



# Instituto Superior de Contabilidade e Administração

Politécnico de Coimbra



**Instituto Superior  
de Contabilidade  
e Administração**

Politécnico de Coimbra

João Eduardo de Matos Dias

**Plano de Gestão de Riscos – Município do Crato**

Coimbra, Novembro de 2022





**Instituto Superior  
de Contabilidade  
e Administração**

Politécnico de Coimbra

João Eduardo de Matos Dias

## **Plano de Gestão de Riscos – Município do Crato**

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 Georgina Morais e supervisão de Maria da Costa.

Coimbra, Novembro de 2022

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser o autor deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico 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.

## **RESUMO**

O âmbito da Auditoria Interna sofreu uma evolução significativa, devido à nova gestão pública. Este progresso veio dar uma maior importância à Gestão do Risco, em detrimento dos controlos, de acordo com Furtado (2017). Deste modo a Gestão dos Riscos desenvolve um papel essencial na execução dos objetivos dos municípios e em toda a sua atividade

O principal objetivo do presente projeto é desenvolver um Plano de Gestão de Riscos para as principais divisões do município. Este iniciou-se com uma revisão de literatura que teve a intenção de interligar as principais temáticas adjacentes à Auditoria Interna, ao Setor Autárquico, ao Controlo Interno e à própria Gestão de Riscos. A metodologia baseou-se na elaboração de entrevistas com colaboradores do município, de forma a recolher informação relacionada com as atividades, riscos e problemas das divisões.

O Projeto permitiu assim desenvolver diversas medidas de controlo, para reduzir os riscos associados aos processos e objetivos de cada setor. Estas medidas servem para melhorar a atividade do município, tornando os seus objetivos mais fáceis de atingir.

No entanto verificaram-se ainda algumas limitações principalmente devido à pequena dimensão do município, que por vezes não tinha os suportes escritos relativos aos seus processos e procedimentos.

Por fim é possível compreender a importância da criação de um departamento de Auditoria Interna, para monitorizar, aplicar e desenvolver o Plano de Gestão de Riscos no município do Crato.

Palavras-chave: Auditoria Interna, Controlo Interno, Gestão de Riscos, Setor Autárquico

## **ABSTRACT**

The scope of Internal Audit has gone through a significant evolution, due to the new public management. This progress has given greater importance to Risk Management, to the detriment of controls, according to Furtado (2017). In this way, Risk Management plays an essential role in the execution of the municipalities' objectives and in all their activity.

The main objective of this project is to develop a Risk Management Plan for the main divisions of the municipality. The project began with a literature review that had the intention of interconnecting the main themes adjacent to Internal Audit, the Municipal Sector, Internal Control and Risk Management itself. The methodology was based on the elaboration of interviews with employees of the municipality, in order to collect information related to the activities, risks and problems of the divisions.

It was possible to develop various control measures to reduce the risks associated with the processes and objectives of each sector. These measures serve to improve the activity of the municipality, making its objectives easier to achieve.

However, there were still some limitations, mainly due to the small size of the municipality, which sometimes did not have written support for its processes and procedures.

Finally, it is understandable the importance of creating an IA department, to monitor, apply and develop the Risk Management Plan in the municipality of Crato.

Keywords: Internal Audit, Internal Control, Risk Management, Municipal Sector

## **ÍNDICE GERAL**

INTRODUÇÃO .....	1
1 Revisão de Literatura .....	3
1.1 Novos Desafios Legais para o Setor Autárquico .....	3
1.1.1 Transferência de Competências para as Autarquias Locais e Intermunicipais – Lei n.º 50-2018, de 16 de agosto.....	5
1.1.2 Transferência de Competências dos municípios para os órgãos das freguesias – Decreto – Lei, n.º 57-2019, de 30 de abril .....	7
1.1.3 Regime Geral da Prevenção da Corrupção (RGPC) - Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro de 2021 .....	9
1.2 Auditoria Interna e Auditoria no Setor Público .....	11
1.2.1 Conceito e Objetivos.....	11
1.2.2 Auditoria Interna vs. Auditoria Externa .....	12
1.2.3 Organismos Profissionais .....	14
1.2.4 Auditoria Interna no Setor Autárquico .....	14
1.3 Controlo Interno .....	16
1.3.1 Sistema de Controlo Interno .....	18
1.3.2 Tipos de Controlo .....	19
1.4 Gestão do Risco.....	20
1.4.1 Processo de Gestão do Risco .....	20
1.4.2 Matriz de Riscos .....	23
2 Metodologia.....	26
3 Plano de Gestão de Riscos e Monitorização na Câmara Municipal do Crato .....	27
3.1 Enquadramento da Entidade .....	27
3.2 Divisão Administrativa e Financeira.....	32
3.2.1 Informática e Telecomunicações .....	33

3.2.2	Recursos Humanos .....	37
3.2.3	Património.....	41
3.2.4	Contabilidade .....	43
3.2.5	Tesouraria .....	49
3.2.6	Aprovisionamento e Armazém .....	51
3.3	Divisão de Serviços Técnicos .....	55
3.3.1	Setor de Obras Municipais e Parque de Máquinas .....	55
3.4	Divisão de Desenvolvimento Social .....	57
3.4.1	Ação Social .....	57
3.5	Monitorização do Plano de Gestão de Riscos .....	59
CONCLUSÃO .....		61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		62
APÊNDICES .....		66
APÊNDICE 1. Guião de Entrevistas. ....		67
ANEXOS .....		68
ANEXO 1 .....		69

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1.1 Conceitos e Objetivos de Auditoria Interna.....	12
Tabela 1.2 Auditoria Interna vs. Auditoria Externa.....	13
Tabela 1.3 Impactos do Risco.....	24
Tabela 1.4 Probabilidades do Risco.....	24
Tabela 1.5 Impacto vs. Probabilidade - Estratégia .....	25
Tabela 3.1 Divisão de Desenvolvimento Social .....	28
Tabela 3.2 Divisão Administrativa e Financeira .....	28
Tabela 3.3 Divisão de Serviços Técnicos .....	29
Tabela 3.4 Exemplo da Análise aos Objetivos/Riscos/Controlos.....	32

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1.1 Processo de Gestão de Risco .....	20
Figura 1.2 Matriz de Risco .....	23

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

AI – Auditoria Interna

ADSE - Assistência na Doença aos Servidores Civis do Estado

CI – Controlo Interno

DAF – Divisão Administrativa e Financeira

DDS – Divisão de Desenvolvimento Social

DST – Divisão de Serviços Técnicos

ECIIA – European Confederation of Institutes of Internal Auditing

IIA – Institute of Internal Auditors

IGF – Inspeção Geral de Finanças

IPAI – Instituto Português de Auditores Internos

ISO – International Organization for Standardization

MENAC – Mecanismo Nacional Anticorrupção

POCP – Plano Oficial de Contabilidade Pública

PPR - Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

RGPC – Regime Geral de Prevenção da Corrupção

SCI – Sistema de Controlo Interno

SIADAP - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

SNC-AP – Sistema de Normalização Contabilística para Administrações Públicas

TC – Tribunal de Contas

## **INTRODUÇÃO**

A gestão de riscos pode ser um modo eficaz de acompanhar o desenvolvimento e responder às alterações significativas que os municípios estão sujeitos. Esta atividade pode ainda gerar valor e aperfeiçoar os procedimentos das respetivas organizações.

