer parcerias estratégicas com fornecedores;</li> <li>Otimizar rotas e consumo de combustível;</li> <li>Adotar medidas de aquisição de uma frota diversificada;</li> <li>Analisar tendências de mercado e projeções económicas;</li> <li>Rever periodicamente a política de compras e abastecimentos;</li> <li>Implementar programas de condução eficiente.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       |
|                            |                      | Compra de viaturas usadas                        | 3                        | 2       | 6             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar o histórico completo da viatura;</li> <li>Exigir relatórios técnicos independentes;</li> <li>Negociar garantias com o fornecedor;</li> <li>Estabelecer parcerias com fornecedores confiáveis;</li> <li>Comparar o custo total de aquisição + manutenção com outras alternativas;</li> <li>Efetuar auditorias internas e externas ao processo de compra;</li> <li>Avaliar periodicamente o custo total da viatura;</li> <li>Adotar gradualmente soluções mais sustentáveis.</li> </ul>                                                                                        |
|                            |                      | Ausência de limites de autorização de encomendas | 3                        | 2       | 6             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecer valores máximos para encomendas que cada cargo ou departamento pode aprovar;</li> <li>Documentar políticas internas para solicitações e aprovações de encomendas;</li> <li>Configurar ERP para aprovações automáticas em sistema de gestão;</li> <li>Utilizar software de compras para registrar, rastrear e bloquear pedidos que ultrapassem limites;</li> <li>Reavaliar limites e procedimentos regularmente para ajustar a política conforme as necessidades.</li> </ul>                                                                                              |
|                            |                      | Favorecimento indevido de fornecedores           | 2                        | 2       | 4             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir um procedimento formal de seleção e avaliação de fornecedores;</li> <li>Estabelecer critérios objetivos, tais como, preço, qualidade, prazos de entrega e certificações;</li> <li>Selecionar fornecedores certificados;</li> <li>Exigir a apresentação de mínimo três propostas comparativas para cada aquisição significativa;</li> <li>Implementar um código de conduta rigoroso;</li> <li>Implementar medidas disciplinares imediatas para os colaboradores e fornecedores envolvidos.</li> <li>Bloquear, se necessário, pagamentos aos fornecedores em causa.</li> </ul> |
|                            |                      | Contratação a preços superiores ao mercado       | 2                        | 2       | 4             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar uma revisão anual de preços de mercado;</li> <li>Monitorar regularmente contratos vigentes para renegociar quando necessário;</li> <li>Promover a existência de um painel diversificado de fornecedores para estimular a concorrência;</li> <li>Implementar controlo hierárquico para contratos acima de um determinado montante;</li> <li>Documentar todas as etapas do processo de compra e respetivas justificações para valores superiores ao mercado.</li> </ul>                                                                                                    |

