



Filipa Pereira de Sousa

**Proposta de criação de um Plano de Prevenção de Riscos na
Fundação Eugénio de Almeida**

Coimbra, outubro de 2024



Filipa Pereira de Sousa

Proposta de criação de Plano de Prevenção de Riscos na Fundação Eugénio de Almeida

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 Dra. Maria Georgina da Costa Tamborino Morais.

Coimbra, outubro de 2024

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 na FEA

PENSAMENTO

*Adoramos a perfeição, porque não a podemos ter;
Repugná-la-íamos se a tivéssemos.
O perfeito é desumano porque o humano é imperfeito*
(Fernando Pessoa, 1888-1935)

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar os meus mais sinceros agradecimentos a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a concretização deste projeto e também para o meu crescimento pessoal e profissional ao longo deste percurso.

Aos meus pais, pela sua dedicação e apoio incondicional em todos os momentos da minha vida. À minha mãe, por estar sempre ao meu lado, acreditar em mim e dar-me a força necessária para superar todos os desafios. À minha avó, por ser uma fonte constante de motivação e inspiração. Ao meu namorado, por todo o companheirismo, pelo apoio incansável, pela paciência e compreensão ao longo de todo este processo. À minha melhor amiga Joana, por toda a amizade, motivação e palavras de incentivo, e por estar sempre presente nas minhas conquistas.

Aos meus colegas da Fundação Eugénio de Almeida, que foram incansáveis, e que foram uma peça essencial no desenvolvimento deste projeto. Um agradecimento especial à Inês, Patrícia e Tânia, pelo apoio, colaboração e disponibilidade durante estes dois anos.

À minha orientadora, Professora Dra. Maria Georgina Morais, pela orientação, paciência e dedicação ao longo de todo o projeto. As suas orientações, o seu conhecimento, empenho e disponibilidade foram cruciais para o sucesso deste trabalho, e sou muito grata por toda a sua confiança.

À minha supervisora na Fundação, Dra. Rita Rosado, por ter confiado e aceite este desafio, pelo acompanhamento, pela ajuda e sugestões que contribuíram muito para o desenvolvimento deste projeto.

A todos, o meu mais sincero agradecimento! Este projeto é também fruto do vosso apoio.

Plano Prevenção de Riscos na FEA

RESUMO

O presente trabalho de projeto, desenvolvido no âmbito da unidade curricular “Trabalho de Projeto” do Mestrado em Auditoria Empresarial e Pública (AEP), do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC), visa a elaboração de um Plano de Prevenção de Riscos (PPR) na Fundação Eugénio de Almeida.

A revisão inicial da literatura sobre os temas de controlo interno, auditoria interna e gestão de riscos foi essencial para fundamentar o desenvolvimento do plano. O controlo interno, que contribuiu com medidas e procedimentos de forma a alcançar os objetivos estipulados pela organização; A auditoria interna, que verifica se os processos e procedimentos estão em conformidade, prevenindo a ocorrência de fraudes; A gestão de riscos, que como o próprio nome indica, faz a gestão dos riscos já existentes na organização mitigando potenciais impactos.

No seguimento de reuniões com os responsáveis de áreas e análises de documentos internos, o objetivo principal deste projeto, foi assegurar a eficácia e eficiência das operações na Fundação Eugénio de Almeida, com base no reconhecimento dos riscos identificados.

A metodologia aplicada no projeto, fundamentada nos conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado e em normas e regulamentos, inclui a identificação das áreas e/ou processos com elevado grau de risco, uma avaliação dos riscos e qual o seu impacto na Fundação Eugénio de Almeida, a mitigação dos mesmos, e subsequentemente a implementação de controlos que ainda não existiam.

Conclui-se, de acordo com o estudo e os resultados obtidos, que a Fundação Eugénio de Almeida detém algum conhecimento sobre potenciais riscos e a capacidade de se adaptar às circunstâncias causadas pelos mesmos. Ainda assim, é crucial um acompanhamento periódico aos sistemas e procedimentos existentes de forma a diminuir possíveis impactos.

Palavras-chave: Controlo Interno, Auditoria Interna, Riscos, Fraudes

Plano Prevenção de Riscos na FEA

ABSTRACT

This project work, developed as part of the “Project Work” curricular unit of the Master's Degree in Business and Public Auditing (AEP) at the Higher Institute of Accounting and Administration of Coimbra (ISCAC), aims to draw up a Risk Prevention Plan (PPR) at the Eugénio de Almeida Foundation.

The initial literature review on the topics of internal control, internal auditing and risk management was essential to support the development of the plan. Internal control, which contributes to measures and procedures to achieve the objectives set by the organization; internal auditing, which checks that processes and procedures are complying, preventing fraud; risk management, which, as its name suggests, manages the risks already existing in the organization, mitigating potential impacts.

Following meetings with those responsible for the areas and analysis of internal documents, the main aim of this project was to ensure the effectiveness and efficiency of the Eugénio de Almeida Foundation's operations, based on recognizing the risks identified.

The methodology applied in the project, based on the knowledge acquired during the master's degree and on standards and regulations, includes the identification of areas and/or processes with a high degree of risk, an assessment of the risks and their impact on the Eugénio de Almeida Foundation, their mitigation, and subsequently the implementation of controls that did not already exist.

According to the study and the results obtained, it can be concluded that the Eugénio de Almeida Foundation has some knowledge of potential risks and the ability to adapt to the circumstances caused by them. Even so, periodic monitoring of existing systems and procedures is crucial to reduce possible impacts.

Keywords: Internal Control, Internal Audit, Risks, Fraud

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
1 Revisão de Literatura	3
1.1 Controlo Interno	3
1.1.1 Tipos de Controlo Interno	7
1.1.2 Limitações do Controlo Interno	7
1.2 Auditoria Interna	9
1.3 Fraude	10
1.4 Gestão de Riscos	16
1.4.1 Probabilidade de Ocorrência e Gravidade da Consequência.....	19
2 Caracterização da Entidade	21
2.1 Enquadramento	21
2.2 A Atividade da Fundação.....	24
2.3 Estrutura de <i>governance</i>	26
2.4 Processos da fundação	28
2.4.1 Controlo de Entradas e Saídas de Armazém	29
2.4.2 Processo de Produção e Desenvolvimento do produto	29
2.4.3 Processo de compras/ venda	30
2.4.4 Sistemas de Informação	30
2.5 Recursos Materiais e Softwares	32
2.6 Recursos Humanos.....	33
3 Proposta de criação do Plano de Prevenção de Riscos da FEA	35
3.1 Enquadramento legal.....	35
3.2 Metodologia e Motivação	39

Plano Prevenção de Riscos na FEA

3.3	Questionário	41
3.3.1	Processos de risco identificados	41
3.3.2	Recolha de dados por questionário.....	41
3.3.3	Análise de resultados do questionário- diagnóstico	43
3.4	Metodologia para a elaboração do Plano de Prevenção de Riscos da FEA	49
3.5	Limitações do projeto.....	51
3.6	Considerações finais do projeto	51
CONCLUSÃO		52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		54
APÊNDICES.....		62
APÊNDICE 1. QUESTIONÁRIO.....		63
APÊNDICE 2. PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS NA FUNDAÇÃO EUGÉNIO DE ALMEIDA.....		69

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Figura 1-Triângulo da fraude, Cressey (1953).....	13
Figura 2- Diamante da Fraude	14
Figura 3- Critérios de Classificação do Risco segundo o conceito da FERMA	19
Figura 4- Matriz de Grau do risco (GR) - Critérios da FERMA.....	20
Figura 5- Marcos cronológicos FEA.....	22
Figura 6- Organograma geral FEA	28
Figura 7- Áreas da FEA com maior Risco (gráfico do questionário realizado).....	44
Figura 8- Matriz de Risco (elaboração própria).....	49

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

ACFE-Association of Certified Fraud Examiners

AEP- Auditoria Empresarial e Pública

AI- Auditoria Interna

AICPA- American Institute of Certified Public Accountants

CI- Controlo Interno

COSO- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CPA - Certified Public Accountant

DMS- Displays & Mobility Solutions

DMS-Document Management System

EA- Eugénio de Almeida

ERP- Enterprise Resource Planning

EUA- Estados Unidos da América

FEA- Fundação Eugénio de Almeida

FERMA- Federation Of European Risk Management Associations

GDPR- General Data Protection Regulation

GR- Grau de Risco

IFAC - International Federation of Accountants

IIA- Institute of Internal Auditors

IP- Internet Protocol

IPAI- Instituto Português de Auditoria Interna

IPSS- Instituições Particulares de Solidariedade Social

ISA - International Standard on Auditing

Plano Prevenção de Riscos na FEA

ISCAC- Instituto Superior de Contabilidade e Auditoria de Coimbra

ISESE - Instituto Superior Económico e Social de Évora

ISO - *International Organization for Standardization*

MENAC - Mecanismo Nacional Anticorrupção

NP- Norma Portuguesa

PPR - Plano de Prevenção de Riscos

RGPC - Regime Geral de Prevenção da Corrupção

SAP- *System Applications and Products*

SGPCM - Secretária-geral da Presidência do Conselho de Ministros

SGS- *Société Générale de Surveillance*

TC- Tribunal de Contas

TI - Tecnologia de Informação

UE – União Europeia

VPN- *Virtual Private Network*

INTRODUÇÃO

O presente projeto pretende dar cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Auditoria Empresarial e Pública. Este trabalho de projeto, foi realizado na Fundação Eugénio de Almeida, com sede em Évora, e visa consolidar as aprendizagens obtidas ao longo do respetivo mestrado, com o objetivo de propor um Plano de Prevenção de Riscos.

O controlo interno e a gestão de riscos são temas cada vez mais relevantes no contexto empresarial e organizacional, tendo um papel fundamental na prevenção de falhas e irregularidades que possam comprometer a eficácia e integridade das instituições. A crescente complexidade das operações e a maior exigência em termos de transparência e responsabilidade tornam essencial a implementação de mecanismos mais robustos capazes de mitigar os riscos e promover a confiança dos *stakeholders*. Neste sentido, a elaboração de um Plano de Prevenção de Riscos é um instrumento estratégico que visa assegurar a conformidade e a sustentabilidade organizacional, alinhando-se com os princípios de um bom funcionamento interno.

A escolha deste projeto foi motivada por diversos fatores, em primeiro lugar, a possibilidade de contribuir de forma direta e significativa para a Fundação Eugénio de Almeida (FEA), onde tive a oportunidade de realizar o meu estágio profissional e onde, atualmente, desempenho funções. Este envolvimento contínuo proporciona-me uma visão aprofundada dos processos da FEA, permitindo-me identificar as suas necessidades e desenvolver soluções mais eficazes. Além disso, o projeto alinha-se com os meus interesses pessoais e profissionais, oferecendo uma oportunidade única para consolidar as aprendizagens adquiridas ao longo do mestrado e aplicar os conhecimentos na prática, o que contribuirá não só para o meu desenvolvimento profissional, como também para o desenvolvimento da FEA.

Para atingir este objetivo, será necessário desenvolver uma análise cuidadosa dos riscos a que a Fundação está exposta, bem como propor medidas preventivas e corretivas, que ajudem a mitigar esses riscos.

Plano Prevenção de Riscos na FEA

A metodologia adotada para o desenvolvimento do projeto incluirá uma revisão de literatura sobre os conceitos de controlo interno, auditoria interna e gestão de riscos, seguida da caracterização da Fundação Eugénio de Almeida. Esta abordagem permitirá correlacionar a teoria com a prática, identificando as áreas que precisam de melhorias e propondo soluções ajustadas à realidade da Fundação.

O projeto encontra-se estruturado em três partes. Na primeira parte, será apresentada uma revisão de literatura relevante, seguida da caracterização da Fundação Eugénio de Almeida. A terceira parte, será desenvolvido o Plano de Prevenção de Riscos da Fundação, com foco no enquadramento legal. Por último, uma reflexão crítica sobre o trabalho desenvolvido.

Com este projeto, espera-se não só melhorar os processos de controlo interno da Fundação, como também consolidar as competências na área de gestão de riscos, contribuindo para o sucesso da organização e para o meu crescimento enquanto profissional.

1 Revisão de Literatura

1.1 Controlo Interno

Com o passar dos tempos, um dos principais problemas foi a ocorrência frequente de fraudes ou a facilidade com que estas práticas podiam ocorrer. Devido às constantes mudanças à escala global, incluindo a evolução na sociedade e avanços tecnológicos, as oportunidades para a ocorrência de fraudes estão constantemente em crescimento.

Com isto, existe uma necessidade contínua de ajustar e alterar o conceito e os procedimentos do controlo interno para tentar reduzir ao máximo essas situações.

Segundo Moraes e Martins (2013), foi em 1934 que pela primeira vez se definia o controlo interno pelo organismo *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*, no qual considerava que:

“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 às políticas estabelecidas pela gestão” (Moraes & Martins, 2013, p. 28).

No entanto, apesar de Moraes e Martins considerarem que o AICPA foi o primeiro a definir Controlo Interno, também mencionam que o “controlo é qualquer ação empreendida pela gestão, pelo conselho e outras entidades para aperfeiçoar a gestão do risco e melhorar a possibilidade do alcance dos objetivos e metas da entidade. A gestão planeia, organiza e dirige o desempenho de ações suficientes para assegurar com razoabilidade que os objetivos e metas serão alcançados” (Moraes & Martins, 2013, p. 27).

Plano Prevenção de Riscos na FEA

Em 1992, a definição que o COSO¹ deu ao controlo interno foi totalmente aceite e referia o seguinte:

“Um processo, levado a cabo pelo Conselho de Administração, Direção e outros membros da entidade, com o objetivo de proporcionar um grau de confiança razoável no atingir dos objetivos, relativamente a:

- Eficiência e eficácia dos recursos;
- Fiabilidade da informação;
- Cumprimentos das leis e normas aplicáveis.”

De modo a entender melhor esta ferramenta, o COSO, segundo Almeida (2019) é um quadro geral sobre o controlo interno, em que é utilizado para ajudar na avaliação da qualidade de controlo interno sobre o processo de relato financeiro e sobre controlos relacionados com aspetos operacionais, de cumprimentos de leis e de regulamentos.

Este é fundamentado por cinco componentes do controlo interno, o ambiente de controlo, a avaliação de risco, as atividades de controlo, a informação e comunicação, e por fim, a supervisão. Cada componente será utilizada pelas organizações de forma a que estas consigam atingir os objetivos pretendidos.

De acordo com o COSO (2013), pode definir-se cada uma das componentes com mais detalhe:

- **Ambiente de Controlo:** Este está relacionado com todas as áreas de cada organização e influencia o modo como o controlo interno é visto pelos trabalhadores. É considerado o pilar base em relação ao qual as outras componentes do CI se sustentam. Esta componente é influenciada por diversos fatores, tais como a integridade e os valores éticos, o comportamento do órgão de gestão, a forma de organização interna e os recursos humanos que entidade tem ao seu dispor.

¹ Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013)

Plano Prevenção de Riscos na FEA

- **Avaliação de Risco:** É um procedimento iniciado pelo órgão de gestão que permite identificar, analisar e responder aos riscos. As frequentes mudanças no ambiente económico, industrial, legal e operacional, obrigam a que as organizações estejam atentas a essas mudanças e ao modo como elas podem interferir com os seus objetivos.
- **Atividades de Controlo:** Engloba todas as políticas e procedimentos estabelecidos pelo órgão de gestão, com o objetivo de mitigar os riscos internos e externos e aumentar a probabilidade de alcançarem os objetivos. As atividades de controlo podem ser preventivas ou detetivas.
- **Informação e Comunicação:** Esta componente incorpora o *hardware*, o *software*, os funcionários, todos os procedimentos e bases de dados. Para que o relato financeiro ocorra dentro do que é pretendido, é necessário que o sistema de informação inclua o sistema contabilístico e os procedimentos que permitam certas autorizações, contabilizações e comunicações de transações da própria organização e a proteção dos ativos.
- **Supervisão:** É uma atividade de monitorização de controlos de forma regular. Este processo avalia o desempenho das outras componentes já referidas ao longo do tempo, de forma que seja possível, caso seja necessário, efetuar ações corretivas.