Aliada a uma competente gestão de riscos deverá existir um departamento de Auditoria Interna (AI). Deste modo será possível monitorizar o processo de gestão de riscos, através de um procedimento de consultoria e garantia, totalmente independente, com uma abordagem sistemática e disciplina.

Nasci e cresci no Município do Crato e até mesmo a minha primeira experiência profissional, foi realizada nesta organização. O Crato é uma pequena vila histórica com cerca de 1500 habitantes, que pertence ao Distrito de Portalegre, Região situada no Norte Alentejano. Esta vila é sede de concelho, com 398 km<sup>2</sup> de área e 3.225 habitantes.

Sinto um carinho muito especial por este município que sempre me recebeu de portas abertas, contribuindo em parte para o meu crescimento. Creio que esta seja uma boa oportunidade para aplicar o Projeto que pretendo e simultaneamente contribuir para o seu desenvolvimento.

Estas foram as principais motivações que me levaram a desenvolver o Plano de Gestão de Riscos no Município do Crato.

Deste modo os seus principais objetivos são:

- ✓ Analisar e avaliar os objetivos e atividades dos diferentes setores do município;
- ✓ Identificar as possíveis problemáticas e riscos associados aos objetivos;
- ✓ Determinar medidas de controlo de forma a reduzir os riscos identificados.

Este propõe-se assim a contribuir para o desenvolvimento do município do Crato, através de uma proposta para a diminuição dos possíveis riscos e ainda algumas medidas que tornem os processos mais eficientes e eficazes.

O presente projeto está estruturado em três capítulos principais, a revisão de literatura, a metodologia e o caso prático onde é desenvolvido o plano de gestão de riscos para o município do Crato. Para além destes capítulos, existe a respetiva, conclusão, anexos e revisão bibliográfica.

O primeiro capítulo relativo à revisão de literatura, pretende abordar os conceitos de AI, gestão de riscos e setor público e mostrar como estes se relacionam.

O segundo capítulo diz respeito à metodologia do projeto e demonstra como este foi devidamente planeado e executado.

Por fim, mas não menos importante, temos o terceiro capítulo, alusivo à parte prática do projeto e onde é feito um enquadramento da entidade e onde são identificados os objetivos dos setores e os riscos associados. Neste capítulo irá ser feita a análise dos riscos e irão ser desenvolvidas medidas de controlo de forma a combater os respetivos riscos.

## **1 Revisão de Literatura**

Este capítulo apresenta a revisão da literatura sobre os temas a serem estudados. Esta pesquisa tem como objetivo analisar e sintetizar a literatura, dando um enquadramento e contextualização dos tópicos principais.

Portanto, esta seção iniciará com uma revisão relativa aos Novos Desafios Legais do Setor Autárquico, passando pela Transferência de Competências e pelo Decreto de Lei n.º 54 – A/99, de 22 de fevereiro que aborda o Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC). Em seguida será realizada uma abordagem sobre a AI e a Auditoria no Setor Autárquico, passando pelos seus objetivos, conceitos e organismos responsáveis. Por último, serão analisadas as temáticas relativas ao Controlo Interno (CI) e Gestão de Riscos.

### **1.1 Novos Desafios Legais para o Setor Autárquico**

O Sistema de Normalização Contabilística para Administrações Públicas (SNC-AP), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 192/2015, de 11 de setembro, veio solucionar as divisões e inconsistências que se verificavam no Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP), proporcionando um sistema orçamental e financeiro mais eficiente e concordante com os sistemas que vêm sendo adotados a nível internacional.

De acordo com o referido Decreto-Lei, o SNC-AP torna possível a uniformização de processos e o aumento da fiabilidade de consolidação de contas, com os seus subsistemas de contabilidade orçamental, financeira e de gestão.

Com a reformulação do SNC-AP verifica-se um aumento da exigência de CI das organizações, acrescentando assim a necessidade de possuir um Sistema de Controlo Interno (SCI).

O artigo 9.º do presente Decreto-Lei, refere que o SCI, das organizações públicas, deverá conter o plano de organização, as políticas, os métodos e os procedimentos de controlo, assim como todos os outros processos definidos pelos devidos responsáveis que contribuam para o desenvolvimento eficiente e eficaz da entidade.

No que diz respeito ao controlo e auditoria do setor público, incluindo as autarquias locais, existem dois organismos responsáveis:

- ✓ Tribunal de Contas (TC);
- ✓ Inspeção Geral de Finanças (IGF).

O TC tem como missão, segundo o artigo 214.º da Constituição da República Portuguesa (CRP), supervisionar a legitimidade e conformidade das receitas e despesas públicas, emitir opinião sobre a Conta Geral do Estado e Regiões Autónomas, julgar a gestão financeira pública e consumir as responsabilidades financeiras, contribuindo para a evolução sustentada das finanças públicas.

A IGF executa, no domínio da administração financeira e do Estado, a auditoria e o controlo na esfera orçamental, económica, financeira e patrimonial, de acordo com os pressupostos da legalidade, regularidade e boa gestão financeira. Esta atua ainda em ações contínuas de auditoria financeira, de controlo e avaliação dos serviços e organismos e atividades e programas da administração financeira do Estado, incluindo as autarquias locais.

Atendendo ao estudo realizado por Tavares *et al.*, (2018), relativamente ao Estado de Direito e Prevenção da Corrupção conclui-se que:

- ✓ A generalidade dos municípios liquida a aquisição de serviços, materiais e equipamentos dentro de um mês e metade dos municípios até efetua o pagamento em menos de três semanas. Por outro lado, existe um pequeno número de municípios que realiza os seus pagamentos num prazo superior a 195 dias (seis meses e meio).
- ✓ Os municípios aplicam cerca de 39% dos valores que têm à disposição para contratação pública, através da elaboração de concursos públicos.
- ✓ Entre 2013 e 2016 o TC analisou 3.674 contratos e apenas 118 do seu total, não foram homologados (cerca de 3%). Dos 219 municípios portugueses, verificaram-se 216 em que todos os contratos foram homologados pelo tribunal, significando que os 118 contratos que foram reprovados pertencem a 53 municípios. Destes 53 municípios, 49 tiveram mais contratos aprovados do que reprovados e somente 4 municípios apresentaram mais contratos reprovados do que aprovados. Deste modo foi possível aferir positivamente quanto à qualidade dos contratos públicos que chegam ao TC.

- ✓ Por último, verificou-se que as autarquias locais do Algarve e de Lisboa, possuem elevados níveis de autonomia financeira, enquanto os municípios das ilhas e do interior de Portugal revelam uma maior dependência dos financiamentos do Estado.

### **1.1.1 Transferência de Competências para as Autarquias Locais e Intermunicipais – Lei n.º 50-2018, de 16 de agosto**

A Lei n.º 50-2018, de 16 de agosto, determina a transferência de competências para as autarquias locais e para as organizações intermunicipais, consumando os princípios da descentralização administrativa, da subsidiariedade e da autonomia do poder local, de acordo com o seu artigo 1.º.