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*



**Plano de Prevenção de Riscos na Busway-Ciraveiro, S. A.**

| Departamento               | Processo               | Identificação do risco                                    | Qualificação do Risco    |         |               | Controlos Preventivos e Corretivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------|---------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                        |                                                           | Probabilidade de ocorrer | Impacto | Grau do Risco |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Departamento de Manutenção | Processo de Manutenção | Nº elevado de manutenções corretivas                      | 3                        | 3       | 9             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer relatórios de custos por viatura e por tipo de intervenção;</li> <li>• Criar alertas automáticos para viaturas com múltiplas intervenções num curto período;</li> <li>• Realizar análises periódicas de histórico de manutenção para identificar padrões de falhas recorrentes;</li> <li>• Avaliar a necessidade de intervenções preventivas adicionais para reduzir reparações corretivas recorrentes;</li> <li>• Monitorizar o custo-benefício de reparações repetitivas e planeamento de substituição de componentes críticas;</li> <li>• Verificar o cumprimento das intervenções corretivas através de auditorias periódicas à frota;</li> <li>• Formar os colaboradores envolvidos para cumprimento rigoroso dos procedimentos.</li> </ul> |
|                            |                        | Revisão anual do plano de manutenção preventiva           | 2                        | 2       | 4             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar revisões parciais trimestrais ou semestrais do plano;</li> <li>• Criar planos de manutenção diferenciados por criticidade de viaturas;</li> <li>• Monitorizar indicadores de desempenho da frota (avarias, paragens não programadas, custos de manutenção);</li> <li>• Criar alertas regulatórios para identificar mudanças legais relevantes;</li> <li>• Implementar inspeções periódicas obrigatórias de componentes críticos (travões, pneus, sistemas elétricos);</li> <li>• Registrar e auditar todas as intervenções críticas;</li> <li>• Integrar auditorias internas periódicas para validar a eficácia do plano.</li> </ul>                                                                                                             |
|                            |                        | Horas de trabalho inflacionadas                           | 2                        | 2       | 4             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer indicadores de desempenho (KPIs), como custo por hora, média de tempo por intervenção e taxa de reincidência;</li> <li>• Obter relatórios automáticos de discrepâncias;</li> <li>• Implementar auditorias externas periódicas, de natureza técnica e financeira, para verificar a veracidade das horas faturadas;</li> <li>• Comparar os custos e tempos praticados no setor;</li> <li>• Garantir rotatividade ou reavaliação periódica de fornecedores;</li> <li>• Promover reuniões de acompanhamento regulares para revisão de indicadores e alinhamento de expectativas;</li> <li>• Introduzir dupla validação nos registos de horas.</li> </ul>                                                                                             |
|                            |                        | Uso de peças usadas ou de qualidade inferior              | 1                        | 2       | 2             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir apenas a fornecedores certificados;</li> <li>• Testar a qualidade e a rastreabilidade de peças;</li> <li>• Realizar auditorias externas a fornecedores;</li> <li>• Definir penalizações contratuais por incumprimento;</li> <li>• Verificar viaturas recentemente intervencionadas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                            |                        | Registo de serviços de manutenção sem execução comprovada | 1                        | 2       | 2             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar auditorias externas obrigatórias e aleatórias;</li> <li>• Efectuar Checklists de manutenção aprovadas por 2 pessoas;</li> <li>• Implementar mecanismos de controlo interno que confrontem relatórios de manutenção com dados operacionais dos veículo;</li> <li>• Aplicar penalizações em caso de não conformidade comprovada.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                            |                        | Uso indevido do cartão frota                              | 1                        | 2       | 2             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar um documento formal de utilização do cartão frota, aprovado pela administração;</li> <li>• Reforçar comunicação e formação aos colaboradores sobre as regras de utilização;</li> <li>• Implementar alertas automáticos para consumos fora do padrão;</li> <li>• Realizar auditorias periódicas ao consumo de combustível;</li> <li>• Implementar sanções disciplinares claras.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*



**Plano de Prevenção de Riscos na Busway-Ciraveiro, S. A.**

| Departamento                     | Processo                               | Identificação do risco                                     | Qualificação do Risco    |         |               | Controlos Preventivos e Corretivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------|---------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  |                                        |                                                            | Probabilidade de ocorrer | Impacto | Grau do Risco |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Departamento de Recursos Humanos | Processo de Gestão de Recursos Humanos | Rotatividade elevada                                       | 3                        | 3       | 9             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar estratégia de retenção (benefícios, carreira);</li> <li>• Realizar entrevistas de saída;</li> <li>• Melhorar as condições e o clima de trabalho;</li> <li>• Melhorar a comunicação interna;</li> <li>• Analisar competitividade salarial;</li> <li>• Reforçar os programas de desenvolvimento de carreira;</li> <li>• Implementar Programas de integração para novos colaboradores.</li> </ul> |
|                                  |                                        | Atribuição de Prémios de Objetivos sem objetivos definidos | 3                        | 2       | 6             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rever prémios atribuídos recentemente;</li> <li>• Definir critérios objetivos SMART (Específicos, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes, Temporais);</li> <li>• Criar regulamento de atribuição de prémios;</li> <li>• Comunicar o processo de forma transparente ;</li> <li>• Rever anualmente as metas e prémios atribuídos.</li> </ul>                                                              |
|                                  |                                        | Exames médicos em atraso                                   | 2                        | 2       | 4             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantar a lista de colaboradores em falta;</li> <li>• Implementar um registo provisório em Excel;</li> <li>• Implementar controlo periódico de exames;</li> <li>• Definir um calendário anual fixo;</li> <li>• Implementar um sistema digital de controlo de exames médicos.</li> </ul>                                                                                                             |
|                                  |                                        | Ausência de levantamento das necessidades de formação      | 2                        | 2       | 4             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar um questionário aos colaboradores para levantamento de necessidades;</li> <li>• Realizar formação prioritária em áreas críticas;</li> <li>• Criar um sistema de Levantamento de Necessidades de Formação;</li> <li>• Definir indicadores de eficácia da formação;</li> <li>• Estabelecer uma cultura organizacional de aprendizagem contínua.</li> </ul>                                    |
|                                  |                                        | Penalizações sem regras claras                             | 2                        | 2       | 4             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rever as penalizações aplicadas;</li> <li>• Definir infrações e penalizações;</li> <li>• Criar Regulamento Interno alinhado com a lei;</li> <li>• Comunicar e formar os colaboradores;</li> <li>• Auditar periodicamente a aplicação das penalizações;</li> <li>• Estabelecer política de responsabilização por danos.</li> </ul>                                                                    |
|                                  |                                        | Folhas de pontos com informações incorretas                | 1                        | 3       | 3             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar o funcionamento do programa já existente (AMTS);</li> <li>• Cruzar mensalmente a informação;</li> <li>• Realizar auditorias periódicas;</li> <li>• Obter relatórios automáticos de inconsistências;</li> <li>• Implementar Política de transparência, permitindo ao colaborador consultar e validar antes da folha final.</li> </ul>                                                        |
|                                  |                                        |                                                            |                          |         |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                  |                                        |                                                            |                          |         |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*