Ao longo dos tempos, a AICPA ² integrou as diretrizes do COSO nas suas normas, tornando assim a definição de controlo interno universalmente aceite, isto é, as principais empresas de auditoria do mundo adotaram este modelo.

² 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 na FEA

Torna-se relevante mencionar que o conceito estabelecido pelo COSO não foi apenas utilizado por empresas de auditoria, mas também por outros órgãos profissionais de auditoria, como por exemplo o IFAC³.

Para o IFAC (2019), de acordo com a ISA ⁴ 315 determina o controlo interno como um:

“Processo concebido, implementado e mantido pelos encarregados da governação, órgão de gestão e outro pessoal para proporcionar segurança razoável acerca da consecução dos objetivos de uma entidade com respeito à fiabilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência das operações e cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis.” (ISA 315, 2009, p.1, §4, c).

Para BARBIER (1992, p.13), “podemos afirmar que a empresa possui um controlo interno quando na sua globalidade, está dotada de uma entidade própria de antecipação dos riscos a fim de minimizar as consequências e otimizar a sua performance.”

“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 financeiro e a estrita concordância com a legislação aplicável.” (LOPES, 2019, p.89).

³ International Federation of Accountants

⁴ International Standards on Auditing

1.1.1 Tipos de Controlo Interno

“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 à implementação de melhorias” Almeida (2019, p. 345).

De acordo com Morais & Martins (2013), qualquer sistema de controlo interno deve incluir os controlos adequados, podendo assim serem classificados como:

- **Preventivos**- são aqueles que se destinam a prevenir a ocorrência de factos indesejáveis, pelo que são considerados controlos *à priori* (anterior). Estes controlos entram imediatamente em funcionamento, impedindo que determinadas transações se processem;
- **Detetivos**- são controlos *à posteriori* (posterior), neste caso, servem para detetar ou corrigir acontecimentos indesejáveis que já tenham ocorrido;
- **Diretivos ou Orientativos**- servem para desencadear um acontecimento de factos desejável, isto é, através de boas orientações produzir efeitos “positivos”;
- **Corretivos**- servem para retificar problemas identificados;
- **Compensatórios**- servem para compensar eventuais fraquezas de controlo noutras áreas da organização.

1.1.2 Limitações do Controlo Interno

Podemos afirmar como já foi referido anteriormente que o controlo interno é um processo importante na prevenção e deteção de distorções materiais que tem bastante impacto nas demonstrações financeiras, no entanto estão-lhe associadas diversas limitações.

De seguida irão ser apresentadas diversas limitações consoante a opinião de cada autor.

Almeida (2019, p. 345), enumera cinco limitações do controlo interno, de outras tantas que possam existir, como por exemplo:

Plano Prevenção de Riscos na FEA

- “Relação Custo benefício;”
- “Possibilidade de os controlos serem ultrapassados pelo órgão de gestão;”
- “Erros de julgamento;”
- “Conluio;”
- “Não realização de controlos.”

O Tribunal de Contas (TC), em Portugal (1999), faz referência no seu manual de auditoria às seguintes limitações de controlo interno.

- A segregação de funções dificulta, mas não pode evitar o conluio ou a cumplicidade;
- Os poderes de autorização de operações por parte daqueles a quem os mesmos foram confiados podem ser usados de forma abusiva ou arbitrária;
- A competência e a integridade do pessoal que executa as funções de controlo podem deteriorar-se por razões internas ou externas, não obstante os cuidados postos na sua seleção e formação;
- A própria direção do organismo pode em muitos casos ultrapassar ou ladear as técnicas de controlo por si implantadas;
- O controlo interno tem em vista geralmente as operações correntes, não estando preparado para as transações pouco usuais;

Ainda assim, o COSO (2013) acrescenta as seguintes limitações:

- Falta de interesse por parte da administração na manutenção de um bom sistema de controlo interno;
- Capacidade de a gestão substituir os controlos internos;
- A existência de erros humanos e/ou fraude;
- Transações pouco usuais;
- Eventos externos fora do controlo da organização;

1.2 Auditoria Interna

Ao longo dos anos o conceito de auditoria interna tem vindo a ser alterado e /ou atualizado de forma a refletir impactos positivos no desenvolvimento das organizações e salvaguardar os ativos das mesmas.

Lopes (2019, p.23), citando o *Dicionário da Língua Portuguesa* (Porto Editora, 2004), entende que a auditoria é como uma “fiscalização da contabilidade e da gestão de uma empresa ou de um organismo. Diagnóstico que visa analisar a gestão e a situação financeira de uma empresa ou organismo.”

O Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI) é uma organização filiada ao *Institute of Internal Auditors* (IIA) e foi fundado em Portugal em 1992, e tem como objetivo reunir auditores internos de todo o mundo, sendo determinante para o desenvolvimento da atividade dos mesmos.

Em 1978 foi crucial na consolidação do conceito de auditoria interna com a aprovação dos *Standards for the professional practice of internal auditing* em que na sua introdução se define auditoria interna como “uma função de apreciação independente, estabelecida dentro de uma organização, como um serviço para a mesma, para examinar e avaliar as suas actividades. O objectivo da auditoria interna é o de auxiliar os membros da organização no desempenho eficaz das suas responsabilidades. (...)”.

Em 1999, o IIA atualiza o conceito, passando a incluir as funções de um auditor interno, incluindo a gestão de riscos e os processos de *governance* e surge uma nova definição:

“A auditoria interna é então uma atividade independente, de garantia objetiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização. Ajudar a organização na consecução dos seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação e melhoria dos processos da eficácia da gestão de risco, do controlo e de *governance*. (Morais e & Martins, 2013, p.91).”

Plano Prevenção de Riscos na FEA

Pinheiro (2014, p.55) afirma que:

“É fundamental que a missão da Auditoria Interna esteja devidamente alinhada com a missão da empresa. A Auditoria Interna é o controlo dos controlos, instituído numa empresa ou organização e visa contribuir para a promoção da economia, eficácia e eficiência das operações desenvolvidas.”

Sendo que caracteriza a missão da auditoria interna “pelo facto de ser uma função de avaliação independente para a análise das operações (...)”.

O IPAI, em 2017, p.4, define que “A auditoria interna é uma actividade 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 objectivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, de controlo e de governação”

1.3 Fraude

Antes de dar início a este tema, surge muito facilmente a dúvida de que fraude e erro são dois conceitos idênticos, e é assim importante destacar e entender primeiro a distinção entre as duas. A **fraude** é um ato intencional, com objetivo de prejudicar terceiros. Em contrapartida, um **erro** é um ato não intencional, em que pode implicar consequências negativas, resultantes da condição humana sem quaisquer intenções de causar estragos.

A fraude é uma atividade que se centra na dissimulação e/ou distorção da realidade, causando danos significativos nas organizações e indivíduos, com o objetivo de obter uma mais-valia. Esta está presente em vários contextos e varia consoante os factos existentes, o que leva a que não haja uma correta definição.

Pode definir-se que existem diversos tipos de fraudes, cada um com as próprias características e métodos, tais como: (Morais, G., 2022, Mestrado AEP- Controlo Interno, (slides aulas do ano letivo 2022/2023))

- Fraude Fiscal;
- Subornos;
- Fraude Informática;

Plano Prevenção de Riscos na FEA

- Branqueamento de capitais;
- Falsificação de documentos e informação;
- Uso indevido de ativos, etc.

A *Association of Certified Fraud Examiners*- ACFE, é a maior organização internacional que se dedica ao combate à fraude e corrupção em todo mundo e tem como missão fornecer os recursos e suportes para aqueles que atuam na prevenção e deteção de fraudes.

A ACFE, afirma que numa organização os principais tipos de fraude são, a fraude interna, em que um trabalhador comete um ato ilegal dentro da própria organização (como por exemplo, falsificação de documentos), a fraude externa, em que as fraudes são cometidas fora da organização, mas contra a mesma (por exemplo, negligência de fornecedores/clientes), e por fim, a fraude contra terceiros, que é direcionada a uma pessoa específica com um propósito fraudulento.

Considera-se “Fraude” qualquer atividade com o propósito de enganar para obter um ganho. A Fraude torna-se um crime quando é uma deturpação consciente da verdade ou ocultação de um facto para induzir outra pessoa a seu favor. (Tradução Própria- *Black's Law Dictionary*, através ACFE 2024)

Segundo o IIA, citado pelo Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI) as organizações devem ter procedimentos robustos de controlo interno para limitar o risco de fraude, e com isto:

“A fraude pode ser definida como qualquer ato ilegal caracterizado pelo engano, encobrimento ou violação da confiança. Esses 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 garantirem vantagens pessoais ou comerciais (IPAI, 2016, p.38)

A ISA 240 do IFAC, define fraude como “um acto intencional praticado por um ou mais indivíduos de entre a gerência, encarregados da governação, empregados ou terceiros, envolvendo o uso propositado de falsidades para obter uma vantagem injusta ou ilegal” (IFAC, 2009, p.160, §11).

Plano Prevenção de Riscos na FEA

É ainda referido na ISA 240, que cabe aos órgãos de gestão a responsabilidade pela prevenção e deteção da fraude através da criação de uma cultura de honestidade e de um comportamento ético. (IFAC, 2009, p.158, §4)

Triângulo da fraude

Donald Cressey referenciado pela Wikipédia (2024), foi um penólogo, sociólogo e criminologista americano e contribuiu de forma inovadora para o estudo do crime. É considerado um dos autores mais importantes, no que toca ao tema, fraude. Teorizou um modelo que ficou conhecido como “triângulo da fraude”, que clarifica que, para que ocorra fraude, é necessário existir três dimensões: a **pressão**, a **oportunidade** e a **racionalização**, conforme figura 1.

A ligação entre estas três componentes permite uma análise a potenciais comportamentos fraudulentos. A **pressão/incentivo**, também conhecida como motivação ou incentivo, pode ser pessoal, familiar ou profissional e, é determinada por qualquer necessidade económica que exista.

No âmbito organizacional, a análise efetuada por *Cressey* em 1953, num livro cujo nome era “Other People’s Money” aponta que os abusos de confiança estavam relacionados com a falta de dignidade, o aumento das necessidades, alterações dentro dos negócios e o padrão de vida mais elevado. (Perone, 2019, O Triângulo da Fraude de Cressey).

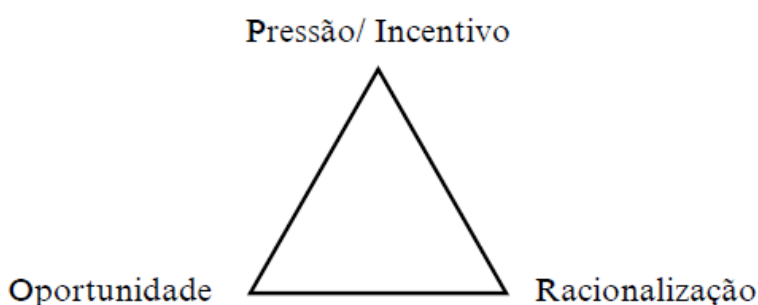
A **oportunidade**, refere-se à capacidade de cometer a fraude. Segundo alguns autores, o conhecimento é adquirido antes da existência do que origina a pressão. Considera-se que a oportunidade corresponde à capacidade de cometer a fraude com um risco muito baixo de ser descoberto. A confiança do que comete a fraude, é baseada em fraquezas identificadas no controlo interno, numa má supervisão da gestão, uma supervisão e monitorização externa inadequadas, falhas da gestão em implementar processos adequados de prevenção e monitorização de fraudes, etc. (Dorminey *et al.*, 2012; Stanciu, 2012).

A **racionalização**, de acordo com Almeida e Alves (2015) é fundamentada no pressuposto de que o indivíduo precisa de encontrar uma justificação para as suas ações.

Plano Prevenção de Riscos na FEA

É considerado por muitos autores/especialistas como uma componente fundamental na maior parte das fraudes.

Figura 1-Triângulo da fraude, Cressey (1953)



Fonte: Donald Cressey adaptado pela ACFE (2022)

De acordo com Cressey, citado pela ACFE ⁵ (2022) - *Association of Certified Fraud Examiners*, estando reunidas as três componentes acima identificadas, é bastante provável que alguém inicie uma atividade fraudulenta.

Assim, O Fraud Examiners Manual da ACFE (2022), cita Donald Cressey, afirmando que:

Quando foi solicitado aos “violadores da confiança” (“trust violators”), 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."*

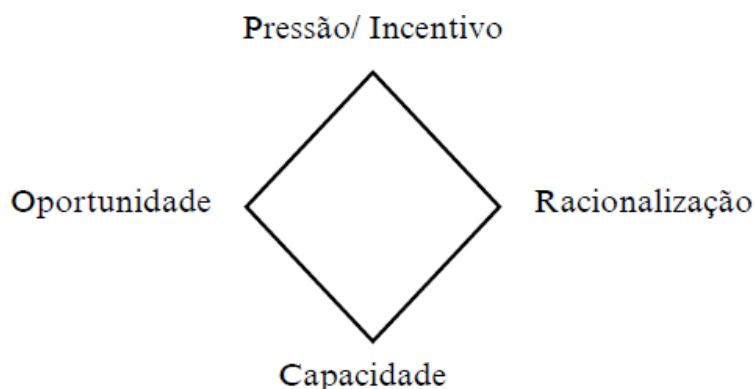
⁵ Association of Certified Fraud Examiners- Maior organização antifraude do mundo

(c) "Achei desonesto na altura, mas desta vez, ao princípio, não parecia desonesto". (Fraud 101: What Is Fraud, ACFE, 2022, tradução própria)

Diamante da Fraude

O Diamante da Fraude, desenhado por David T. Wolfe e Dana R. Hermanson em 2004, conforme a figura 2, insere um quarto elemento, a **capacidade**. Esta diz respeito à habilidade que o profissional possui, por conhecer os processos e/ou ter poder dentro da organização para tomar certas decisões que facilitam cometer a fraude.

Figura 2- Diamante da Fraude



Fonte: Adaptado Wolfe e Hermanson (2004)

Além de pressão/motivação, oportunidade e racionalização, que constituem o “Triângulo da Fraude”. O Diamante da Fraude acrescenta a dimensão da competência/capacidade.

Esta vertente do modelo Diamante da Fraude, conforme citado pelo *CPA Journal* e segundo Wolfe e Hermanson (2004), introduz a ideia de que, para que um indivíduo cometa uma fraude, este precisa de ter vontade, oportunidade e capacidade para realizar determinado ato. Assim, existem, características e habilidades pessoais que permitem ao

Plano Prevenção de Riscos na FEA

indivíduo identificar e aproveitar determinadas oportunidades para cometer as fraudes, tais como:

- 1. Traços de Personalidade:** O fraudador pode possuir uma autoconfiança elevada, o que o leva a acreditar que pode cometer a fraude.
- 2. Inteligência e Habilidades Técnicas:** Para manipular os sistemas de controlo internos e aproveitar as vulnerabilidades, o fraudador geralmente possui um nível de inteligência e habilidades técnicas acima da média.
- 3. A posição na Empresa:** A capacidade de cometer fraude também é fortemente influenciada pela posição do indivíduo dentro da organização. Os cargos de maior poder, permitem um maior acesso a ativos e informações confidenciais, além de uma maior capacidade de influenciar ou subverter controlos internos.
- 4. Habilidade de Influenciar ou Cooptar Outros:** A habilidade de persuadir ou atrair outros a participarem ou fecharem os olhos para a realização de atividades fraudulentas.
- 5. Conhecimento e Experiência:** O conhecimento do setor e experiência prática, permite ao fraudador uma visão clara de como e onde manipular processos e controlos, para o seu benefício próprio.