De acordo com o artigo 2.º da presente Lei, os princípios e garantias da transferência de competências para as autarquias locais são:

- “a) A transferência efetua-se para a autarquia local ou entidade intermunicipal que, de acordo com a sua natureza, se mostre mais adequada ao exercício da competência em causa;
- b) A preservação da autonomia administrativa, financeira, patrimonial, e organizativa das autarquias locais;
- c) A garantia de qualidade no acesso aos serviços públicos;
- d) A coesão territorial e a garantia da universalidade e da igualdade de oportunidades no acesso ao serviço público;
- e) A eficiência e eficácia da gestão pública;
- f) A garantia da transferência para as autarquias locais dos recursos financeiros, humanos e patrimoniais adequados, considerando os atualmente aplicados nos serviços e competências descentralizados;
- g) A estabilidade de financiamento no exercício das atribuições cometidas.”

A transferência de competências oferece assim uma oportunidade assinalável às autarquias locais, principalmente no que respeita à independência e capacidade de autossuficiência do município. Deste modo têm a possibilidade de contribuir de forma determinante para o desenvolvimento e manutenção dos serviços públicos, pois têm à sua disposição mais recursos patrimoniais, financeiros e humanos.

Segundo o artigo 5.º da Lei em questão, prevê-se que as autarquias locais e organizações intermunicipais recebam meios financeiros para executarem as competências atribuídas. Para a respetiva concessão de meios financeiros são ponderados os acréscimos de receitas e despesas que resultam das competências em causa.

No âmbito da transferência de competências são cedidos para a esfera das autarquias locais e entidades intermunicipais os bens móveis e imóveis inerentes às competências em causa. Os bens atribuídos são assim registados e inscritos na conservatória, a favor das respetivas autarquias locais, sendo apenas necessário o comprovativo de concretização da referente transferência de competência, atendendo ao artigo 7.º da presente Lei.

Para além das transferências de bens imóveis, podem também ocorrer transferências de recursos humanos para as autarquias locais, de forma a garantir a execução das competências atribuídas a estas. Neste processo é obrigatório cumprir e manter a situação jurídico-funcional que o colaborador possui antes de ingressar na respetiva autarquia local, designadamente em matéria de vínculo, carreira e remuneração.

A Câmara Municipal do Crato foi um dos municípios pioneiros na transferência de competências relativamente à Educação, nomeadamente nas seguintes atribuições:

- ✓ Transferência do pessoal não docente das escolas básicas e da educação pré-escolar;
- ✓ Transferência das atividades de enriquecimento curricular no 1.º ciclo do ensino básico;
- ✓ Transferência da gestão do parque escolar nos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico.

A presente transferência de competências entre o ministério de educação e o município do Crato foi publicado no Diário da República, 2.ª série – N.º 143 – 27 de julho de 2009.

As principais condições da transferência de competências relativa ao município do Crato foram:

- ✓ O comprometimento do Ministério da Educação em atribuir ao município do Crato, os montantes relativos aos vencimentos base e respetivos encargos sociais (caixa geral de aposentações e segurança social) com o pessoal docente transferido;

- ✓ Garantia de manutenção da situação relativa à Assistência na Doença aos Servidores Civis do Estado (ADSE) por parte do pessoal não docente, com os encargos a serem suportados pela administração central;
- ✓ O município responsabiliza-se pela execução e gestão das atividades de enriquecimento curricular relativas ao 1.º ciclo do ensino básico;
- ✓ O município garante a construções e ampliação necessárias às escolas básicas, assim como as manutenções e aquisições necessárias.

Este é um exemplo prático e real de uma transferência de competências que permitiu ao município um maior poder de independência. Neste caso, o município dispõe de mais recursos para gerir a educação no seu conselho e corresponder às responsabilidades inerentes.

### **1.1.2 Transferência de Competências dos municípios para os órgãos das freguesias – Decreto – Lei, n.º 57-2019, de 30 de abril**

O Decreto-Lei n.º 57-2019, de 30 de abril, materializa a transferência de competências dos municípios para os órgãos das freguesias.

De acordo com o n.º 1 do artigo 2.º do presente Decreto-Lei é possível verificar as competências atribuídas aos órgãos das freguesias. Estas são:

- “ a) A gestão e manutenção de espaços verdes;
- b) A limpeza das vias e espaços públicos, sarjetas e sumidouros;
- c) A manutenção, reparação e substituição do mobiliário urbano instalado no espaço público, com exceção daquele que seja objeto de concessão;
- d) A gestão e manutenção corrente de feiras e mercados;
- e) A realização de pequenas reparações nos estabelecimentos de educação pré-escolar e do primeiro ciclo do ensino básico;
- f) A manutenção dos espaços envolventes dos estabelecimentos de educação pré-escolar e do primeiro ciclo do ensino básico;
- g) A utilização e ocupação da via pública;

- h) O licenciamento da afixação de publicidade de natureza comercial, quando a mensagem está relacionada com bens ou serviços comercializados no próprio estabelecimento ou ocupa o domínio público contíguo à fachada do mesmo;
- i) A autorização da atividade de exploração de máquinas de diversão;
- j) A autorização da colocação de recintos improvisados;
- k) A autorização da realização de espetáculos desportivos e divertimentos na via pública, jardins e outros lugares públicos ao ar livre, desde que estes se realizem exclusivamente na sua área de jurisdição;
- l) A autorização da realização de acampamentos ocasionais;
- m) A autorização da realização de fogueiras e do lançamento e queima de artigos pirotécnicos, designadamente foguetes e balonas, bem como a autorização ou receção das comunicações prévias relativas a queimas e queimadas.”

Com a atribuição de tais competências aos órgãos de freguesia, verifica-se uma maior disponibilidade para os municípios abordarem questões de relevância superior com um maior número de recursos. Para além disso, é possível constatar uma maior autonomia para os próprios órgãos de freguesia sobretudo em temas operacionais.

Atendendo ao artigo 8.º do Decreto-Lei referido, verifica-se que os colaboradores do município afetos a atividades que integram a transição de competências, podem transitar para o mapa de pessoal das respetivas juntas de freguesia. Neste processo é garantido a inalterabilidade dos seus contratos de trabalho, principalmente quando às suas situações jurídico-funcionais.

Os colaboradores com maior antiguidade no município têm preferência na elegibilidade da freguesia para a qual transitam. No caso de se encontrarem colaboradores na mesma situação de antiguidade, o critério para elegibilidade da freguesia a transitar, será o resultado da última avaliação de desempenho.

Existem também situações em que não há necessidade de integrar na esfera das freguesias todos os colaboradores do município afetos à execução dos trabalhos relativos às competências transferidas. Quando se confirma este cenário, os colaboradores que permanecem no município são integrados em outros serviços, com incumbências distintas.

Segundo o artigo 9.º do Decreto-Lei mencionado, os meios financeiros inerentes às transferências de competências dos municípios para as freguesias resultam do orçamento municipal, depois da respetiva aprovação pela assembleia municipal e de freguesia. Estes meios financeiros são determinados tendo em conta as despesas e receitas dos municípios relativamente às competências em questão.