**Plano de Prevenção de Riscos na Busway-Ciraveiro, S. A.**

| Departamento           | Processo               | Identificação do risco                           | Qualificação do Risco    |         |               | Controlos Preventivos e Corretivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------|------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------|---------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        |                        |                                                  | Probabilidade de ocorrer | Impacto | Grau do Risco |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Sistemas de Informação | Sistemas de Informação | Discrepâncias na validação cruzada da informação | 3                        | 3       | 9             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegurar comunicação automática entre plataformas, eliminando registos manuais e reduzindo erros de transferência;</li> <li>• Implementar formatos padronizados, garantindo consistência entre diferentes fontes de dados;</li> <li>• Configurar reconciliações periódicas entre diferentes bases de dados e relatórios, com alertas automáticos para divergências detetadas;</li> <li>• Restringir alterações a utilizadores autorizados e assegurar backups regulares, preservando a integridade e a disponibilidade dos dados;</li> <li>• Garantir a atualização e a manutenção contínua dos sistemas.</li> </ul> |
|                        |                        | Falhas nos sistemas                              | 2                        | 2       | 4             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar Backups regulares;</li> <li>• Automatizar os dados;</li> <li>• Efetuar manutenções preventivas dos sistemas e equipamentos.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                        |                        | Violação de Privacidade e Proteção de Dados      | 1                        | 3       | 3             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer Políticas de Privacidade e Proteção de Dados transparentes e atualizadas;</li> <li>• Garantir que fornecedores e parceiros sigam normas equivalentes de proteção de dados;</li> <li>• Restringir o acesso a dados sensíveis;</li> <li>• Utilizar criptografia forte para proteger dados;</li> <li>• Criar protocolos claros para agir rapidamente em caso de violação;</li> <li>• Realizar testes de penetração e simulações de ataques para identificar falhas na proteção de dados;</li> <li>• Oferecer formação aos colaboradores sobre a proteção de dados.</li> </ul>                                |
|                        |                        | Perda de Dados                                   | 1                        | 2       | 2             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar cópias de segurança automáticas em múltiplos locais;</li> <li>• Implementar auditorias regulares de segurança da informação;</li> <li>• Reforçar os sistemas de proteção, como software de deteção de intrusos, antivírus e firewall;</li> <li>• Contratar serviços profissionais para a recuperação de dados.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                        |                        | Falhas de Segurança Cibernética                  | 1                        | 2       | 2             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar os insiders;</li> <li>• Efetuar revisões de permissões de acessos;</li> <li>• Auditar os sistemas de informação;</li> <li>• Adotar autenticação multifatorial para acesso a sistemas;</li> <li>• Oferecer formação aos colaboradores sobre a proteção de dados.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

*Plano Prevenção de Riscos Busway-Ciraveiro, S.A.*

---