O facto de que a capacidade desempenhar um papel fundamental na prática de fraudes, ajuda as empresas a reconhecer que as medidas de prevenção e deteção precisam de ser robustas o suficiente para lidar não apenas com a oportunidade, mas também com os indivíduos altamente capacitados.

A avaliação de risco de fraude deve considerar a possibilidade de que aqueles com a capacidade de cometer fraude podem estar em posições onde são menos suspeitos e, portanto, estão sujeitos a menos controlos.

1.4 Gestão de Riscos

A prática de gerir riscos, é um procedimento estratégico com vista a assegurar o desempenho de uma organização e a aumentar a competitividade da mesma. O principal objetivo da gestão de riscos é identificar, analisar e mitigar potenciais riscos, envolvendo o controlo e a gestão de possíveis ameaças que possam prejudicar a harmonização das atividades e propósitos definidos pela organização. (Centro Nacional de Cibersegurança, 2023, p.13)

O Risco é a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto nos objetivos da organização, é medido em termos de impacto e probabilidade.

Segundo a FERMA, Federation Of European Risk Management Associations (2003), o risco pode ser definido como a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas consequências. O simples facto de existir atividade, abre a possibilidade de ocorrência de eventos ou situações cujas consequências constituem oportunidades para obter vantagens ou ameaças.

A identificação de riscos e de metodologias de controlo, poderá tornar a organização mais eficaz no que diz respeito ao cumprimento dos objetivos internos, bem como na relação de qualidade que proporciona nos produtos que oferece e, consequentemente, na confiança criada junto do cliente.

Todas as atividades de uma organização envolvem risco, e este é gerido após a sua identificação e análise, para que sejam cumpridos os critérios de risco. Dá-se o nome de Gestão de Riscos, ao processo que tem como objetivo identificar, avaliar, gerir e controlar determinadas situações de maneira a garantir que os objetivos da organização sejam alcançados razoavelmente.

A ISO 31000 (2018), estabelece um conjunto de princípios, estruturas e processos que devem ser cumpridos de forma a tornar a gestão de risco eficaz, recomendando que as organizações desenvolvam, implementem e melhorem continuamente uma estrutura com o objetivo de integrar o processo de gestão de risco.

Plano Prevenção de Riscos na FEA

Segundo a Norma 31000, “A gestão do risco 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).

Uma gestão do risco eficaz requer os seguintes elementos:

- a) **Integrada:** A gestão do risco é parte integrante de todas as atividades da organização.
- b) **Estruturada e abrangente:** Uma abordagem estruturada e abrangente da gestão do risco contribui para resultados consistentes e comparáveis.
- c) **Personalizada:** A estrutura e os processos da gestão do risco são personalizados e proporcionados aos contextos externo e interno da organização assim como aos seus objetivos.
- d) **Inclusiva:** O envolvimento apropriado e oportuno das partes interessadas permite que o seu conhecimento, pontos de vista e perceções sejam considerados. Isto resulta numa gestão do risco mais consciencializada e informada.
- e) **Dinâmica:** Os riscos podem surgir, mudar ou desaparecer como resultado das mudanças nos contextos externo e interno de uma organização. A gestão do risco antecipa, deteta, reconhece e responde a essas mudanças e eventos de um modo apropriado e oportuno.
- f) **Melhor informação disponível:** As entradas para a gestão do risco baseiam-se na informação histórica e atual, assim como nas expectativas futuras. A gestão do risco tem em linha de conta explicitamente quaisquer limitações e incertezas associadas a essas informações e expectativas. A informação deverá ser oportuna, clara e estar disponível às partes interessadas relevantes.
- g) **Fatores humanos e culturais:** O comportamento humano e a cultura influenciam significativamente todos os aspetos da gestão do risco em cada nível e fase.
- h) **Melhoria contínua:** A gestão do risco é melhorada continuamente com a aprendizagem e a experiência. (p. 8 e 9)

Plano Prevenção de Riscos na FEA

Para a ISO 31000, 2018, p.13, o processo da gestão do risco envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas nas atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e na apreciação, tratamento, monitorização, revisão, registo e reporte do risco. O objetivo da estrutura da gestão do risco é ajudar a organização na integração da gestão do risco em todas as suas atividades e funções significativas.

A eficácia da gestão do risco dependerá da sua integração na governação da organização, incluindo a tomada de decisão. A estrutura engloba a integração, *design*, implementação, avaliação e melhoria da gestão do risco em toda a organização. (NP ISO 31000, 2018, p.9)

De acordo com Almeida, A. B. de, existem diferentes definições de risco consoante os diversos pontos de vista filosóficos, no entanto afirma que, a noção de risco é baseada numa subtil combinação entre conhecimento possível e incerteza. Ou seja, envolve sempre uma combinação de conhecimento e de desconhecimento.

De seguida conhecemos a noção de gestão de risco, de acordo com o Referencial de Gestão de Riscos in FERMA (2003, p.3):

“(…) é um elemento central na gestão da estratégia de qualquer organização. É o processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respetivas atividades, com o objetivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada atividade individual e no conjunto de todas as atividades. O ponto central de uma boa gestão de riscos é a identificação e tratamento dos mesmos. O seu objetivo é o de acrescentar valor de forma sustentada a todas as atividades da organização. Coordena a interpretação dos potenciais aspetos positivos e negativos de todos os fatores que podem afetar a organização. Aumenta a probabilidade de êxito e reduz tanto a probabilidade de fracasso como a incerteza da obtenção de todos os objetivos globais da organização”.

Existem diversos fatores que levam ao desenvolvimento de uma atividade com maior ou menor risco de gestão, e entre esses fatores destacam-se pela positiva:

- Qualidade de liderança;
- Motivação dos trabalhadores;

Plano Prevenção de Riscos na FEA

- Implementação dos processos de forma eficiente;
- Qualidade do sistema de controlo interno;
- Deficitário canal de denúncia;
- Conflito de interesses;
- Comunicação entre pares, etc.

1.4.1 Probabilidade de Ocorrência e Gravidade da Consequência

A gestão dos riscos compreende não só a identificação, mas também a avaliação adequada dos riscos, considerando os seguintes fatores da Probabilidade de Ocorrência e Gravidade da Consequência, conforme figura 3. A **Probabilidade de Ocorrência**, consiste na probabilidade ou frequência que um determinado risco pode ocorrer. Geralmente é quantificada em baixa, média ou elevada, e é atribuída uma cor a cada grau, verde, amarelo e vermelho, respetivamente. (Figura 4).

Figura 3- Critérios de Classificação do Risco segundo o conceito da FERMA

	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.

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

Plano Prevenção de Riscos na FEA

A **Gravidade da Consequência** consiste no impacto e consequências que determinado risco tem, caso se concretize.

Figura 4- Matriz de Grau do risco (GR) - Critérios da FERMA

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

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

Para uma gestão eficaz de riscos, é essencial identificar e classificar os riscos, além da monitorização da eficácia das medidas preventivas, avaliando se são adequadas ou não. A gestão de riscos deve estar presente na cultura da organização, sendo orientada pela direção e pelas direções intermédias, de forma a que todos os coordenadores e responsáveis de áreas estejam envolvidos de acordo com suas funções e responsabilidades.

Após a identificação dos riscos de gestão, de corrupção e de infrações conexas, e a correspondente classificação desses riscos, é fundamental que sejam enumeradas as medidas preventivas mais eficazes para evitar a sua ocorrência ou, caso não seja possível, tentar minimizar os seus impactos.

2 Caracterização da Entidade

2.1 Enquadramento

O amor ao próximo, é a motivação que esta entidade se dedica a manter ao longo dos anos. Este amor, é o guia da atividade da Fundação Eugénio de Almeida, quer nos projetos produtivos que levam há obtenção de recursos, quer nos projetos e nas atividades institucionais. (FEA, www.fea.pt, 2024)

A História

1963

Vasco Maria Eugénio de Almeida cria a Fundação Eugénio de Almeida, transformando-a num projeto de vida pessoal com o intuito de ajudar os outros. Esta é uma instituição de direito privado e utilidade pública e está sediada em Évora.

Nesta época destacam-se vários feitos, tais como: a recriação do convento da cartuxa (centro de vida espiritual), a construção do Oratório de São José (utilizado para a formação escolar e profissional de crianças) e por fim a criação e manutenção do Instituto Superior Económico e Social de Évora-ISESE (onde se formaram centenas de quadros e altos dirigentes da administração pública e privada).

1980

A partir da década de 80, a fundação deu início à exploração agropecuária e industrial (com referência até os dias de hoje) com fim a garantir a autossuficiência económica da instituição, contribuindo assim para evolução económica e social de toda a região.

Do início desta exploração, surgem as atividades de vitivinicultura e oleicultura, em que resultam os vinhos produzidos na adega da cartuxa, como por exemplo, o EA, o Cartuxa e o Pêra-Manca, e ainda o azeite produzido no Lagar Cartuxa.

É ainda de realçar que em 1982, ocorreu a plantação da primeira vinha.

Plano Prevenção de Riscos na FEA

2001

Com a consolidação económica e financeira, a Fundação deu início em 2001, ao desenvolvimento de projetos próprios, para além de reforçar a distribuição de subsídios e apoios a diversas instituições culturais e sociais da região.

Durante este período, é notável a realização regular de eventos direcionados para a divulgação da arte contemporânea e de música, promoveu o conhecimento e o debate de ideias, disponibilizou formações bem como a qualificação do voluntariado.

Foram ainda considerados outros grandes marcos na Fundação ao longo dos anos, tal como consta da figura 5:

Figura 5- Marcos cronológicos FEA



Fonte: Relatório de sustentabilidade da Fundação Eugénio de Almeida 2023

2023

Sessenta anos depois da sua criação, a fundação continua a honrar a missão do seu fundador, tornando-se um agente ativo na união e coordenação de esforços para o desenvolvimento da região de Évora. ⁶

⁶ Fundação Eugénio de Almeida, Fundador e História, 2023

Plano Prevenção de Riscos na FEA

Missão

Ao longo dos seus sessenta anos o seu maior compromisso é o de promover o desenvolvimento social, espiritual, cultural e educativo da cidade de Évora.

A Fundação promove e dinamiza um conjunto de iniciativas e programas próprios, e apoia projetos de outras entidades públicas e privadas abrangendo diversas atividades nos diferentes domínios no contexto das suas práticas.

O foco da Fundação tem recaído especialmente na preservação e valorização do património e na melhoria do voluntariado, comprometendo-se ainda a garantir a melhoria contínua e a qualidade dos seus processos, produtos e serviços. (FEA, www.fea.pt, 2024)

Visão

Numa perspetiva de futuro e de forma a garantir o cumprimento da sua missão, a Fundação tem em vista impulsionar o seu desenvolvimento tanto económico como social, com colaboração dos seus diversos parceiros nacionais e internacionais. Assim, com estes desenvolvimentos, a redução das desigualdades regionais e a minimização de efeitos negativos da interioridade resultam num equilíbrio mais justo e sustentável para a comunidade. (FEA, www.fea.pt, 2024)

Valores

A ligação existente entre a Fundação e a comunidade é fundamentada através de estratégias que priorizam a implementação de projetos inovadores e de qualidade, potencializando assim impactos positivos no público-alvo. Deste modo a FEA, consegue garantir que se mantém fiel às suas origens, adaptando-se ao tempo e a desafios que venham a surgir neste mundo que está constantemente em mudanças. (FEA, www.fea.pt, 2024)

2.2 A Atividade da Fundação

A Fundação Eugénio de Almeida conta com mais de 200 colaboradores, e com três áreas de atuação de serviço à comunidade, tais como a área social e de desenvolvimento, a área artística e cultural e a área do património e investigação.

- **Área Social e de Desenvolvimento-** Promove atividades que se baseiam na qualificação do terceiro setor, na inovação social e empreendedorismo, no voluntariado e no apoio social de assistência e emergência, através de um protocolo com as Cáritas Diocesana de Évora. Desenvolve ainda um programa de bolsas de estudo para os alunos do ensino superior mais carenciados.
- **Área Artística e Cultural-** impulsiona projetos artísticos e culturais comprometidas com a responsabilidade social e práticas sustentáveis, através de uma programação formativa e inclusiva, concretizada através de exposições, com ênfase na arte contemporânea, eventos temáticos de reflexão e debate, assim como na dinamização de projetos comunitários e programas educativos voltados para conscientização e envolvimento de diversos públicos.
- **Área do património e investigação-** a Fundação compromete-se a preservar, conhecer, valorizar e disponibilizar o património público através da realização de uma variedade de atividades nos seus espaços culturais, monumentos e jardins.

Além disso, a FEA compromete-se a desenvolver serviços culturais, artísticos, patrimoniais, educativos, sociais e filantrópicos. Além destas iniciativas desenvolvidas, promove ainda ações de filantropia, que consiste no apoio financeiro à comunidade nos domínios sociais, espirituais, culturais e educativos.

No âmbito das atividades produtivas e de gestão, que visam sustentar a realização das atividades institucionais, a Fundação concentra-se principalmente na produção e comercialização de vinho e azeite.

Plano Prevenção de Riscos na FEA

O património rural da Fundação Eugénio de Almeida, abrange mais de 6,6 mil ha, e engloba uma variedade de atividades agropecuárias, como a agricultura, pecuária, gestão florestal, e ainda o cultivo de vinhas e olivais. Para além destas atividades, existem também as atividades agroindustriais, que incluem a adega e o lagar, onde são produzidos vinhos e azeites.

A Fundação conduz toda a sua atividade comercial dos produtos através de quatro canais de venda distintos, tais como, em **espaços próprios** localizados em Évora, onde os produtos são vendidos diretamente aos clientes; **vendas diretas** aos clientes para o canal de distribuição moderna; **plataforma online própria**; e no **mercado tradicional**, através de um distribuidor nacional exclusivo. No entanto nos mercados internacionais, a importação e distribuição local são realizadas por meio de parcerias específicas, adaptadas às necessidades de cada mercado.

Atualmente a sua atividade centra-se nos produtos de consumo como, o azeite, licores, e o principal o vinho. A capacidade de produção da vindima em 2023, foi cerca de 5.800 toneladas de uva, originando 3,9 milhões de litros de vinho. Enquanto no Lagar Cartuxa foi cerca de 3.519 toneladas de azeitona originando assim 449.50 litros de azeite. Estes valores elevados de produção levaram a que a FEA tenha faturado em 2023, 29 milhões de euros, um crescimento de mais de 10% face a 2022, tornando-se assim uma das mais conhecidas produtoras de vinho.

Para além de ser reconhecida em Portugal, distingue-se também pela elevada percentagem de exportações no mercado internacional, em que entre os principais consumidores encontra-se em primeiro lugar, o Brasil com 64% das exportações, de seguida os EUA com 7%, e em terceiro lugar a França com 6%.

A Fundação Eugénio de Almeida distingue-se dos seus concorrentes pela sua proximidade e contato permanente com todos os seus *stakeholders*, por ser uma “casa agrícola” de referência no Alentejo e ainda por ser uma “empresa” produtora de vinho com reconhecimento a nível nacional e internacional.

Esta é uma instituição que obteve diversas certificações de sistemas de gestão, garantindo a conformidade dos sistemas. Estas certificações resultam em benefícios significativos para a avaliação de custos e riscos, na interação com *stakeholders* externos, e por fim o

Plano Prevenção de Riscos na FEA

mais importante na gestão das atividades internas. Deste modo, A FEA dispõe das seguintes certificações:

- ✓ **Sistema de Gestão da Qualidade NP EN ISO 9001: 2015**, atribuído pela SGS⁷;
- ✓ **Sistema de Gestão da Segurança Alimentar NP EN ISO 22000: 2018**, atribuído pela SGS.