### **1.1.3 Regime Geral da Prevenção da Corrupção (RGPC) - Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro de 2021**

No que respeita aos municípios portugueses a AI, não tinha carácter obrigatório, existindo simplesmente a necessidade de se cumprir com o ponto 2.9.1 do Decreto de Lei n.º 54 – A/99, de 22 de fevereiro. A única obrigação que os municípios tinham de cumprir era a adoção do SCI que incluía “o plano de organizações, políticas, métodos e procedimentos de controlo, bem como todos os outros métodos e procedimentos definidos pelos responsáveis autárquicos que contribuam para assegurar o desenvolvimento das atividades de forma ordenada e eficiente”.

Nos termos da Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2021, de 6 de abril, o governo aprovou a versão final da Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024 (Estratégia). Numa ótica de compreensão pela importância da necessidade de prevenção, deteção e repressão da corrupção, a estratégia define sete prioridades:

- ✓ “Melhorar o conhecimento, a formação e as práticas institucionais em matéria de transparência e integridade;
- ✓ Prevenir e detetar os riscos de corrupção na ação pública;
- ✓ Comprometer o setor privado na prevenção, deteção e repressão da corrupção;
- ✓ Reforçar a articulação entre instituições públicas e privadas;
- ✓ Garantir uma aplicação mais eficaz e uniforme dos mecanismos legais em matérias de repressão da corrupção, melhorar o tempo de resposto do sistema judicial e assegurar a adequação e efetividade da punição;
- ✓ Produzir e divulgar periodicamente informação fiável sobre o fenómeno da corrupção;
- ✓ Cooperar no plano internacional no combate à corrupção.”

No seguimento da Resolução do Conselho de Ministros ocorreu a recente aprovação do Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro de 2021, que cria o Mecanismo Nacional

Anticorrupção (MENAC) e estabelece o Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC).

O MENAC tem como principal objetivo a divulgação da transparência e da integridade na ação pública e a garantia da efetividade de políticas de prevenção da corrupção e de infração conexas, de acordo com o n.º 2 do Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro de 2021.

Segundo o artigo n.º 2, do capítulo I do Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro de 2021, o presente RGPC é aplicável às pessoas coletivas com sede em Portugal que empreguem 50 ou mais trabalhadores e às sucursais em território nacional de pessoas coletivas com sede no estrangeiro que empreguem 50 ou mais trabalhadores.

Este também é aplicável aos serviços e às pessoas coletivas de administração direta e indireta do Estado, das regiões autónomas, das autarquias locais e do setor público empresarial que empreguem 50 ou mais trabalhadores.

De acordo com o artigo 5.º, do capítulo II do Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro de 2021, as entidades abrangidas pelo RGPC devem desenvolver e implementar um programa de cumprimento normativo que inclua, pelo menos:

- ✓ Um Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR);
- ✓ Um Código de Conduta;
- ✓ Um Programa de Formação;
- ✓ Um Canal de Denúncias.

De forma a precaverem, identificarem e sancionarem atos de corrupção e infrações conexas, efetuados contra a organização ou através desta.

As organizações devem também eleger como elemento da direção superior ou equiparado, um responsável pelo cumprimento das normas e regulamentos, que assegure e controle a sua aplicação. Este responsável exerce as suas tarefas de forma independente, permanente e com autonomia decisória, devendo ser assegurado pela respetiva entidade, que dispõe de informação interna e dos meios humanos técnicos necessários ao bom desempenho do cargo.

Com a entrada em vigor do presente Decreto-Lei, é dado um passo extremamente importante para a obrigatoriedade de implementação de AI no combate à fraude e também

como método de melhoria e desenvolvimentos dos procedimentos das organizações, de forma a torná-las mais eficientes e eficazes, acrescentando-lhes valor.

## **1.2 Auditoria Interna e Auditoria no Setor Público**

### **1.2.1 Conceito e Objetivos**

O conceito de AI, tem sido alvo de inúmeras transformações ao longo do tempo devido à evolução tecnológica, ao desenvolvimento da economia mundial, à complexidade empresarial e respetivos regulamentos.

A AI enfrenta um desafio constante, promovido pela incessante evolução das novas tecnologias, dos ambientes organizacionais que proporcionam novas áreas de atividade, mais oportunidades e diversos riscos, de acordo com Morais e Martins (2013).

De acordo com a Norma 2110 – Governação, do IPAI, Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (2009), a AI avalia e desenvolve recomendações adequadas aos processos de administração, de forma que sejam atingidos objetivos fundamentais, tais como:

- ✓ Propiciar a ética e os valores justos ao ambiente da organização;
- ✓ Garantir de forma eficiente e eficaz a gestão de desempenho organizacional e a sua responsabilização;
- ✓ Transmitir de forma eficaz a informação sobre risco e controlo, às áreas apropriadas da organização;
- ✓ Coordenar eficazmente as atividades de comunicação e informação ao Conselho, aos auditores externos e internos e aos gestores.

Para Costa (2010), a AI evidencia um papel de avaliação independente, com base na averiguação dos procedimentos de uma entidade. Esta tem como objetivo primordial, auxiliar o órgão de gestão para que este atinja um desempenho eficaz na realização das suas responsabilidades.

Segundo Pinheiro (2014), a AI deve ser implementada pelo órgão de gestão como parte determinante das organizações. Esta irá servir para questionar os procedimentos e metodologias de trabalho, procurando uma melhoria contante no desempenho, rendibilidade e desenvolvimento das organizações.

Seguem alguns exemplos de definições de auditoria, determinados por certas entidades, de forma a concluir este conceito, conforme a tabela 1.1.

Tabela 1.1 Conceitos e Objetivos de Auditoria Interna

<b>Entidades</b>	<b>Ano</b>	<b>Conceito</b>
Tribunal de Contas Português	1999	A auditoria é uma avaliação ou averiguação de um determinado assunto, matéria ou procedimento. Esta verificação deve ocorrer seguindo certas regras, princípios e normas estabelecidas, através de um profissional independente e tecnicamente apto. Deste modo o auditor irá desenvolver as suas conclusões e formular um parecer sobre as matérias analisadas.
Instituto Português de Auditoria Interna	2009	A AI é um processo independente, de consultoria e de garantia, que tem como principal objetivo otimizar os procedimentos das entidades. Esta melhoria nas organizações é efetuada através de abordagem disciplinada e sistemática, centrada no desenvolvimento da eficiência e eficácia dos processos de gestão de risco, de administração e controlo.
International Organization of Supreme Audit Institutions	2015	A AI do setor público pode ser vista como um processo constante e disciplinado, de avaliação e obtenção de evidências. Este processo estabelece se os procedimentos, as informações e as circunstâncias de um projeto ou objeto estão concordantes com as condições determinadas.
The Institute of Internal Auditors	2017	A AI tem como principal objetivo acrescentar valor e otimizar os procedimentos das organizações, através de uma atividade independente, de garantia e consultoria. A auditoria auxilia a entidade para que esta concretize os seus objetivos, melhorando a eficácia e eficiência dos procedimentos de gestão de risco, governação e controlo.
The International Auditing and Assurance Standards Board	2018	A AI é função independente de garantia e consultoria, responsável pela avaliação e desenvolvimento dos procedimentos de gestão de riscos, processos de CI e eficácia e eficiência da administração do órgão de gestão.