Até aos dias de hoje tem vindo a manifestar-se de forma direta e indireta o seu compromisso e responsabilidade sustentável e ambiental, através de mudanças nas práticas a nível produtivo, financeiro e social, como por exemplo, a diminuição de pesticidas, economizar a água e a energia, garrafas, rolhas e caixas recicladas, rótulos em papel, etc.

O facto de a entidade deter estas certificações, evidência que existe preocupação com os riscos associados e que procura de forma eficiente e adaptada a cada situação a sua mitigação, entre outros. Desta forma consegue assegurar com mais rigor, o controlo das entradas e saídas das matérias-primas, a produtividade e a avaliação dos fornecedores e dos clientes. Desta forma, consegue ainda alcançar os objetivos estipulados pela parte financeira, comercial e produtiva.

2.3 Estrutura de *governance*

De acordo com o Artigo 3.º 1) da Lei n.º 150/2015 - Diário da República n.º 177/2015, Série I de 2015-09-10, *A fundação é uma pessoa coletiva, sem fim lucrativo, dotada de um património suficiente e irrevogavelmente afetado à prossecução de um fim de interesse social.*

“A Fundação Eugénio de Almeida foi criada por Vasco Maria Eugénio de Almeida in memoriam e homenagem aos seus pais e avós. Os estatutos da Fundação datam de 12 de agosto de 1963 e foram publicados no Diário do Governo, II Série, de 10 de outubro do mesmo ano.” (Fundação Eugénio de Almeida- Enquadramento Normativo e Legal, 2023)

⁷ Sociedade Geral de Superintendência

Plano Prevenção de Riscos na FEA

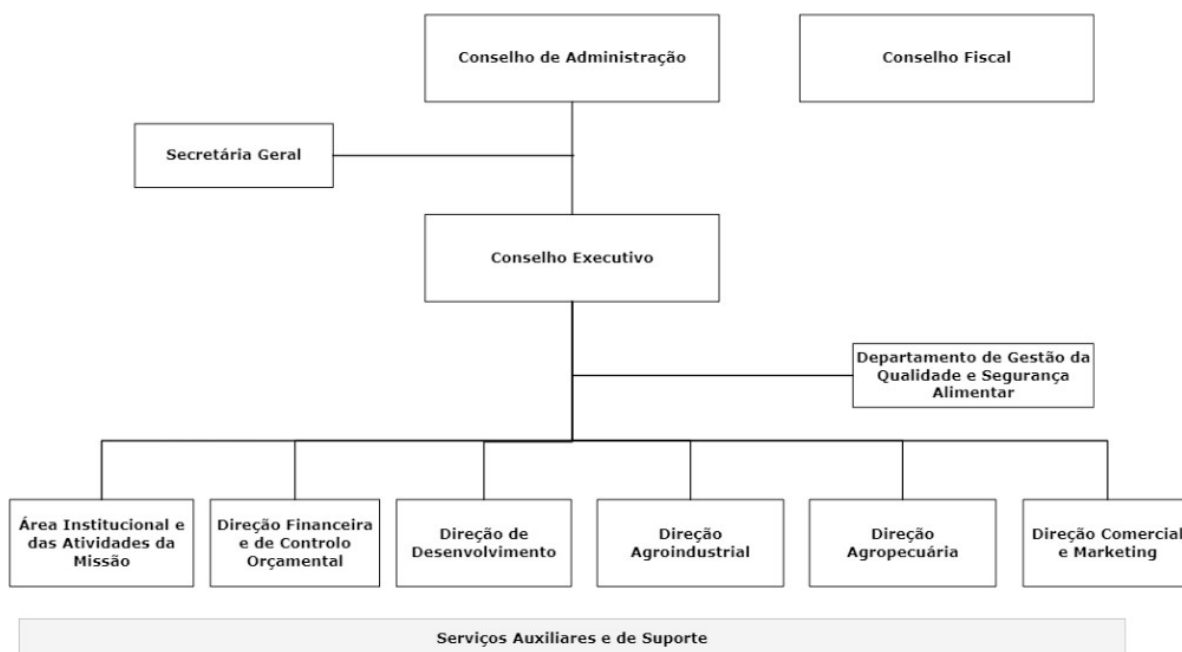
Tem ainda, Estatuto de Utilidade Pública por força do seu registo como IPSS (Instituições particulares de solidariedade social), antes por aplicação da Lei 119/83, de 25 de fevereiro, atualmente pela Lei n.º 24/20012 de 9 de junho.

Para garantir o sucesso de eventuais desafios sociais, ambientais e económicos que possam afetar as atividades institucionais e de missão, mas também nas atividades produtivas, a Fundação estabeleceu uma estrutura de *governance* sólida, conforme figura 6. Esta estrutura é suportada por três órgãos que são responsáveis pela gestão e orientação estratégica.

- **Conselho de Administração:** é o órgão máximo de representação, e tem como responsabilidade legal, a de gerir o património e de tomar qualquer tipo de decisão relacionada com alterações ou modificações dos estatutos e a extinção ou transformação da Fundação. O conselho de administração conta com 5 elementos para a tomada de decisões.
- **Conselho Executivo:** órgão encarregado pela gestão diária e definição de estratégias e objetivos da Fundação. O Conselho Executivo apresenta mensalmente ao Conselho de Administração todas as informações referentes ao desempenho das suas funções, reunindo pelo menos duas vezes por mês. É composto também por 5 elementos diferentes dos do conselho administrativo.
- **Conselho Fiscal:** órgão responsável pela supervisão da gestão e das contas. Composto por três membros.

Plano Prevenção de Riscos na FEA

Figura 6- Organograma geral FEA



Fonte: FEA, 2023

2.4 Processos da fundação

A Fundação Eugénio de Almeida possui uma estrutura organizacional que visa garantir a eficiência e a transparência em todos os seus processos operacionais.

A Fundação Eugénio de Almeida é organizada de acordo com um organograma que reflete a divisão funcional das suas atividades, distribuídas em várias áreas estratégicas, como a Área Institucional e das atividades da missão, Direção Financeira e de Controlo Orçamental, Direção de Desenvolvimento, Direção Agroindustrial, Direção Agropecuária e a Direção Comercial e Marketing.

Os armazéns, fazem parte da estrutura organizacional da Fundação, e uma vez que os mesmos não estão presentes no organograma fazem parte da direção agroindustrial e da direção comercial, mais propriamente no enoturismo. Todos os colaboradores, em articulação com as diversas áreas, asseguram a gestão eficiente dos recursos físicos da Fundação.

Plano Prevenção de Riscos na FEA

O Plano de Prevenção de Riscos, conforme o apêndice 2, apresenta, detalhadamente, cinco processos internos que são promotores da Fraude, são eles: o processo de Controlo de Entradas e Saídas de Armazém, o processo de Produção e Desenvolvimento do produto, o processo de compras, o processo de vendas, e os Sistemas de Informação. Cada um destes processos, com sugestões de medidas e oportunidades de melhoria e/ou novos controlos para mitigar a ocorrência destes.

2.4.1 Controlo de Entradas e Saídas de Armazém

Dentro desse enquadramento organizacional, a gestão do armazém desempenha um papel crucial para assegurar a disponibilidade de materiais e matérias-primas necessárias às atividades diárias da Fundação. O processo de controlo de entradas e saídas de armazém visa a gestão eficiente dos recursos e é realizado por meio de um registo rigoroso de todos os materiais e matérias-primas que entram e saem. Este controlo tem como objetivo evitar perdas, desvios e obsolescência, além de garantir que os níveis de stock sejam mantidos de acordo com as necessidades operacionais.

O sistema de controlo inclui procedimentos específicos para a receção de mercadorias, a verificação da qualidade, o registo das entradas, o armazenamento adequado e o controlo das saídas, que são distribuídas para os diferentes setores da Fundação. Estes procedimentos asseguram uma gestão integrada e eficiente dos recursos da mesma, contribuindo para o cumprimento dos seus objetivos operacionais.

2.4.2 Processo de Produção e Desenvolvimento do produto

O valor e cumprimento da missão da Fundação Eugénio de Almeida é consolidado com base no processo de produção e desenvolvimento de produtos.

É na área Agroindustrial, da FEA, que este processo ocorre desde a conceção inicial dos produtos até a sua produção final. Envolve a pesquisa e desenvolvimento (P&D), design, execução de protótipos, testes e refinamento contínuo.

Plano Prevenção de Riscos na FEA

A eficiência e sustentabilidade, são a base que torna este processo capaz de maximizar os recursos disponíveis e minimizar o impacto ambiental. Tal como, a integração de boas práticas de gestão de projetos, controlo de qualidade e inovação tecnológica, são essenciais para garantir que os produtos desenvolvidos atendam aos padrões de excelência e às expectativas criadas.

2.4.3 Processo de compras/ venda

O processo de compras e vendas inclui a identificação de necessidades, seleção de fornecedores, negociação de termos, emissão de ordens de compra e acompanhamento de entregas. O processo de compras encontra-se presente em várias áreas da FEA, uma vez que todas elas emitem ordens de compras, no entanto o processo de vendas pode-se incluir na Direção Comercial e Marketing e Agroindustrial.

A criação de políticas de compras responsáveis, que consideram os critérios como a qualidade, custo, prazo de entrega e sustentabilidade, são essenciais. Do lado das vendas, estratégias eficazes de marketing e relacionamento com os clientes, aumentam a visibilidade e o impacto dos produtos da Fundação. Estes dois processos, se forem levados de forma rígida e contínua, contribuem para o aumento dos resultados da FEA.

2.4.4 Sistemas de Informação

Os Sistemas de informação e a infraestrutura de informática desempenham um papel crítico e crucial no suporte às operações da Fundação Eugénio de Almeida. No organograma da mesma, o “escritório físico” de Informática encontra-se dentro da Direção Financeira e de Controlo Orçamental. Deste modo, é imprescindível a implementação de sistemas de gestão integrados para o sucesso das operações e para a adaptação às evoluções tecnológicas dentro da FEA, ainda que esta implique sempre riscos e desafios.

Plano Prevenção de Riscos na FEA

A FEA, utiliza o SAP ⁸ Business One, que é um Sistema de Gestão Integrado, também conhecido como, ERP (Enterprise Resource Planning), o que permite a automatização e a integração dos processos de negócios, melhorando a eficiência e a tomada de decisões baseada em dados.

A segurança dos sistemas de informação garante, a proteção dos dados contra acessos não autorizados e ciberataques, bem como, a qualificação contínua dos colaboradores para com as competências digitais e manutenção da infraestrutura de TI (Tecnologia de Informação) atualizada e resiliente.

Existem vários riscos e fraudes associados aos sistemas informáticos tais como:

- Cibercrime: O risco de ciberataques, como *malware*, *ransomware*, *phishing* e *hacking*, é elevado. Esses ataques podem comprometer dados sensíveis, levando a perdas financeiras e danos à reputação.
- Acesso não autorizado: A falta de controlos de acesso adequados pode permitir que pessoas não autorizadas tenham acesso a informações confidenciais, o que pode resultar em fraudes, roubo de dados ou uso indevido das informações.
- Erro humano: A inserção incorreta de dados, podem levar a informações erradas, afetando a tomada de decisões e a eficiência operacional.
- Falhas de sistema: Falhas nos sistemas de informação, sejam devido a hardware obsoleto, software mal configurado ou falta de manutenção, podem originar operações críticas.
- Conformidade regulatória: O não cumprimento das normas e regulamentações de proteção de dados (como o GDPR⁹) pode resultar em multas e sanções.

⁸ *System Applications and Products*

⁹ General Data Protection Regulation- é importante na proteção de direitos de privacidade individuais.

2.5 Recursos Materiais e Softwares

Como sistemas de gestão, a FEA, utiliza sistemas de informação que considera confiáveis, tais como:

- **SAP:** É um dos sistemas ERP mais utilizados globalmente. Na Fundação Eugénio de Almeida, o SAP pode ser usado para integrar diferentes processos de negócios, incluindo finanças, logística, recursos humanos e gestão de projetos. Este ajuda a garantir que todas as operações estejam alinhadas e que a informação esteja disponível em tempo real para a tomada de decisões.
- **DocuShare:** Um sistema de gestão de documentos (DMS¹⁰) que permite a digitalização, armazenamento, gerenciamento e recuperação de documentos de forma eficiente. O DocuShare pode ser usado para manter registos organizados, reduzir o uso de papel e facilitar a colaboração entre diferentes departamentos.
- **ITime:** Uma ferramenta de gestão de tempo e produtividade que pode ser usada para monitorar o tempo dedicado a diferentes tarefas e projetos. Isso ajuda na otimização do uso do tempo e na melhoria da eficiência dos colaboradores.
- **B-Create:** Otimiza todo o fluxo de informação, desde a conceção do produto até ao seu lançamento no mercado. Promove também a colaboração entre todas as áreas envolvidas, incluindo a comercial, o marketing, a produção e a logística, disponibilizando atualizações em tempo real sobre as tarefas concluídas e o trabalho remanescente para cada produto.

¹⁰ Document Management System

- **VPN ¹¹** : Servidor remoto que cria uma “passagem” ponto a ponto de todos os dados pessoais, protege o endereço IP ¹² e permite bloquear sites e *firewalls* na Internet desconhecidos. Este garante que tudo o que ocorra fora da rede interna seja privado, protegido e mais seguro.

Para que seja possível o bom funcionamento destes servidores e softwares, a Fundação Eugénio de Almeida detém equipamentos informáticos adaptados a cada posto de trabalho.

2.6 Recursos Humanos

Em 2023, a Fundação Eugénio de Almeida empregou cerca de 213 colaboradores a título permanente. A média de idades na fundação é de 44 anos, e a média de antiguidade dos trabalhadores é cerca de 8 anos, (menos dois anos do que em 2022), estes dados refletem-se numa estrutura estável, com uma combinação de experiência e qualificação.

Devido à atividade sazonal, a Fundação contratou uma média de 15 trabalhadores temporários por mês, com um aumento para cerca de 44 trabalhadores mensais no período das vindimas, de agosto a outubro, evidenciando uma volatilidade contratual significativa nesse período.

Ao nível das habilitações literárias, dos 213 colaboradores, 61 detinham formação superior, 85 eram qualificados e 67 indiferenciados. Com isto, destaca-se a forte presença de colaboradores qualificados, sendo fundamental um investimento na qualidade técnica. Em termos de formação profissional, foram realizadas 4808 horas de formação distribuídas por 193 funcionários, atingindo assim uma taxa de cobertura de 84%, o que demonstra o interesse da Fundação em oferecer aos seus colaboradores, aprendizagens contínuas.

¹¹ *Virtual Private Network* (Rede Privada Virtual)

¹² *Internet Protocol*

Plano Prevenção de Riscos na FEA

Assim, a gestão de recursos humanos da FEA, procura equilibrar a estabilidade e flexibilidade, assegurando respostas eficientes às suas necessidades sazonais e ao desenvolvimento interno.

3 Proposta de criação do Plano de Prevenção de Riscos da FEA

O objetivo deste projeto é propor à entidade escolhida um plano de prevenção de riscos. Um Plano de Prevenção de Riscos é fundamental em qualquer organização, independentemente da sua dimensão, de forma a controlar e reduzir potenciais riscos, prevenindo perdas de confiança e credibilidade dos clientes e fornecedores.