Fonte: Adaptado de Martins (2020)

### 1.2.2 Auditoria Interna vs. Auditoria Externa

Com o passar do tempo a auditoria desenvolveu-se de forma a corresponder às novas necessidades que surgiram devido à evolução tecnológica e ao crescimento empresarial.

As auditorias podem ser classificadas como externas ou internas e as duas são realizadas de forma a dar opinião sobre uma determinada matéria. A auditoria externa pode até

utilizar algum trabalho realizado pela AI para minimizar a sua análise, mas terá sempre de garantir a avaliação desse mesmo trabalho, pois é da sua responsabilidade a opinião que emite, de acordo com Bouça (2017).

Para Ferreira (2016), o auditor externo necessita de entender o trabalho realizado pelo auditor interno, relativamente à análise e avaliação que foram efetuadas ao CI. Este entendimento é fundamental, sobretudo se o auditor externo usufruir do trabalho realizado pelo auditor interno, pois será da sua completa responsabilidade a opinião emitida.

Ambas as auditorias são caracterizadas pelo seu carácter obrigatório e independente, contudo têm diversas diferenças como poderemos ver na tabela 1.2.

Tabela 1.2 Auditoria Interna vs. Auditoria Externa

<b>Auditoria Interna</b>	<b>Auditoria Externa</b>
O objetivo da AI é de analisar e dar resposta aos problemas e necessidades da organização.	O objetivo da AE é garantir que as matérias em análise, possuem informações fidedigna, sem distorções materiais.
A AI pode ser efetuada por uma equipa ou por um colaborador da própria organização e também em regime de subcontratação ( <i>Outsourcing</i> ),	A AE presta um serviço a uma entidade terceira e deve assegurar a independência na emissão da sua opinião.
Os trabalhos elaborados pela AI são contínuos e ininterruptos.	As atividades efetuadas pela AE têm periodicidade que é geralmente anual.
A equipa da AI tem como propósito prevenir e detetar possíveis fraudes. Esta também deverá contribuir para a criação de medidas que melhorem as organizações.	A equipa de AE não tem como principal finalidade garantir a prevenção de eventuais fraudes. Esta deve sobretudo assegurar que as demonstrações financeiras não possuem distorções materiais.
A AI distribui os trabalhos atendendo aos departamentos da organizações, setores operacionais e atribuições da administração.	A AE estrutura o trabalho realizado relativamente às rubricas das demonstrações financeiras (demonstração de resultados e balanço).

Fonte: Elaboração Própria

### **1.2.3 Organismos Profissionais**

A organização encarregue de criar as normas internacionais de auditoria e que rege a AI foi criada nos Estados Unidos da América (EUA), em 1941, com o nome de *The Institute of Internal Auditors* (IIA).

A nível europeu, surge em 1982, a *European Confederation of Institutes of Internal Auditing* (ECIIA), com o objetivo de fazer progredir a AI na Europa e representar o IIA.

Em Portugal, os profissionais de AI têm como órgão principal o Instituto Português de Auditores Internos (IPAI), constituído em 1992.

As normas e os regulamentos de AI são utilizados no setor público e no setor privado, do mesmo modo, mudando simplesmente o objetivo da auditoria.

O IPAI traduz ainda as normas internacionais de auditoria e criou o documento, em 2009, intitulado de “Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna”, com as respetivas normas internacionais e o código de ética para a profissão. Estas normas internacionais, indicam os seguintes objetivos principais:

- ✓ Criar condições para o desenvolvimento e a realização de diversos processos e atividades de AI;
- ✓ Implementar princípios fundamentais que fortaleçam as práticas de AI;
- ✓ Determinar processos de análise e avaliação dos trabalhos realizados pela AI;
- ✓ Acrescentar valor às Organizações, tornando os procedimentos e as operações da entidade mais eficientes e eficazes.

### **1.2.4 Auditoria Interna no Setor Autárquico**

O setor público, nomeadamente as autarquias locais, são uma parte primordial da economia portuguesa, desempenhando um papel de extrema relevância na realização dos serviços e das necessidades dos portugueses.

Com o decorrer dos anos, as incumbências e as capacidades dos municípios têm aumentado significativamente e é esperado que no futuro a curto prazo a tendência se mantenha ou até se superiorize.

Contudo, a gestão das entidades públicas é caracterizada por uma certa complexidade, acabando por necessitar de conhecimentos abrangentes e um certo nível de experiência

de forma a garantir o funcionamento pleno destes organismos. Deste modo, a AI revela um papel relevante de auxílio e garantia de uma gestão eficiente e eficaz por parte dos órgãos executivos.

Segundo Marçal & Marques (2011), a AI efetua um papel importante no apoio à tomada de decisão pelo órgão de gestão, visto que o setor público tem como objetivos a maximização da eficiência e eficácia dos serviços e da economia. Contudo, esta mais-valia para a gestão pública, apenas está a ser implementada recentemente e de forma voluntária, sendo que a maior parte dos municípios recorre apenas à auditoria externa, porque é obrigatória, com a última lei das finanças locais,

Para Nedeia (2015), a AI é um instrumento fundamental para identificar e avaliar os riscos, através da análise e avaliação dos procedimentos e do CI das organizações públicas.

De acordo com um estudo realizado por Ribeiro *et al.*, (2018), sobre o impacto da AI na gestão municipal foi possível concluir que a AI acrescenta valor às organizações públicas (municípios), garantido que os regulamentos e respetivas normas são cumpridos e o controlo dos riscos assegurado.

Contudo notou-se uma certa insatisfação pela qualidade dos serviços de AI, verificando-se uma exigência por parte dos profissionais de AI, de forma a obterem meios materiais e técnicos de melhor qualidade e em mais abundância.

Alguns órgãos executivos prescindem ainda da atividade de AI, por considerarem que esta não é necessária nos seus trabalhos, o que conseqüentemente se traduz na não implementação da AI na grande parte dos municípios portugueses.

Atendendo ao trabalho realizado por Santos (2018), relativamente à influência da auditoria na qualidade da informação financeira dos municípios verifica-se que:

- ✓ Apenas 17 dos 86 municípios abordados apresentam um serviço de AI, ou seja, apenas cerca de 20%;
- ✓ Os motivos mais mencionados que justificam a falta de um serviço de AI foram a falta de recursos humanos com formação adequada e a falta de meios técnicos;
- ✓ Dos 86 municípios, existem 80 (93%) que acreditam que os auditores contribuem de forma significativa para uma maior fiabilidade e conformidade dos relatos financeiros e dos procedimentos.

- ✓ As implementações da AI nas atividades de um município proporcionam maior transparência e uma qualidade superior no relato das informações financeiras e nos seus procedimentos.

Apesar da importância da AI para a gestão eficaz e eficiente dos organismos públicos, verifica-se que muitos destes ainda não implementaram tal atividade.

Segundo Félix *et al.*, (2018), as auditorias internas auxiliam a identificar, erros, falhas e até casos de fraude, possibilitando que estas situações sejam corrigidas e neutralizadas de forma adequada e em tempo útil, preservando o órgão de gestão dos municípios e as próprias organizações de possíveis sanções.

A AI aliada a um CI adequado realizam um papel fundamental na vida dos municípios, contribuindo para que os objetivos sejam alcançados e proporcionando processos mais eficazes e eficientes.

### 1.3 Controlo Interno

O COSO (*Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission*) tem como principal objetivo criar diretrizes relativas ao CI, à gestão de riscos, à supervisão organizacional e à redução de fraudes, como é o caso da *Internal Control Integrated Framework* de 2013. Esta *Framework* define o CI, assim como os seus requisitos, componentes e princípios significativos, fornecendo tutoria às organizações, no que diz respeito à implementação e avaliação da eficácia do seu CI.

De acordo com o COSO (2013), a presente *Framework*, define o CI como:

- ✓ Um processo para alcançar objetivos numa ou em diversas atividades (um meio para alcançar um fim e não um fim em si mesmo);
- ✓ Efetuada por pessoas, sendo mais do que um livro de políticas e procedimentos. Este é representativo das ações dos colaboradores, em todos os níveis da entidade, de forma a efetuarem o próprio CI;
- ✓ Com capacidade para providenciar segurança razoável, mas não de forma absoluta;
- ✓ Flexível às características das entidades, sendo adaptável a todas as organizações, unidades, setores e processos de negócios.

De forma a permitir às entidades focarem-se em diversas partes do CI o COSO (2013), define três tipologias de objetivos para as organizações agruparem os seus propósitos.

Estes objetivos são:

- ✓ Conformidade – relativamente aos objetivos relacionados com o cumprimento de legislação e regulamentação, que a organização está sujeita;
- ✓ Divulgação/Relato – referente aos objetivos de divulgação de informação financeira e não financeira, inter e externas e garantindo princípios de fiabilidade, transparências e outros atributos consideráveis;
- ✓ Operacional – que corresponde à eficiência e eficácia das atividades da organização, como é o caso do desempenho financeiro, operacional e salvaguarda de ativos.

Atendendo ao COSO (2013), o CI dispõe de cinco componentes integram os objetivos e a estrutura da entidade. Estas componentes são:

- ✓ Ambiente de Controlo – proporciona um suporte à aplicação do CI pela entidade, através de um grupo de processos, normas e estruturas;
- ✓ Avaliação de Riscos – qualquer organização está sujeita a diversos riscos, tanto com origem interna como externa. A análise de riscos é assente num processo ativo e variável, de identificação, consideração e análise de riscos;
- ✓ Atividades de Controlo – servem para auxiliar na garantia de execução das normas definidas pelo órgão de gestão, de modo a reduzir os riscos inerentes à realização dos objetivos. Estas atividades são efetuadas em todos os níveis das organizações;
- ✓ Informação e Comunicação – A informação, quer interna quer externa é essencial para a organização suportar as atividades de CI e assim garantir os seus objetivos. A comunicação consiste no processo continuado e ininterrupto de providenciar, partilhar e adquirir informações fundamentais à atividade da organização e ao seu CI.
- ✓ Atividades de Monitoramento - As entidades aplicam avaliações de forma contínua e de modo independente, com o objetivo de assegurar o desempenho das cinco componentes do CI. As avaliações efetuadas nos vários níveis das entidades, aos processos corporativos, fornecem dados pertinentes e relevantes.

A parte prática do projeto irá seguir a presente *Framework*, no que diz respeito à identificação e análise de riscos, relativos aos processos e objetivos do município. Para além desta análise, serão providenciadas diversas medidas de controlo de forma a mitigar os respetivos riscos.

Para o IIA, o CI é o conjunto de todas as atividades efetuadas pelo órgão de gestão de forma a aumentarem a possibilidade de cumprimento dos objetivos organizacionais. O controlo pode suceder do planeamento, organização e orientação do órgão de gestão.

De acordo com Attie (2018), o CI tem uma importância extrema, visto que poderá ser impossível conceber uma empresa que não tenha controlos que assegurem a permanência do fluxo de operações e informações devida.

Os principais objetivos que o CI deverá procurar realizar, são:

- ✓ Obter informação íntegra e confiável;
- ✓ Processos, planos estratégicos, procedimentos, políticas e regulamentos concordantes e em conformidade;
- ✓ Recursos usados de forma rentável e o mais eficiente possível;
- ✓ Salvaguarda de todos os ativos;
- ✓ Os objetivos definidos pelo órgão de gestão sejam cumpridos na sua plenitude.

Completamente associado ao CI, temos a AI, que informa e reporta ao órgão de gestão relativamente às avaliações efetuadas ao próprio CI e às monitorizações realizadas ao SCI.

### **1.3.1 Sistema de Controlo Interno**

O SCI permite às organizações usufruírem de um apropriado sistema de gestão de riscos, de comunicação e informação. Este proporciona também um método de monitorização que garante uma correta intervenção nas áreas e procedimentos que necessitem.

Segundo um estudo de caso elaborado por Correia (2018), concluiu-se que as principais vantagens do SCI são:

- ✓ Garantia de conformidade com os regulamentos e leis;
- ✓ Capacidade de deteção de erros e fraudes;
- ✓ Uma maior eficiência e eficácia na realização das operações.

Para além disso, a maioria das entidades concordou quanto à enorme importância do SCI e deixaram evidência como maior adversidade o facto de os meios humanos e técnicos serem insuficientes.

Um adequado SCI é fundamental para que as organizações consigam atingir os seus objetivos de um modo mais eficaz e eficiente.

### 1.3.2 Tipos de Controlo

O órgão de gestão, de forma a alcançar os seus objetivos e para desenvolver a eficiência e eficácia da sua organização, deve implementar controlos adequados e encontrar mecanismos para que estes permaneçam em funcionamento.

De acordo com Moraes & Martins (2013), os controlos são uma oportunidade metodológica para as entidades, proporcionando-lhes mais valor, enquanto a auditoria possui a função de analisar e avaliar o nível de aplicação dos controlos e o seu desenvolvimento. Deste modo, referem que todos os SCI, necessitam de obter controlos apropriados às organizações.

Estes controlos são classificados do seguinte modo:

- ✓ **Preventivos (P)** – têm como função evitar que sucedam acontecimentos prejudiciais à entidade. São controlos desenvolvidos para atuarem, *à priori*, antes dos acontecimentos ocorrerem e de forma a evitá-los;
- ✓ **Orientativos (O)** – têm como objetivo incentivar o acontecimento de situações pretendidas. Atua de forma a originar resultados favoráveis à entidade;
- ✓ **Detetivos (D)** – desempenham a função de identificar e reparar acontecimentos prejudiciais à organização. São controlos desenvolvidos para atuarem, *à posteriori*, depois dos acontecimentos ocorrerem e de forma a reduzir os possíveis impactos;
- ✓ **Compensatórios (Com.)** – servem para equilibrar e neutralizar as debilidades do SCI, verificadas em outros setores da entidade. Este controlo permite cruzar dados entre os diversos setores da organização;
- ✓ **Corretivos (Cor.)** – têm como objetivo retificar as falhas e os obstáculos que vão surgindo no processo de avaliação de riscos, contribuindo assim para o bom funcionamento da organização.