3.1 Enquadramento legal

O Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro de 2021, criou o Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC), estabelecendo um regime geral de prevenção da corrupção. Foi publicado a 18 de março de 2021, seguindo da aprovação da “Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024”, no qual define sete prioridades essenciais para mitigar o fenómeno da corrupção, entre as quais temos (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 fiável sobre o fenómeno da corrupção; e*
- vii) cooperar no plano internacional no combate à corrupção. (Decreto-Lei n.º 109-E/2021, p. 19)*

A 8 de junho de 2022, entra em vigor o Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, que veio estabelecer e aplicar o Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC), que estabelece uma obrigação para as entidades públicas ou privadas com 50 ou mais trabalhadores a adotarem um programa de cumprimento normativo que inclua, pelo

Plano Prevenção de Riscos na FEA

menos, um **plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas**, um **código de conduta**, um **programa de formação** e um **canal de denúncias** (Artigo 2º, Decreto-Lei n.º 109-E/2021, p. 21). O objetivo da adoção deste programa pelas entidades é o de prevenção, deteção e diminuição de todos os atos de corrupção e infrações, realizadas contra ou através dessas entidades.

1. Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas- as organizações têm de implementar um Plano de Prevenção de Riscos que envolva toda a entidade e todas as atividades, incluído todas as áreas de administração, de direção, operacionais ou de suporte e que contenham:

- 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;
- b) Medidas preventivas e corretivas que permitam reduzir a probabilidade de ocorrência e o impacto dos riscos e situações identificados.” (Ponto 1, Artigo 6º, Decreto-Lei n.º 109-E/2021, p. 31).

2. Código de conduta - Este código estabelece um “conjunto de princípios, valores e regras de atuação de todos os dirigentes e trabalhadores em matéria de ética profissional, tendo em consideração as normas penais referentes à corrupção e às infrações conexas e os riscos de exposição da entidade a estes crimes.” (Ponto 1, Artigo 7º., Decreto-Lei n.º 109-E/2021, p.32).

O código de conduta deverá também identificar quais as sanções disciplinares que podem e devem ser aplicadas no caso de se verificar algum incumprimento de regras ou algum ato de corrupção. Este deverá ser devidamente revisto de 3 em 3 anos ou sempre que se verifiquem alterações

Plano Prevenção de Riscos na FEA

relevantes e/ou significativas, nomeadamente no que diz respeito à estrutura orgânica ou societária da entidade.

3. **Programa de Formação e comunicação** - As entidades abrangidas devem assegurar “a realização de programas de formação interna a todos os seus dirigentes e trabalhadores, com vista a que estes conheçam e compreendam as políticas e procedimentos de prevenção da corrupção e infrações conexas implementados” (Ponto 1, Artigo 9º, Decreto-Lei n.º 109-E/2021, p. 33).

4. **Canal de Denúncias** - Caso as entidades envolvidas não tenham um canal de denúncias interno, devem criar um, para que através deste possam ser denunciados atos suscetíveis de crime de corrupção ou infrações conexas. Neste canal, será sempre garantida a confidencialidade dos denunciantes e, embora ainda não estivesse regulado através de normativos para o efeito.

As organizações estão constantemente expostas a ameaças, mas o que as diferencia é a capacidade de gerir os riscos de maneira estruturada e inteligente, minimizando aqueles que representam maiores ameaças de forma mais eficaz.

A **avaliação de riscos** de é um processo fundamental para as organizações, permitindo que estas identifiquem, analisem e priorizem os fatores que podem afetar os seus objetivos. Os riscos devem ser quantificados com base em dois fatores: **probabilidade** e **impacto**.

A matriz de risco, é uma ferramenta visual que permite identificar, de maneira clara e objetiva, quais os riscos que precisam de uma maior atenção e de uma ação imediata. É caracterizada como um quadro visual em que os riscos são posicionados de acordo com a probabilidade de ocorrerem e o impacto que teriam na organização.

Plano Prevenção de Riscos na FEA

A probabilidade, no eixo vertical, numa escala de *Likert*¹³, de 1 a 3, representa qual é a probabilidade de ocorrência do risco. O impacto, eixo horizontal, também numa escala de *Likert*, de 1 a 3, diz respeito às consequências do risco caso este ocorra.

Sabemos então que:

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

Na matriz, os riscos estão organizados por nível de prioridade, permitindo às empresas a sua concentração em ameaças que exigem uma maior atenção. É possível obter nove avaliações de riscos, em que o risco mais baixo é quantificado com o número 1, e o risco mais elevado com o número 9 e de forma a facilitar a sua visualização, esta utiliza um sistema de cores:

Na cor **verde**, estão identificados os riscos com baixa ou moderada probabilidade de ocorrerem, e nesse caso o impacto é superficial, resultando em menos prejuízos para a organização;

A **amarelo**, os riscos que já são mais preocupantes e que têm alguma probabilidade de acontecerem, e neste caso o impacto gerado na entidade necessita de uma especial atenção, ainda que as consequências não sejam impactantes;

A **laranja e vermelho**, os riscos que têm uma elevada probabilidade de ocorrerem e caso aconteçam o impacto nas empresas poderá ser muito negativo.

Assim, é fundamental a criação de uma matriz de riscos na elaboração do Plano de Prevenção de Riscos, de forma a facilitar na compreensão e qualificação dos riscos reconhecidos.

¹³ 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.

3.2 Metodologia e Motivação

Deste modo considera-se que na Fundação Eugénio de Almeida foram identificados cinco processos de elevado risco, em particular, a Conceção e Desenvolvimento de Produtos, Processo de Compras, Processo de Produtivo, Processo de Vendas, e Sistemas de Informação.

Com isto torna-se crucial o desenvolvimento do Plano de Prevenção de Riscos na Fundação, com a colaboração da mesma, de forma a identificar todos os riscos associados a cada área e processo. Para possibilitar o avanço do Plano, foram realizadas visitas presenciais, entrevistas com os diretores e responsáveis das áreas, além de pesquisas e análises de documentos internos para identificar os riscos.

Para garantir que o Plano de Prevenção de Riscos é elaborado consoante o pretendido, foram percorridas 5 etapas, para que o objetivo fosse cumprido.

1.^a Etapa - Planear

- Questionário aos diretores, coordenadores e responsáveis de áreas para a obtenção de um diagnóstico, (conforme APÊNDICE 1);
- Realização de entrevistas a diretores, coordenadores de áreas, o que facilitou na conclusão do levantamento dos riscos e das medidas preventivas necessárias;
- Identificação e enumeração dos riscos;
- Classificação dos riscos consoante a Norma de Gestão de Riscos in FERMA (2003) Federation of European Risk Management Associations (probabilidade de ocorrência e a gravidade da consequência);
- Determinação das medidas preventivas associadas a cada um dos riscos identificados;

Plano Prevenção de Riscos na FEA

2.ª Etapa - Execução

- Implementação das medidas preventivas de acordo com o planeado.
- Organização de todas as fases do Plano, com a colaboração de diretores, coordenadores e responsáveis de áreas.

3.ª Etapa - Verificação

- Em cada processo, existe uma avaliação da eficácia das medidas preventivas implementadas, utilizando metodologias de controlo interno estabelecidas previamente por cada responsável.
- Verificação, por parte de cada responsável, junto de cada coordenador e diretor, da eficácia das medidas implementadas.

4.ª Etapa – Implementação dos resultados obtidos:

- Pôr em prática a eficácia das medidas preventivas e sua manutenção (ou não) nos períodos seguintes;
- Melhorar qualquer tipo de constrangimentos ocorridos na implementação das medidas preventivas;
- Concretizar todas as futuras oportunidades de desenvolvimento nas diversas áreas da organização;
- Corrigir ocorrências negativas e fazer recomendações seguras no relatório final.

5.ª Etapa - Revisão e Novo Planeamento

Nesta última etapa é executado um “novo” Plano, não na totalidade, mas com as devidas correções face ao anterior em que terão de ser identificadas no próximo relatório final, isto é, um ciclo de melhoria continua.

3.3 Questionário

3.3.1 Processos de risco identificados

No presente estudo foram identificados cinco processos que apresentam níveis consideráveis de riscos.

- Processo de Controlo de Entradas e Saídas de Armazém;
- Processo de Produção e Desenvolvimento do produto;
- Processo de compras;
- Processo de vendas;
- Sistemas de Informação.

3.3.2 Recolha de dados por questionário

Neste questionário foram inquiridos os diretores, coordenadores e responsáveis de áreas, totalizando assim 29 pessoas. Dessas 29 pessoas, obtiveram-se 20 respostas (4 diretores, 11 coordenadores de áreas e 5 responsáveis de áreas), resultando numa taxa de resposta de 69%.

Este questionário (APÊNDICE 1) foi respondido através do *Google Forms*, de forma a manter o anonimato dos mesmos. É composto por perguntas fechadas de resposta única (sim ou não, embora esteja também presente a opção do não sei/não respondo), de seleção múltipla, perguntas com respostas abertas e ainda uma pergunta para resposta em escala.

A escala foi utilizada para ajudar a perceber a sensibilidade dos inquiridos para a área da Fundação com maior risco de fraude.

Plano Prevenção de Riscos na FEA

As escalas mais utilizadas foram as de 1 a 5, de forma a obter resultados mais eficazes e detalhados, ajudando a perceber a opinião dos inquiridos sobre o tema.

- 1) Insuficiente;
- 2) Suficiente;
- 3) Bom;
- 4) Muito bom;
- 5) Excelente.

O questionário apresentado à Fundação Eugénio de Almeida está organizado em sete partes, designadas como:

1. **Questões introdutórias sobre a gestão de riscos na FEA**, para analisar a compreensão e perceção dos riscos gerais dentro da Fundação e serão identificados os principais riscos na organização.
2. **Questões sobre a Conceção e Desenvolvimento de Produtos**, para identificar os principais riscos associados ao desenvolvimento de novos produtos.
3. **Questões sobre o Processo de Compras**, para identificar os riscos associados ao processo de aquisição de bens e serviços.
4. **Questões sobre o Processo Produtivo**, para identificar os riscos que podem afetar a produção.
5. **Questões sobre o Processo de Vendas**, para identificar os riscos associados às saídas de bens e serviços.
6. **Questões sobre os Sistemas de Informação**, para identificar os riscos relacionados aos sistemas de informação.
7. **Questões sobre a relevância da temática e sugestões**, para recolher outras sugestões sobre a temática e possíveis melhorias nas práticas de mitigação de riscos.

3.3.3 Análise de resultados do questionário- diagnóstico

Parte 1 – Questões introdutórias sobre a gestão de riscos na FEA

Numa escala de 1 a 5, em que:

- 1) Nada importante
- 2) Pouco importante
- 3) Neutro
- 4) Moderadamente importante
- 5) Muito importante

No questionário realizado aos diretores, coordenadores e responsáveis de áreas da Fundação Eugénio de Almeida (FEA), os resultados indicam uma perceção significativa acerca da importância da Gestão de Riscos dentro da organização. A análise dos dados demonstra que **70%** dos inquiridos avaliam em **Muito Importante-5** o tema, reforçando a sua relevância estratégica no contexto institucional.

Relativamente à implementação de um Plano de Prevenção de Riscos, cerca de **85%** dos inquiridos consideram essa medida como extremamente relevante, destacando a necessidade de assumir mecanismos formais para a prevenção de possíveis riscos operacionais.

No que diz respeito à perceção do nível de risco presente na instituição, a maioria dos inquiridos avalia-o como **médio**. Observa-se ainda, que as áreas Agroindustrial e Agropecuária são apontadas como as que apresentam maior exposição ao risco, sendo estas consideradas prioritárias para ações de prevenção mais rigorosas.

Plano Prevenção de Riscos na FEA

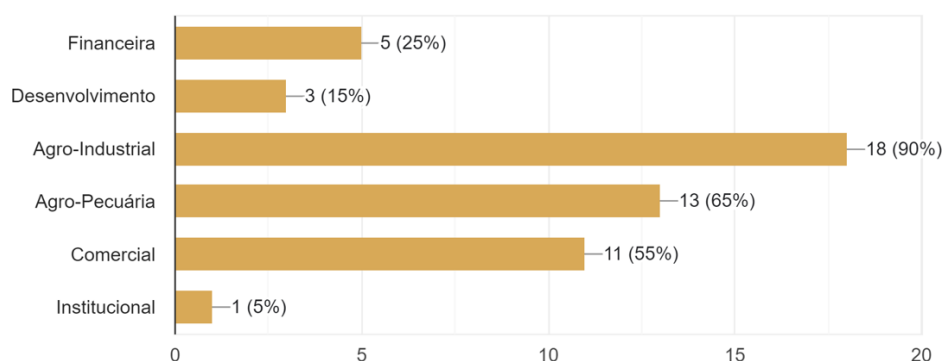


Figura 7- Áreas da FEA com maior Risco (gráfico do questionário realizado)

Diante desse cenário, sugere-se que a periodicidade da avaliação de riscos, seja realizada semestralmente, de modo a permitir um acompanhamento mais frequente e proativo, ajustando as ações preventivas de acordo com as dinâmicas e desafios específicos de cada setor da Fundação.

Parte 2- Questões sobre a Conceção e Desenvolvimento de Produtos

O processo de concessão e desenvolvimento de produtos foi identificado pelos inquiridos como o que tem menor probabilidade de ocorrência de riscos dentro da organização. No entanto, apesar dessa perceção geral, algumas preocupações específicas foram destacadas, nomeadamente os atrasos no desenvolvimento dos produtos e a não conformidade com os regulamentos aplicáveis, que figuram como os principais fatores de risco apontados.

É de notar que, sendo o processo que menos preocupa os inquiridos é o que poderá ter mais controlo sobre eventuais riscos.

Parte 3- Questões sobre o Processo de Compras

Este processo utilizado pela FEA, foi classificado pelos inquiridos com um Nível 3, indicando um risco moderado para a Fundação. No entanto, algumas preocupações

Plano Prevenção de Riscos na FEA

significativas foram destacadas, principalmente as relacionadas com fatores externos e operacionais, entre elas:

- **Oscilações de preços de mercado**, afetam o controlo dos custos e a previsibilidade orçamental da organização;
- **Atrasos nas entregas**, prejudicando o fluxo de produção e causar interrupções nas operações;
- **Fornecedores não confiáveis**, podendo comprometer a qualidade dos materiais adquiridos e a pontualidade nas entregas.

Por outro lado, alguns riscos foram considerados menos preocupantes pelos inquiridos, como por exemplo:

- Falta de planeamento de compras, sendo que a fundação tem mecanismos eficientes de gestão e previsão de necessidades;
- Inspeções de qualidade, pois existem na FEA auditorias de qualidade periódicas.

Embora este seja considerado um risco moderado, é essencial que a Fundação continue a monitorar e mitigar os riscos relacionados aos fornecedores e às oscilações de mercado, implementando estratégias como contratos de longo prazo, diversificação de fornecedores e previsões de compras mais precisas. Esses esforços podem ajudar a minimizar os impactos negativos e garantir maior estabilidade no processo de compras.

Parte 4- Questões sobre o Processo Produtivo

O processo produtivo foi identificado pelos inquiridos como aquele com maior probabilidade de ocorrência de riscos, atingindo um **Nível 5** na escala de avaliação. Os principais riscos apontados, com potenciais impactos negativos na Fundação, passam por: ineficiências operacionais, falhas nos equipamentos, acidentes de trabalho e segurança ocupacional, bem como não conformidades com os padrões de qualidade.

Em contraste, a escassez de água na produção e a falta de recursos humanos foram considerados como os fatores de risco menos preocupantes pelos inquiridos, e que embora relevantes, não são vistas como ameaças imediatas à continuidade das operações.

Plano Prevenção de Riscos na FEA

A Fundação deveria promover uma monitorização contínua da qualidade em todas as etapas do processo produtivo, assegurando que os padrões estabelecidos sejam cumpridos, a fim de evitar não conformidades que possam comprometer a reputação e o desempenho da organização.

Parte 5- Questões sobre o Processo de Vendas

No que diz respeito ao processo de vendas, os inquiridos classificaram-no com um **Nível 4** de risco, indicando que é considerado uma área de **alto** risco dentro da Fundação. Entre os principais riscos apontados, destacam-se:

- Concorrência, que pode comprometer a competitividade da organização no mercado;
- Incumprimento por parte dos clientes, o que pode impactar diretamente o fluxo de caixa e a saúde financeira da organização;
- Problemas relacionados à logística e distribuição, que podem afetar negativamente a entrega eficiente dos produtos, gerando atrasos ou custos adicionais.