Para desenvolver um SCI capacitado e eficaz é necessário um bom suporte de análise e avaliação de riscos, assim como um eficiente controlo de gestão de risco.

## 1.4 Gestão do Risco

O IIA determina que o risco é a probabilidade de ocorrer um acontecimento que tenha impactos na organização e na execução dos seus objetivos. Desta forma o risco é mensurado através da probabilidade e do impacto da sua ocorrência.

Atendendo a Silva *et al.*, (2016), a gestão do risco representa um grupo de processos e metodologias aplicados pelas entidades de forma a reduzir e controlar os riscos que sejam capazes de prejudicar as próprias entidades e os seus objetivos.

### 1.4.1 Processo de Gestão do Risco

De acordo com a norma 31000 do *International Organization for Standardization* (ISO), o processo de gestão de riscos deverá ser incluído na cultura e nos processos das organizações, de forma a ter um papel fundamental na sua vida. Este também deverá ser criado à medida dos procedimentos e processos de negócio das entidades.

Para Magalhães (2017), as entidades desenvolvem e executam processos de gestão de risco, pois consideram-nos fundamentais para a prosperidade das organizações.

A presente norma tem uma figura, que ajuda a esquematizar o processo de gestão de risco, ver a figura 1.1.

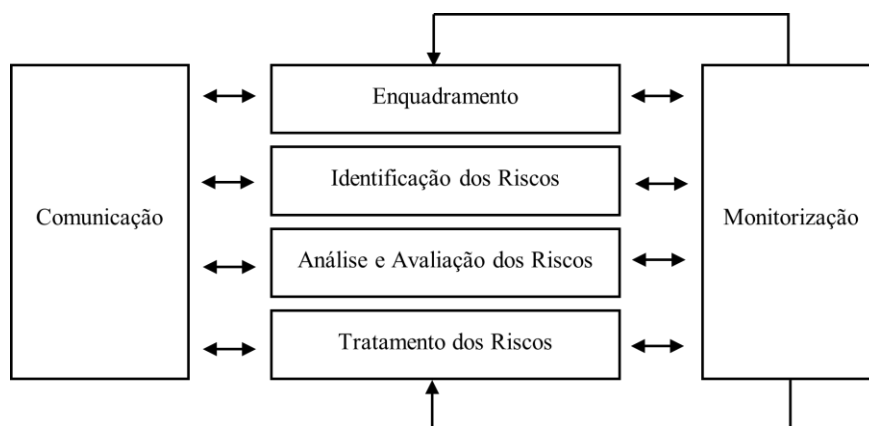


Figura 1.1 Processo de Gestão de Risco

Fonte: Adaptado da Norma Portuguesa – ISO 31000 (2012)

### 1. Enquadramento

Nesta fase a organização estabelece os seus objetivos e determina a estratégia adequada de forma a executar as atividades de gestão de risco. Para além disso, são definidos os critérios externos e internos a ter em atenção para gerir o risco.

Uma contextualização eficaz do processo de gestão de risco, aumenta as possibilidades de êxito nas próximas etapas.

### 2. Identificação dos Riscos

A entidade nesta fase deve identificar potenciais riscos, complicações prováveis, áreas afetadas e possíveis causadores.

O principal objetivo desta fase é conceber uma listagem que inclua todos os potenciais riscos, que possam influenciar de forma positiva ou negativa a atividade e a realização dos propósitos da organização.

### 3. Análise e Avaliação dos Riscos

Depois dos riscos serem identificados, passamos à sua análise e avaliação, considerando as suas fontes, causas, probabilidade e impacto.

A análise dos riscos serve para distinguir as causas dos riscos e de que forma estas influenciam a probabilidade de ocorrência e o seu impacto. Cada ocorrência pode ter diversas consequências e poderá impactar vários objetivos.

Desta forma, os controlos presentes na organização devem ser considerados, atendendo à sua eficácia e eficiência.

A avaliação do risco auxilia nas tomas de decisão, tendo como suporte as conclusões das análises ao risco. Deste modo é mais fácil perceber, quais os riscos que precisam de ser tratados e quais os níveis de prioridade.

Para Silva *et al.*, (2016), é fundamental entender e mensurar todos os riscos, de modo que sejam catalogados por níveis de criticidade, concedendo preferência ao tratamento dos mais elevados.

### 4. Tratamento dos Riscos

O tratamento dos riscos exige o desenvolvimento e execução de respostas de forma a mitigar ou suprimir os riscos.

Esta fase tem como propósito diminuir os riscos à atividade e aos objetivos da entidade, ampliando as suas oportunidades.

Como opções de resposta aos riscos, temos:

- ✓ **Aceitar** – a organização consente o risco existente e não executa nenhuma ação para diminuir a probabilidade ou o impacto do mesmo. Para a organização o risco está num nível aceitável;
- ✓ **Evitar** – são encerrados os processos e as atividades que constituem riscos aos quais a organização não tenciona estar sujeita. Esta ação pode ser prejudicial à organização, pois pode terminar atividades e processos vantajosos à organização. Deste modo, devem ser considerados outras formas de gerir o risco, como por exemplo, partilhar o mesmo;
- ✓ **Reduzir** – a organização executa ações de forma a diminuir o impacto e/ou a probabilidade de o risco ocorrer. O risco é reduzido até que esteja a um nível aceitável para a organização;
- ✓ **Partilhar** – a redução da probabilidade ou do impacto dos riscos é efetuada através da transferência ou compartilhamento de uma parte destes. Os métodos que são mais utilizados de forma a partilhar o risco são a terceirização de atividades, a execução de transações de “*hedging*” e a aquisição de produtos de seguro.

##### 5. Comunicação e Monitorização

Durante as anteriores fases do processo de gestão de riscos deverá sempre ocorrer comunicação com os elementos internos e externos.

O plano de comunicação tem de ser elaborado no início do processo e deve procurar debater os temas relacionados com as causas do risco, as suas repercussões e que ações serão executadas de forma a gerir os respetivos riscos.

A organização deverá ter uma comunicação eficiente e eficaz, de forma que todos os elementos percebam a importância e a necessidade das providências tomadas e das ações realizadas.

A monitorização do processo de gestão dos riscos também deverá ser planeada atempadamente e deverá certificar-se que existe uma verificação constante ao longo do processo.

Esta deve constatar o comportamento dos riscos existentes, ou seja, se estes já foram reduzidos, se ainda permanecem ou até se manifestou um risco novo. Deste modo a monitorização garantirá que os controlos implementados estão a corresponder de forma eficiente e eficaz, analisando ainda eventuais erros, alterações, oportunidades e êxitos.

### 1.4.2 Matriz de Riscos

Os riscos aos quais os objetivos e as atividades das organizações estão sujeitos podem ser mensuradas através da matriz de riscos.

Esta matriz tem a capacidade de avaliar o risco, tanto de um modo quantitativo, onde são refletidos os propósitos de desenvolvimento e de resultados dos riscos, como de um modo qualitativo, através de três níveis de risco: baixo, médio e elevado.

Conforme Vale (2011), o risco (R), pode ser representado pelo resultado da probabilidade de se verificar um acontecimento (P), pelo impacto das suas consequências (C). Deste modo resulta a equação:  $Risco = P * C$ , conforme mencionado na figura 1.2.