Por outro lado, foram identificados alguns riscos que, apesar de relevantes em outros contextos, são considerados menos preocupantes e minimamente controlados na FEA, como por exemplo:

- Excessiva dependência de mercados e canais de venda, que é apontada como uma área sob controlo, sugerindo uma diversificação adequada;
- Tempo de execução e preparação de encomendas de clientes, que parece estar dentro dos prazos previstos e não gera grandes preocupações operacionais;
- Crises externas, como crises financeiras, pandemias e conflitos internacionais (guerras), que, apesar de seu impacto potencial, são vistos como riscos menos críticos, possivelmente devido às estratégias de resiliência implementadas pela Fundação.

A gestão eficaz desses riscos é essencial para assegurar a sustentabilidade do processo de vendas, especialmente no que diz respeito à mitigação dos impactos da concorrência e da

Plano Prevenção de Riscos na FEA

logística. A atenção contínua a esses fatores permitirá à Fundação manter a sua competitividade e eficiência operacional, garantindo um desempenho mais estável neste setor crucial.

Parte 6- Questões sobre os Sistemas de Informação

Depois do processo produtivo, os sistemas de informação foram identificados pelos inquiridos como a segunda área com maior probabilidade de ocorrência de riscos dentro da Fundação. Entre as principais preocupações destacadas estão as falhas de segurança cibernética, como ataques de *hackers*, *malware*, e outras ameaças digitais, bem como falhas nos sistemas que podem comprometer o funcionamento das máquinas, afetando diretamente a produtividade. Outros riscos mencionados incluem a perda de dados e a violação da privacidade e proteção de dados, questões que se tornaram centrais no contexto atual de digitalização crescente.

A introdução do teletrabalho foi também assinalada como um fator que agrava o nível de risco na área de sistemas de informação, uma vez que leva à utilização de redes desprotegidas e configurações inadequadas de segurança, como antivírus e *firewalls* mal configuradas, aumentando assim a vulnerabilidade a fugas de informação.

Os procedimentos implementados pela entidade devem ser revistos e adequados, tendo em consideração estas novas fragilidades e vulnerabilidades de forma a poder otimizar e adaptar à nova realidade, mitigando os riscos inerentes a esta área.

Nesse sentido, torna-se crucial integração dos sistemas de informação no Plano de Prevenção de Riscos, de forma a manter protegida a infraestrutura digital da organização.

Parte 7- Questões sobre a relevância da temática e sugestões

Uma constatação relevante advinda deste estudo é que, embora seja uma percentagem reduzida, cerca de 10% dos inquiridos afirmaram já ter testemunhado alguma atividade fraudulenta na Fundação. Com estes dados, apesar de relativamente baixos, reforça a importância de implementar um Plano de Prevenção de Riscos de forma eficaz e

Plano Prevenção de Riscos na FEA

abrangente, demonstrando a necessidade de reforçar as medidas de controlo e mitigação de fraudes.

A Fundação dispõe de um **Código de Ética**, cujo propósito é promover um ambiente de trabalho ético e alinhado com os princípios da organização. No entanto, a pesquisa revelou que a maioria dos colaboradores não está familiarizada com o mesmo, embora reconheçam que este contribui para a promoção de uma cultura ética no ambiente de trabalho. Cabe ressaltar que o Código de Ética não é suficientemente divulgado entre os funcionários, o que leva a uma maior necessidade de sensibilização e formação de forma a garantir que todos estejam conscientes dos seus direitos e deveres éticos.

Outro ponto crítico identificado foi a ausência de um canal de denúncias formal na Fundação. Segundo os dados recolhidos, cerca de 70% dos inquiridos indicaram que se sentiriam mais confortáveis em utilizar um canal de denúncias para relatar preocupações relacionadas com fraude, má conduta ou violações éticas. Esse mecanismo seria fundamental para incentivar uma cultura de ética e integridade, proporcionando um meio seguro e confidencial para o relato de irregularidades.

Com as respostas obtidas dos inquiridos, a implementação de um canal de denúncias traria diversas vantagens para a organização, tais como:

- **Incentivo à ética e integridade** no local de trabalho;
- **Deteção precoce de problemas**, possibilitando uma intervenção mais rápida e eficaz;
- **Maior transparência** e responsabilidade, promovendo a confiança entre colaboradores e diretores.

Diante dessas considerações, é essencial que, além de fortalecer os controlos internos por meio do PPR, a criação de um canal de denúncias e a maior disseminação do Código de Ética são medidas essenciais para consolidar um ambiente de trabalho mais seguro, transparente e ético na Fundação.

3.4 Metodologia para a elaboração do Plano de Prevenção de Riscos da FEA

Para desenvolver este projeto com foco em criar e melhorar soluções práticas dentro da entidade, foi fundamental adotar uma metodologia que mantivesse o equilíbrio entre flexibilidade e rigor analítico. A escolha da metodologia visou não apenas atender às necessidades específicas da organização, como também proporcionar um desenvolvimento das circunstâncias internas e dos desafios identificados.

O plano identifica as áreas e processos com maior exposição aos riscos dentro da Fundação Eugénio de Almeida, e para cada uma delas existem riscos associados que ameaçam os objetivos e atividades da Fundação. **(Apêndice 2)**

No desenvolvimento do projeto, foi utilizada a matriz **3X3** como metodologia, para facilitar na organização e sistematização da análise da valorização dos riscos e adoção controlos da Fundação Eugénio de Almeida.

A matriz permitiu cruzar variáveis em dois eixos distintos (eixo impacto e eixo probabilidade), e a sua interseção, gerou nove combinações possíveis, permitindo uma análise mais detalhada da valorização, possibilitando a identificação das áreas mais vulneráveis e as que necessitavam de medidas mais urgentes. Com base nos resultados desta matriz, foi possível elaborar propostas de melhoria para reforçar os mecanismos de controlo nas áreas identificadas.

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

Figura 8- Matriz de Risco (elaboração própria)

Plano Prevenção de Riscos na FEA

Com base nos riscos, e no grau de risco, foram propostos controlos, divididos em preventivos e corretivos, com o objetivo de mitigar potenciais ameaças e garantir a integridade dos processos.

Os **Controlos Preventivos**, são utilizados para prevenir erros ou irregularidades antes que ocorram; Enquanto os, **Controlos Corretivos**, servem para corrigir os problemas que já foram identificados.

Os controlos apresentados, foram fundamentados com base em revisões documentais dos processos e em reuniões com os diretores, coordenadores e responsáveis de áreas, que também validaram os mesmos, assegurando que eram apropriados e eficazes no contexto operacional da fundação.

3.5 Limitações do projeto

O projeto também enfrentou algumas limitações relacionadas com a qualidade e a disponibilidade de dados e informações.

Em primeiro lugar, o número de respostas ao inquérito realizado foi reduzido, o que pode ter comprometido a representatividade dos resultados e a capacidade de identificar de forma abrangente alguns riscos existentes.

Além disso, muitos processos internos não estão devidamente documentados, o que dificulta a análise mais detalhada e a criação de um plano de prevenção de riscos mais fundamentado. A ausência de registos formais, como procedimentos documentados e documentos válidos de fornecedores, evidenciou lacunas no controlo interno. A falta de evidências de realização de testes de efetividade das medidas de controlo é outra das limitações que impede uma avaliação rigorosa da eficácia dos sistemas já implementados.

Adicionalmente, a falta de pedidos de registo criminal para determinadas funções, não havendo evidências concretas de avaliação ou revisão formal destes processos, pode expor a Fundação a riscos desnecessários.

3.6 Considerações finais do projeto

Neste trabalho de projeto, destaca-se a relevância de um Plano de Prevenção de Riscos para a Fundação Eugénio de Almeida, reforçando a importância de uma gestão de riscos eficaz, de um controlo interno mais robusto e o cumprimento dos normativos legais.

Foi identificado que a abrangência do inquérito realizado poderia ter envolvido um maior número de inquiridos de forma a obter uma visão mais representativa e detalhada dos riscos e processos internos da Fundação, assim seria permitido uma avaliação mais precisa das áreas críticas, contribuindo para medidas mais eficazes.

O projeto, apesar das limitações identificadas, proporcionou uma visão clara sobre as necessidades da Fundação, sugerindo melhorias concretas e adaptadas à sua realidade.

CONCLUSÃO

Um dos principais temas abordados foi a fraude e a gestão de riscos, que atualmente preocupam mais as organizações. A fraude, envolve atos intencionais cometidos por funcionários da organização ou pessoas exteriores à mesma e podem manifestar-se de diversas formas. De forma a evitar este tipo de problemas, o controlo interno é crucial na elaboração do plano. Para além destes conceitos referidos, a gestão de riscos é fundamental, para estabelecer um processo contínuo e bem organizado de forma a identificar, evitar e corrigir possíveis falhas e irregularidades.

Ao desenvolver o Plano de Prevenção de Riscos na Fundação Eugénio de Almeida, o objetivo centra-se na identificação de riscos e a criação de controlos preventivos e corretivos de forma a minimizar possíveis impactos. Através da análise detalhada dos documentos internos, foi possível identificar os principais riscos e propor controlos que reforcem a segurança, sendo essencial que estes estejam claramente definidos para que sejam eficazes e assegurem a integridade dos processos da Fundação.

A integração adequada dos sistemas de informação, em conjunto com a adoção de medidas preventivas mais eficazes, é importante para assegurar a eficiência e o sucesso a longo prazo das operações da Fundação Eugénio de Almeida, assim, mais uma vez, o controlo interno desempenha um papel vital, como por exemplo, em manter a confiança dos seus *stakeholders* e na satisfação dos seus colaboradores.

O projeto destaca a importância de se verificar continuamente os procedimentos, de maneira a garantir que as medidas aplicadas sejam apropriadas, eficazes e que estão em conformidade. Durante o desenvolvimento do mesmo, constatou-se que, embora a Fundação já possua mecanismos de controlo razoáveis, existem áreas onde são necessárias melhorias. A falta de documentação formal de alguns processos, a ausência de evidências de testes de efetividade e a não verificação de pedidos de registo criminal aos fornecedores e prestadores de serviços, foram algumas das lacunas identificadas.

Plano Prevenção de Riscos na FEA

Foi aplicado um questionário colaboradores, onde se revela uma clara compreensão sobre a implementação de um Plano de Prevenção de Riscos, no entanto ficou também evidente que a monitorização contínua desses controlos precisa de ser ajustada para garantir a sua efetividade.

Apesar dos objetivos estabelecidos terem sido alcançados, a pequena amostra de inquiridos, representou uma limitação para o projeto, e de forma a obter uma avaliação mais completa e precisa dos riscos, seria ideal contar com uma amostra maior, abrangendo responsáveis e técnicos de todas as áreas da FEA.

Como recomendação, sugere-se uma revisão periódica do plano elaborado, envolvendo todas as áreas da organização, permitindo que as medidas implementadas acompanhem as mudanças ao longo dos anos.

Em conclusão, as recomendações apresentadas no relatório têm como objetivo apoiar a entidade na aplicação de práticas mais eficazes de gestão de riscos, reforçando a confiança dos *stakeholders* e promovendo a sustentabilidade a longo prazo. Assim o sucesso da implementação deste plano depende da continuidade do processo de monitorização e revisão, garantindo que a Fundação se mantenha resiliente frente a futuros desafios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A.Betâmio de Almeida, U. d. (s.d.). *Gestão do Risco e da Incerteza- Conceitos e Filosofia Subjacente*.

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 2024

ACFE. (2022). *What Is Fraud?*. Disponível em <https://www.acfe.com/fraud-resources/fraud-101-what-is-fraud>. Acedido a 17 maio 2024

AD&C, A. p. (Abril de 2015). *Estratégia Antifraude e Avaliação do Risco de Fraude*. Obtido de *Estratégia Antifraude e Avaliação do Risco de Fraude*: http://poise.portugal2020.pt/documents/10180/11008/Norma_04_2015_ADC.pdf/bc4bdc59-737d-478d-8585-fb35788d906f. Acedido a 31 maio 2024

Almeida, B. J. (2017). *Auditoria Financeira: Uma análise integrada baseada no risco*. Lisboa: Escolar Editora.

Almeida, S. R. (2015). *Revista De Administração Da UFSM*. Obtido de estando o Triângulo de Cressey no contexto da convergência às normas internacionais de contabilidade: um estudo empírico sobre comportamento ético de profissionais de contabilidade: <https://periodicos.ufsm.br/index.php/reaufsm/article/view/10893> Acedido a 12 junho 2024

ANACOM. (2023). *PPR - Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas Relatório de Avaliação Anual – 2023*.

ASSOCIATIONS, F. O. (2003). *NORMA DE GESTÃO DE RISCOS*.

Auditoria, P. d. (2017). *Controles Internos*. Disponível em: <https://portaldeauditoria.com.br/controle-interno/> Acedido a 20 agosto 2024

Bispo, M. B. (2022). *Plano de Prevenção de Riscos da Entidade “Acirbaf”*. Coimbra.

Cambridge Dictionary. (2022). Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org>

CARREIRA, F. J. (2013). *Controlo Interno*.

Plano Prevenção de Riscos na FEA

- Centro Nacional de Cibersegurança. (2022). Quadro Nacional de Referência para a Cibersegurança (<https://www.cncs.gov.pt/docs/cncs-qnracs-2019.pdf>). Acedido a 14 setembro 2024
- Clanchy, J. & Ballard, B. (2000). Como escrever ensaios: um guia para estudantes. Lisboa: Temas & Debates.
- 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 Acedido a 25 agosto 2024
- Contas, T. d. (1999). *MANUAL DE AUDITORIA E DE PROCEDIMENTOS Volume I*. Lisboa.
- Costa, C. B. (2014). Auditoria Financeira- Teoria e Prática, (10ª ed.). Editora: Rei dos Livros.
- Diário da República n.º 237/2021, 1º Suplemento, Série I .Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros. Disponível em:<<https://files.diariodarepublica.pt/1s/2021/12/23701/0001900042.pdf>>. Acesso em: 11 Setembro 2024
- Diário da República n.º 244/2021, Série I Decreto- Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro. Lisboa: Assembleia da República. Acesso em: 11 Setembro 2024
- Direção de Serviços de Documentação, C. e.-G. (s.d.). *República Portuguesa*. Perguntas Frequentes- Auditoria e Controlo Interno. Disponível em: <<https://www.sgeconomia.gov.pt/servicos-perguntas-frequentes/auditoria-e-controlo-interno.aspx>>. Acedido a 25 abril 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. <https://doi.org/10.2308/iace-50131>. Acedido em: 29 junho 2024
- Ernst & Young, S. (2022). *Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas*. Lisboa.

Plano Prevenção de Riscos na FEA

Europeia, C. (s.d.). *Avaliação do risco de fraude e medidas antifraude eficazes e proporcionadas*. Disponível em:

https://ec.europa.eu/regional_policy/pt/information/publications/guidelines/2014/fraud-risk-assessment-and-effective-and-proportionate-anti-fraud-measures.

Acedido em: 20 agosto 2024

FEA (2023), Relatório de Sustentabilidade

FEA (2023), Relatório e Contas. Disponível em: <<https://www.fea.pt/fea/relatorio-e-contas>>. Acedido em: 5 abril de 2024

FEA, (2023), *Enquadramento normativo e legal*. Obtido de Fundação : <https://www.fea.pt/fea/enquadramento-normativo-e-legal>

FEA, (2024) Missão, Visão e Valores. Disponível em: <<https://www.fea.pt/fea/missao-visao-e-valores>>. Acedido em: 15 maio 2024

Hermanson, D. T. (2004). *The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud*. Kennesaw State University DigitalCommons@Kennesaw State University

IFAC, (2010), Guia de Utilização das Normas de Auditoria em Auditorias de Entidades de Pequeno e Médio Portes – Volume 1 – Conceitos Básicos. 2.^a.ed. São Paulo.

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 em: 17 maio 2024

IFAC. (2019). International Standards on Auditing 315. ISA 315 (Revised 2019) – Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement. Disponível em: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/ISA-315-Full-Standard-and-Conforming-Amendments-2019-.pdf>. Acedido a 17 maio 2024

IIA. (1978). “Internal Control – What’s that?”, The Institute of Internal Auditors. 37^a Conferência da IIA. Disponível em <http://www.theiia.org>. Acedido a 15 maio 2024

Plano Prevenção de Riscos na FEA

- IIA. (2009). IIA Position Paper. The Role of Internal Auditing in Enterprise-Wide Risk Management. Disponível em <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-role-of-internal-auditing-in-enterprise-wide-risk-management-january-2009/pp-the-role-of-internal-auditing-in-enterprise-risk-management.pdf>. Acedido a 15 maio 2024
- 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 15 maio 2024
- IIA. (2020). The IIA's Three Lines Model. An update of the Three Lines of Defense. Disponível em: <https://www.theiia.org/globalassets/site/about-us/advocacy/three-lines-model-updated.pdf>. Acedido a 15 maio 2024
- International Journal of Business, E. a. (2018). THE NEW FRAUD TRIANGLE THEORY - INTEGRATING ETHICAL VALUES OF EMPLOYEES. 52-54.
- IPAI. (2016). Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna. Disponível em <https://www.ipai.pt/gca/index.php?id8=5>. Acedido a 10 junho 2024
- J&A Garrigues, S. (2022). *Em vigor o Regime Geral de Prevenção da Corrupção: a sua empresa está compliant? Check-list em 6 passos*. Obtido de <https://www.garrigues.com/pt/pt-PT/news/em-vigor-o-regime-geral-prevencao-da-corrupcao-sua-empresa-esta-compliant-check-list-em-6> Acedido a 29 junho 2024
- John D. Gill, J. C. (2017). *Fraud Magazine*. Obtido de The Fraud Triangle on Trial: <https://www.fraud-magazine.com/article.aspx?id=4294999117> Acedido a 29 junho 2024
- Judiciários, C. d. (2014). *Manual de Controlo Interno*.
- Lingua, C. -I. (2014). *Manual de Auditoria Interna*. Lisboa.

Plano Prevenção de Riscos na FEA

- Lopes, I. T. (2019). Auditoria Financeira - do Controlo Interno ao Controlo Externo Independente. Almedina.
- Luiz Henrique Lobo. (2023, November 7). Fraude = Conceitos: Triângulo X Diamante. LinkedIn.com. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/fraude-conceitos-do-tri%C3%A2ngulo-x-diamante-pent%C3%A1gono-motiva%C3%A7%C3%A3o-lobo-ynxpf>. Acedido em: 31 Maio 2024
- Martins, I. & Morais, G (1999). *Auditoria Interna - função e processo Millenium*, 13.
- MINETTO NAPOLEÃO, B. (2019), Matriz de Riscos (Matriz de Probabilidade e Impacto). Disponível em: <<https://ferramentasdaqualidade.org/matriz-de-riscos-matriz-de-probabilidade-e-impacto/>>. Acedido a 19 setembro 2024
- Ministros, S. -S.-G. (s.d.). Plano de Prevenção de Riscos Corrupção e Infrações Conexas. 2023.
- Morais, G. (2004). Como emerge a auditoria interna nas pequenas e médias empresas, em Portugal. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/47131122.pdf> Acedido a 19 setembro 2024
- Morais, G., Martins, I. (2013). Auditoria Interna - Função e Processo (4ª ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Netto, S. C. (2018). Fraude Corporativa, como prevenir. *Revista Gestão de Riscos*. Obtido de <https://www.brasiliano.com.br/revista-gr-123-fraude>
- Perone, E. J. (2019). *O Triângulo da Fraude de Cressey*. Obtido de LinkedIn : <https://pt.linkedin.com/pulse/o-tri%C3%A2ngulo-da-fraude-de-cressey-eduardo-jos%C3%A9-perone> Acedido a 15 maio 2024
- Pinheiro, J.L. (2014). Auditoria interna - Auditoria operacional - Manual prático para auditores internos. (3.ª ed). Rei dos Livros.
- Portugal, C. N. (s.d.). *Guia para Gestão dos Riscos*. Obtido de <https://www.cncc.gov.pt/pt/gestao-de-risco/>

Plano Prevenção de Riscos na FEA

- Programa Operacional Inclusão Social e Emprego. (2022). Estratégia Antifraude. Disponível em: <https://poise.portugal2020.pt/estrategia-antifraude> Acedido a 5 agosto 2024
- Recuperar Portugal (2021), PRR –, Construindo o Futuro ESTRUTURA DE MISSÃO «RECUPERAR PORTUGAL», 1ª edição, Lisboa, disponível em: www.recuperarportugal.gov.pt, acedido a 14 maio 2024
- Secretaria-Geral da Economia. (2022). Auditoria e Controlo Interno. <https://www.sgeconomia.gov.pt/servicos-perguntas-frequentes/auditoria-e-controlo-interno.aspx> Acedido a 5 agosto 2024
- Sectorial, C. T. (s.d.). ISO 31000- Gestão do risco & Princípios e linhas de orientação. 2012.
- Silva, C.C.P.G, (2022), A importância da Auditoria Externa na gestão de uma organização
- Sonae, M. (2023). *Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas*.
- Sousa, Gonçalo V. e. (1998). Metodologia da investigação, redacção e apresentação de trabalhos científicos. 1ª ed. Porto: Civilização Editora.
- Tavares, L. C, (2019), Sistemas Integrados de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança e Saúde no Trabalho (SIGQASST) – Contributo para a Sustentabilidade Empresarial
- TINELLO, Maurício Ricardo. (2006) A Arte as Fraude – Quando nada é o que parece. 1. ed. São Paulo: Sicurezza Editora
- Tribunal de Contas (1999). Manual de auditoria e procedimentos
- UE, (2013), Jornal Oficial da União Europeia, Regulamento n.º 1303/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho de 17 de dezembro de 2013. Disponível em: https://www.compete2020.gov.pt/admin/images/Regulamento_1303_2013_Geral_FEEI.pdf Acedido a 20 julho 2024
- UE: Jornal Oficial da União Europeia, (2019), Diretiva 2019 Parlamento Europeu e do Conselho de 23 de outubro de 2019.

Plano Prevenção de Riscos na FEA

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

Plano Prevenção de Riscos na FEA

Plano Prevenção de Riscos na FEA

APÊNDICES

Plano Prevenção de Riscos na FEA

APÊNDICE 1. QUESTIONÁRIO

Plano de Mitigação de Riscos na Fundação Eugénio de Almeida

O meu nome é Filipa Sousa e sou aluna do mestrado em Auditoria Empresarial e Pública, do Instituto Politécnico de Coimbra. No âmbito do meu trabalho de projeto de mestrado, estou a desenvolver um Plano de Prevenção de Riscos designado "Plano de Mitigação de Riscos na Fundação Eugénio de Almeida".

O questionário será constituído por perguntas abertas respeitantes aos controlos existentes em cada uma das áreas, perguntas fechadas de resposta única (sim e não), de seleção múltipla, e em escala.

O mesmo está organizado em sete partes, com o objetivo de identificar os riscos nas diversas áreas da Fundação:

1. Questões introdutórias sobre a gestão de riscos na FEA, para analisar a compreensão e perceção dos riscos gerais dentro da Fundação e serão identificados os principais riscos na organização.
2. Questões sobre a Conceção e Desenvolvimento de Produtos, para identificar os principais riscos associados ao desenvolvimento de novos produtos.
3. Questões sobre o Processo de Compras, para identificar os riscos associados ao processo de aquisição de bens e serviços.
4. Questões sobre o Processo Produtivo, para identificar os riscos que podem afetar a produção.
5. Questões sobre o Processo de Vendas, para identificar os riscos associados às saídas de bens e serviços.
6. Questões sobre os Sistemas de Informação, para identificar os riscos relacionados aos sistemas de informação.
7. Questões sobre a relevância da temática e sugestões, para recolher outras sugestões sobre a temática e possíveis melhorias nas práticas de mitigação de riscos.

O tempo estimado de realização do questionário é de 10 a 15 minutos, durante a realização do mesmo é garantido o anonimato e a confidencialidade dos dados recolhidos.

Os dados recolhidos serão utilizados única e exclusivamente para fins académicos.

* Indica uma pergunta obrigatória

Parte I: Questões Introdutórias

1. 1. Qual é o seu cargo na FEA? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Diretor
- ☐ Coordenador de Área
- ☐ Responsável de Área
- ☐ Outra: _____

2. 2. Qual o seu conhecimento sobre o tema Gestão de Riscos? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Insuficiente
- ☐ Suficiente
- ☐ Bom
- ☐ Muito bom
- ☐ Excelente

3. 3. Na sua opinião, qual é a importância de abordar este tema na FEA? *

Marcar apenas uma oval.

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

Plano Prevenção de Riscos na FEA

4. Qual o seu conhecimento sobre o que é um Plano de Mitigação de Riscos? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Insuficiente
☐ Suficiente
☐ Bom
☐ Muito bom
☐ Excelente

5. Considera importante a implementação de um Plano de Mitigação de riscos na FEA? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Não Responde / Não tenho informação

6. Na sua opinião, diga qual o nível de Risco que considera estar presente na FEA? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Baixo
☐ Médio
☐ Elevado

7. Indique na sua opinião, qual o grau de existência de risco, em cada direção da FEA. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1- Menor Risco	2	3	4	5- Maior Risco
Financeira	☐	☐	☐	☐	☐
Desenvolvimento	☐	☐	☐	☐	☐
Agro-Industrial	☐	☐	☐	☐	☐
Agro-Pecuária	☐	☐	☐	☐	☐
Comercial	☐	☐	☐	☐	☐
Institucional	☐	☐	☐	☐	☐

8. Na sua opinião, quais são as áreas que necessitam de maior atenção em termos de mitigação de riscos? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Financeira
☐ Desenvolvimento
☐ Agro-Industrial
☐ Agro-Pecuária
☐ Comercial
☐ Institucional

Plano Prevenção de Riscos na FEA

9. 9. Sabe qual a periodicidade da avaliação de riscos na sua área? *

Marcar apenas uma oval.

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

10. 10. Dos riscos que se seguem, qual é na sua opinião, o mais impactante na sua organização? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Risco Operacional
☐ Risco Financeiro
☐ Risco Comercial
☐ Risco Produtivo
☐ Risco Reputacional
☐ Risco Ambiental
☐ Risco Cibersegurança
☐ Risco de Conformidade
☐ Outra: _____

11. O grau de existência de risco, é quantificado como baixo, médio ou alto, e serve * para medir o nível do risco associado a diferentes situações ou áreas.

11. Neste caso, indique na sua opinião, qual o grau de existência de risco, em cada processo da FEA.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Menor Risco- 1	2	3	4	Maior Risco- 5
Conceção e Desenvolvimento de Produtos	☐	☐	☐	☐	☐
Processo de Compras	☐	☐	☐	☐	☐
Processo Produtivo	☐	☐	☐	☐	☐
Processo de Vendas	☐	☐	☐	☐	☐
Sistemas de Informação	☐	☐	☐	☐	☐

Parte II: Questões sobre a Conceção e Desenvolvimento de Produtos

12. 1. Quais são, na sua opinião, os principais Riscos associados à Conceção e Desenvolvimento de Produtos? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Atrasos no desenvolvimento dos produtos
☐ Não conformidade com regulamentos
☐ Problemas ambientais
☐ Falta de recursos adequados
☐ Falta de Inovação
☐ Outra: _____

Parte III: Questões sobre o Processo de Compras

Plano Prevenção de Riscos na FEA

13. 1. Quais são, na sua opinião, os principais Riscos associados ao Processo de compras? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Inspeções de qualidade
☐ Fornecedores não confiáveis
☐ Atrasos nas entregas
☐ Produtos de baixa qualidade
☐ Oscilações de preços de mercado
☐ Outra: _____

Parte IV: Questões sobre o Processo Produtivo

14. 1. Quais são, na sua opinião, os principais Riscos associados ao Processo Produtivo? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Falhas de equipamentos
☐ Ineficiências Operacionais
☐ Não conformidades com os padrões de qualidade
☐ Problemas de Qualidade do Produto Final
☐ Acidentes de Trabalho e Segurança Ocupacional
☐ Outra: _____

Parte V: Questões sobre o Processo de Vendas

15. 1. Quais são, na sua opinião, os principais Riscos associados ao Processo de Vendas? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Problemas de logística
☐ Concorrência
☐ Incumprimentos por parte dos Clientes
☐ Problemas de Logística e Distribuição
☐ Problemas com o Marketing
☐ Outra: _____

Parte VI: Questões sobre os Sistemas de Informação

16. 1. Quais são, na sua opinião, os principais Riscos associados aos Sistemas de Informação? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Falhas de Segurança Cibernética (hackers, malware, etc.)
☐ Violação de Privacidade e Proteção de Dados
☐ Falhas nos Sistemas
☐ Problemas de Integração entre Sistemas Diferentes
☐ Perda de Dados
☐ Outra: _____

Parte VII: Relevância da temática e Sugestões

17. 1. Quais são as medidas, que considera mais importantes na gestão de riscos na FEA? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Prevenir fraudes e má conduta
☐ Identificar e mitigar riscos operacionais
☐ Garantir conformidade regulatória
☐ Proteção e segurança dos funcionários e clientes
☐ Preservar a continuidade do negócio
☐ Outra: _____

18. 2. Já testemunhou ou suspeitou de alguma atividade fraudulenta na FEA? *

Marcar apenas uma oval.

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

Plano Prevenção de Riscos na FEA

Código de Ética

19. 1. Acredita que a FEA tem uma cultura organizacional que promove a integridade e ética? *

Marcar apenas uma oval.

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

20. 2. Existe um código de ética na fundação? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim Avançar para a pergunta 21
☐ Não Avançar para a pergunta 24
☐ Não respondo/ Não tenho informação Avançar para a pergunta 24

Código de Ética (continuação)

21. 3. Se sim, está familiarizado(a) com o código de ética da FEA? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

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

Marcar apenas uma oval.

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

23. 5. O código de ética é comunicado de forma eficaz a todos os funcionários? *

Marcar apenas uma oval.

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

Canal de Denúncias

24. 1. Existe um canal de denúncias na fundação? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim Avançar para a pergunta 28
☐ Não Avançar para a pergunta 25
☐ Não respondo/ Não tenho informação Avançar para a pergunta 25

Canal de Denúncias (continuação)

Plano Prevenção de Riscos na FEA

25. 2. No caso de não existir, estaria mais confortável em utilizar o canal de denúncias para relatar preocupações sobre fraude, má conduta ou violações éticas? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

26. 3. Considera que o canal de denúncias é uma ferramenta eficaz para lidar com questões de fraude e ética na FEA? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não *Avançar para a pergunta 30*

27. 4. Na sua opinião, quais as vantagens que um canal de denúncias poderia trazer para a organização? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Maior Transparência
☐ Detecção Precoce de Problemas
☐ Melhoria no Ambiente de Trabalho
☐ Maior Conformidade com Regulamentos
☐ Incentivo à Ética e Integridade
☐ Outra: _____

Avançar para a pergunta 30

Canal de Denúncias (continuação)

28. 1. Se sim, tem conhecimento de como utilizar o canal de denúncias na FEA? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

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

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

☐ Não respondo/ Não tenho informação

Sugestões e Comentários

30. Indique, quaisquer sugestões ou comentários adicionais sobre a gestão de riscos na FEA

APÊNDICE 2. PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS NA FUNDAÇÃO EUGÉNIO DE ALMEIDA



Plano de Prevenção de Riscos na Fundação Eugénio de Almeida

Processo	Identificação do Risco	Qualificação do Risco			Controlos Preventivos e Corretivos
		Probabilidade de ocorrer	Impacto	Grau do Risco	
Conceção e Desenvolvimento de Produtos	Atrasos no desenvolvimento dos produtos	3	3	9	- Definir cronogramas mais detalhados e organizados, com prazos estabelecidos para cada etapa do desenvolvimento dos produtos; - Melhorar a comunicação entre funcionários da mesma área com os supervisores; - Implementar sistemas de monitorização eficientes.
	Não conformidade com regulamentos	2	2	4	- Realizar acompanhamento contínuo das atualizações nos regulamentos; - Definir Políticas Internas bem definidas; - Oferecer formação aos colaboradores; - Realizar auditorias periódicas para avaliar a conformidade da entidade e o cumprimento das normas; - Rever os procedimentos e processos internos.
	Sabotagens das embalagens e dos produtos	1	2	2	- Realizar auditorias Internas de modo a supervisionar a conceção e desenvolvimento de produtos; - Instalar câmaras de vigilância; - Controlo restrito às áreas de produção e armazenamento; - Realizar inspeções periódicas em todas as fases do processo de conceção e desenvolvimento; - Criar um canal de denúncias;
	Problemas ambientais	2	2	4	- Realizar avaliações ambientais antes de iniciar os processos de forma a identificar potenciais riscos; - Implementar práticas sustentáveis e reduzir a pegada ambiental, como uso eficiente de recursos e energias renováveis; - Implementar planos de emergência para contenção imediata e mitigação do impacto; - Avaliar a linha de produtos e identificar onde a inovação é necessária, revisando estratégias de produto.
	Contaminação da matéria-prima por parte dos operadores e/ou visitas	1	2	2	- Realização de Auditorias Internas de modo a supervisionar a conceção e desenvolvimento de produtos; Implementar novas medidas de higiene para todos os operadores; - Utilização de equipamentos de proteção como, luvas, máscaras e toucas, desinfetantes; - Limitar o acesso de visitantes a áreas de maior risco de contaminação; - Criar barreiras físicas ou zonas de separação entre as áreas de produção e de armazenamento de matéria-prima;
	Falta de recursos adequados	1	2	2	- Planeamento estratégico para antecipar as necessidades de recursos; - Efetuar manutenções periódicas a equipamentos e infraestruturas; - Gerir bem os stocks; - Garantir uma rede de fornecimento segura e ampla; - Implementar melhorias operacionais de forma a aumentar a eficiência das produções.
	Falta de Inovação	2	2	4	- Economizar parte do orçamento anual para desenvolver novas tecnologias, produtos e processos.

Plano Prevenção de Riscos na FEA

FUNDAÇÃO
EUGÉNIO
DE ALMEIDA

Plano de Prevenção de Riscos na Fundação Eugénio de Almeida

Processo	Identificação do Risco	Qualificação do Risco			Controlos Preventivos e Corretivos
		Probabilidade de ocorrer	Impacto	Grau do Risco	
Processo de Compras	Produtos de baixa qualidade	3	2	6	- Implementar e monitorizar protocolos de higiene mais rigorosos em todas as áreas de produção; - Selecionar fornecedores de matérias-primas que cumpram os requisitos de qualidade e segurança alimentar; - Avaliar regularmente os níveis de pH, acidez e de álcool de acordo com os padrões estabelecidos. - Efetuar testes periódicos aos produtos; - Isolamento adequado dos produtos finais em locais estratégicos; - Realizar controlos e auditorias das entradas de mercadorias.
	Fornecedores não confiáveis	3	2	6	- Seleção e contratação de fornecedores; - Estabelecer regulamentos e comunicações; - Manter o relacionamento e acompanhamento de Fornecedores; - Substituir os fornecedores que apresentem falhas constantes; - Solicitar os certificados de não dívida e cadastro dos mesmos.
	Atrasos nas entregas	2	3	6	- Manter o relacionamento e acompanhamento de Fornecedores; - Definir prazos de entrega com penalidades por incumprimento; - Reavaliar contratos com terceiros.
	Conluio com fornecedores que não cumprem requisitos	1	2	2	- Seleção de fornecedores certificados; - Bloquear pagamento de fornecedores em sistema; - Implementar um código de conduta rigoroso; - Criar um canal de denúncias; - Alterar periodicamente os responsáveis pela seleção de fornecedores; - Tomar medidas disciplinares imediatas para os colaboradores e fornecedores envolvidos.
	Aquisição de serviços que excedem as necessidades reais	2	2	4	- Alterar periodicamente os responsáveis pela seleção de fornecedores; - Estabelecer limites de orçamento com aprovação obrigatória para grandes aquisições; - Realizar revisões regulares dos contratos de serviços; - Cancelamento ou suspensão de serviços desnecessários; - Aprovação de mais de duas pessoas das compras efetuadas.
	Entradas sem registos	2	2	4	- Efetuar compras correntes de bens e serviços; - Aprovação de mais de duas pessoas nas compras efetuadas; - Estabelecer normas consignadas no código de Ética e conduta; - Gestão de stocks; - Criar sistemas de integração de dados; - Controlos e auditorias das entradas de mercadorias.
	Oscilações de preços de mercado	3	3	9	- Ajustar estratégias de compra e venda; - Monitorização contínua do mercado; - Planeamento estratégico dos stocks; - Ajustar os preços de venda consoante o Preço de Mercado; - Reduzir os custos operacionais.
	Falta de planeamento de compras	1	1	1	- Planeamento estratégico dos stocks; - Planeamento de compras integrado com as previsões de produção e vendas; - Avaliar os custos adicionais gerados pela falta de planeamento.

Plano Prevenção de Riscos na FEA

FUNDAÇÃO
EUGÉNIO
DE ALMEIDA

Plano de Prevenção de Riscos na Fundação Eugénio de Almeida

Processo	Identificação do Risco	Qualificação do Risco			Controlos Preventivos e Corretivos
		Probabilidade de ocorrer	Impacto	Grau do Risco	
Processo Produtivo	Falhas de equipamentos	3	3	9	- Fazer atualizações e manutenções aos equipamentos; - Realizar inspeções diárias/ semanais para identificar possíveis sinais de desgaste ou problemas; - Conservação dos equipamentos básicos; - Formações específicas para dar respostas rápidas a eventuais falhas.
	Ineficiências Operacionais	2	3	6	- Definir cronogramas mais realistas e medidas mais seguras com margens de segurança para possíveis imprevistos; - Oferecer formação para funcionários sobre práticas eficientes e uso de novas tecnologias; - Realizar auditorias periódicas dos processos operacionais; - Implementar soluções tecnológicas que automatizem tarefas.
	Não conformidade com os padrões de qualidade	2	2	4	- Oferecer formação a colaboradores; - Realizar auditorias de qualidade; - Registrar cada incidente para análise futura; - Realizar reuniões entre as equipas para discutir as não conformidades; - Acompanhar com maior detalhe os procedimentos; - Analisar previamente os produtos antes do processo de embalagem.
	Marcação dos lotes e código de barras incorretos	1	2	2	- Comparar práticas internas com as de outras organizações para identificar oportunidades de melhoria; - Inovar os sistemas de verificação automática que validem os códigos de barras durante a produção e armazenamento; - Inspeções periódicas nos lotes e códigos de barras; - Reimprimir etiquetas e corrigir códigos de barras nos lotes afetados; - Efetuar auditorias aos lotes; - Oferecer formação e acompanhamento de colaboradores.
	Troca de Etiquetas e etiquetas ilegíveis	1	2	2	- Efetuar auditorias aos produtos; - Oferecer formação e acompanhamento de colaboradores; - Implementar um sistema para a criação e aplicação de etiquetas; - Avaliar as condições de embalagem e armazenamento.
	Problemas com a qualidade do produto final	1	2	2	- Implementar um sistema de rastreabilidade; - Realizar auditorias; - Realizar testes no processo produtivo; - Analisar o feedback recebido dos clientes e colaboradores;
	Acidentes de Trabalho e Segurança Ocupacional	1	2	2	- Realizar auditorias; - Oferecer formação a colaboradores; - Disponibilizar equipamentos de proteção individual adequados, como capacetes, luvas, óculos de proteção, máscaras respiratórias e calçados de segurança; - Manter condições de trabalho ergonómicos; - Efetuar inspeções e manutenções periódicas em máquinas, equipamentos e ferramentas; - Utilizar sinalização de segurança apropriada em todas as áreas de risco.
	Escassez de água	1	1	1	- Instalar sistemas de tratamento de água para reciclagem; - Investir em sistemas de captação de água; - Promover campanhas de conscientização para os colaboradores; - Investir em sistemas de rega gota a gota;
	Falta de Recursos Humanos	2	1	2	- Planeamento estratégico de pessoal para antecipar necessidades futuras; - Implementar iniciativas para manter os funcionários satisfeitos; - Agilizar o processo de recrutamento e seleção; - Analisar o feedback dos colaboradores; - Reorganizar as responsabilidades de cada colaborador para equilibrar a carga de trabalho; - Considerar a contratação de trabalhadores temporários para antecipar necessidades.

Plano Prevenção de Riscos na FEA

FUNDAÇÃO
EUGÉNIO
DE ALMEIDA

Plano de Prevenção de Riscos na Fundação Eugénio de Almeida

Processo	Identificação do Risco	Qualificação do Risco			Controlos Preventivos e Corretivos
		Probabilidade de ocorrer	Impacto	Grau do Risco	
Processo de Vendas	Concorrência	3	3	9	- Realizar pesquisas regulares para analisar o mercado e as estratégias dos concorrentes; - Desenvolver características exclusivas nos produtos; - Oferecer um excelente atendimento ao cliente; - Investir em inovação e desenvolvimento de novos produtos e na imagem; - Criar campanhas de marketing; - Oferecer formação aos colaboradores para melhorar as habilidades de vendas e atendimento.
	Incumprimento por parte dos clientes	2	3	6	- Garantir que todos os contratos estejam bem definidos; - Manter a comunicação proativa com os clientes; - Solicitar os certificados de dívida e não dívida; - Bloquear pagamentos a potenciais incumprimentos; - Implementar lembretes automáticos para prazos e obrigações contratuais; - Ajustar contratos; - Criar cláusulas de penalização; - Opções de pagamento alternativas; - Optar caso seja necessário por medidas legais;
	Problemas de Logística e Distribuição	2	3	6	- Desenvolver um plano logístico detalhado; - Oferecer formação a colaboradores; - Estabelecer parcerias sólidas com fornecedores e transportadoras; - Implementar sistemas de gestão de transporte e armazém; - Estabelecer canais de comunicação claros.
	Problemas com o Marketing	2	2	4	- Analisar o feedback dos clientes; - Oferecer formações aos colaboradores; - Planeamento de marketing bem definido; - Criar campanhas estratégicas com base no público-alvo; - Atualização de tecnologias de marketing; - Análises regulares das tendências de mercado e mudanças no comportamento dos consumidores;
	Conluio com prestadores de serviços	2	2	4	- Implementar Políticas de Ética e Conduta; - Estabelecer pactos de não concorrência; - Segregar funções de forma adequada; - Realizar auditorias regulares;
	Redução propositada das quantidades por paletes	1	2	2	- Implementar sistemas de rastreamento e códigos de barras; - Oferecer formações aos colaboradores; - Controlar as quantidades; - Criar um canal de Denúncias; - Estabelecer um Código de Ética; - Aplicar ações disciplinares;
	Adulterar características e avaliações do produto que está a ser vendido	1	2	2	- Delegar responsabilidades de forma clara; - Criar um controlo rigoroso de qualidade; - Efetuar auditorias Internas; - Oferecer formações aos colaboradores; - Atualizar/ obter certificações de qualidade; - Analisar feedback do Cliente.
	Excessiva dependência de mercados e canais de venda	2	1	2	- Diversificar os canais de venda; - Explorar novos mercados; - Estabelecer parcerias estratégicas; - Análise de Mercado; - Implementar estratégias de marketing direcionadas para diferentes clientes; - Revisão de Estratégias de Preço; - Analisar feedback do Cliente; - Ajustar os stocks e logística.
	Falhas na execução e preparação de encomendas dos clientes	2	1	2	- Oferecer formação contínua aos colaboradores; - Existência de procedimentos operacionais; - Reconhecer o feedback dos clientes para melhorar futuramente; - Rever e ajustar os processos de execução de encomendas;
	Crises (pandemia; guerra; financeira)	1	1	1	- Desenvolver um plano de contingência; - Oferecer formação a colaboradores; - Obter maior flexibilidade operacional; - Revisão das estratégias financeiras; - Criar protocolos de Segurança.

Plano Prevenção de Riscos na FEA

FUNDAÇÃO
EUGÉNIO
DE ALMEIDA

Plano de Prevenção de Riscos na Fundação Eugénio de Almeida

Processo	Identificação do Risco	Qualificação do Risco			Controlos Preventivos e Corretivos
		Probabilidade de ocorrer	Impacto	Grau do Risco	
Sistemas de Informação	Falhas de Segurança Cibernética	3	3	9	- Controlo de insiders; - Revisão de Acessos; - Auditorias aos sistemas de informação; - Atualizações regulares para corrigir possíveis vulnerabilidades; - Adotar autenticação multifatorial para acesso a sistemas; - Utilizar criptografia forte para proteger dados; - Oferecer formação aos colaboradores sobre a proteção de dados;
	Violação de Privacidade e Proteção de Dados	2	2	4	- Restringir o número de pessoas com acesso a informação privilegiada; - Estabelecer Políticas de Privacidade e Proteção de Dados claras e atualizadas; - Processamento de dados pessoais com o consentimento de pessoas específicas; - Utilizar criptografia forte para proteger dados; - Oferecer formação aos colaboradores sobre a proteção de dados.
	Falhas nos Sistemas	3	3	9	- Implementação de Backup regular; - Automação de dados; - Manutenção preventiva dos sistemas e equipamentos.
	Entradas indevidas no sistema Intranet da empresa	2	3	6	- Proteger a rede corporativa com firewall adequados; - Adotar autenticação multifatorial; - Utilização do VPN em acessos fora da rede interna; - Oferecer formação aos colaboradores,
	Acessos indevidos em redes não protegidas	2	2	4	- Controlos de acessos a sistemas de informação; - Revisão de Acessos; - Uso do VPN em acessos fora da rede interna; - Oferecer formação aos colaboradores.
	Hackings dos computadores que estão associados às máquinas de produção	2	3	6	- Utilizar criptografia forte para proteger dados; - Formação aos colaboradores; - Adotar autenticação multifatorial para acesso a sistemas; - Efetuar auditorias aos sistemas de informação; - Atualizações dos programas informáticos associados às máquinas.
	Omissão/ manipulação de informações	2	3	6	- Segregar funções de forma adequada; - Estabelecer normas consignadas no Código de Ética e Conduta; - Revisão de acessos; - Efetuar auditorias internas e externas; - Criar um canal de Denúncias.
	Problemas de Integração entre Sistemas Diferentes	2	1	2	- Realizar avaliações técnicas para garantir a funcionalidade entre sistemas; - Elaborar um plano de integração incluindo fluxos de dados; - Realizar testes antes de qualquer integração; - Manter uma documentação clara e atualizada dos processos de integração entre sistemas.
	Perda de Dados	2	3	6	- Implementar uma estratégia de backup regular; - Utilizar soluções de armazenamento em nuvem; - Reforçar os sistemas de proteção, como antivírus, firewall e software de deteção de intrusos; - Efetuar auditorias regulares de segurança da informação; - Contratação de serviços profissionais para a recuperação de dados.

Plano Prevenção de Riscos na FEA