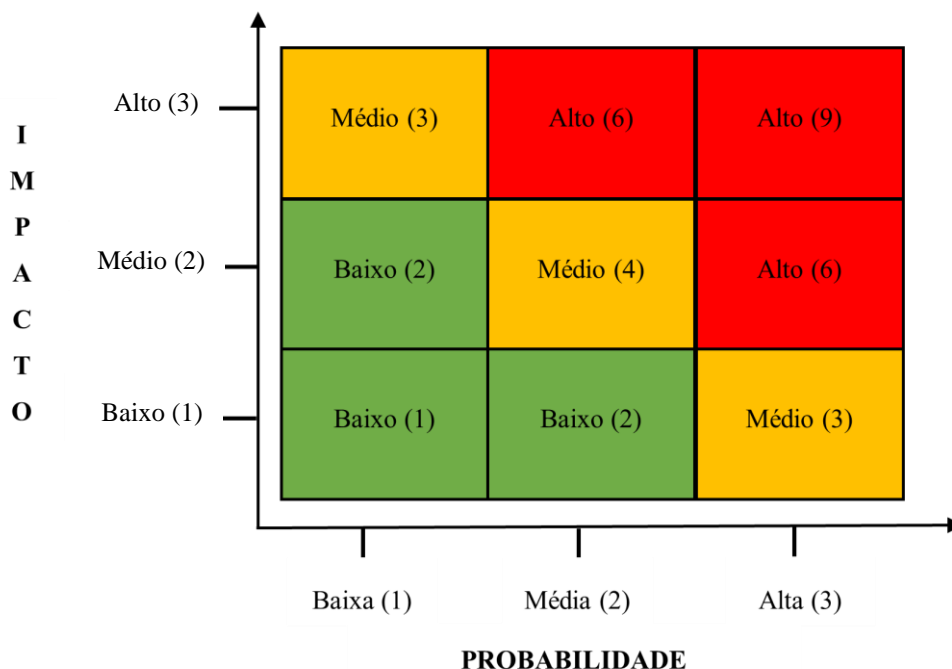


Figura 1.2 Matriz de Risco

Fonte: Adaptado da *Framework* de Controlo Interno Integrado COSO

Os critérios de classificação do risco atendendo ao impacto e à probabilidade são definidos nas tabelas 1.3 e 1.4.

Tabela 1.3 Impactos do Risco

<b>Impacto do Risco</b>	
<b>Impacto</b>	<b>Descrição</b>
Baixo	Os impactos que possam surgir não são materialmente relevantes e as consequências que podem despontar não colocam em causa os objetivos e a atividade da organização.
Médio	Neste nível de risco o normal funcionamento da organização pode ser afetado, tal como os seus objetivos. Deste modo, a eficiência e a eficácia dos procedimentos e processos organizacionais podem ser comprometidos.
Alto	Com o nível de impacto alto, podem ocorrer consequências materialmente relevantes que coloquem em causa os objetivos da organização e a eficiência e eficácia dos seus processos. Esta situação poderá também colocar em causa a atividade da organização e a sua imagem.

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 1.4 Probabilidades do Risco

<b>Probabilidade do Risco</b>	
<b>Probabilidade</b>	<b>Descrição</b>
Baixa	A probabilidade e até a periodicidade de ocorrer um determinado acontecimento é baixa, devido aos controlos que a organização possui ou até mesmo ao seu tipo de atividade.
Média	Quando um determinado acontecimento tem a possibilidade de ocorrer ocasionalmente e os controlos que a organização dispõe, não se verificarem eficientes e eficazes para lhes fazer face, a probabilidade do risco é considerada média.
Alta	Sempre que a probabilidade de ocorrer um determinado evento seja elevada e que os controlos que a organização detém se revelem incapazes e inadequados para combater o determinado acontecimento, a probabilidade do risco é classificada como alta.

Fonte: Elaboração Própria

Após serem identificados, analisados e avaliados os diversos riscos é imperativo passar ao seu tratamento, de forma que sejam controlados e reduzidos, através do processo de gestão de riscos e do CI das organizações.

As estratégias de resposta aos riscos atendendo ao seu impacto e probabilidade são evidenciadas na tabela 1.5.

Tabela 1.5 Impacto vs. Probabilidade - Estratégia

<b>Impacto x Probabilidade</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Impacto x Probabilidade</b>	<b>Estratégia</b>
Baixo (1) x Baixa (1)	Aceitar	Médio (2) x Baixa (1)	Reduzir
Baixo (1) x Média (2)	Reduzir	Médio (2) x Média (2)	Reduzir ou Partilhar
Baixo (1) x Alta (3)	Reduzir ou Partilhar	Médio (2) x Alta (3)	Partilhar ou Reduzir

<b>Impacto x Probabilidade</b>	<b>Estratégia</b>
Alto (3) x Baixa (1)	Reduzir ou Partilhar
Alto (3) x Média (2)	Partilhar ou Reduzir
Alto (3) x Alta (3)	Evitar ou Partilhar

Fonte: Elaboração Própria

## **2 Metodologia**

Este capítulo tem como principal objetivo explicar o método aplicado no desenvolvimento do presente projeto. Deste modo deve ser revelado quais foram as etapas cumpridas e o que foi efetuado em cada uma destas de forma a chegar às conclusões finais.

A metodologia aplicada na elaboração deste projeto encontra-se dividida nas seguintes fases:

- ✓ Revisão de literatura abordada relativamente às temáticas adjacentes à gestão de riscos, à AI e ao setor autárquico, com a devida consulta aos documentos mencionados nas referências bibliográficas;
- ✓ Estudo ao município do Crato, com leitura dos artigos mencionados no projeto e reuniões com a supervisora, de forma a debater as principais atividades e seu funcionamento;
- ✓ Entrevistas com os responsáveis dos vários setores e com a responsável pela Divisão Administrativa e Financeira (DAF) de forma a identificar os objetivos e atividades dos mesmos, bem como os riscos e problemas associados;
- ✓ Análise das informações obtidas nas entrevistas efetuadas de forma a avaliar os riscos segundo a matriz de risco definida na revisão de literatura e com base no COSO (2013) – *Internal Control – Integrated Framework*. As entrevistas foram efetuadas de forma informal, com questões abertas, de modo a identificar todos os problemas e riscos que os colaboradores têm conhecimento. O guião relativo às entrevistas pode ser consultado no Apêndice 1.
- ✓ Por fim e após serem avaliados os riscos foram definidas medidas de controlo de forma a responder aos principais problemas do município.

Os setores elegidos para a aplicação do projeto foram maioritariamente os pertencentes à DAF. Esta seleção foi efetuada atendendo aos setores que possuem um maior número de processos e também pelo facto de serem setores mais sensíveis ao risco.

A DAF é uma divisão que permite o funcionamento da Divisão de Serviços Técnicos (DST) e da Divisão de Desenvolvimento Social (DDS), que têm funções mais operacionais e com menos processos administrativos e financeiros.

### **3 Plano de Gestão de Riscos e Monitorização na Câmara Municipal do Crato**

Neste capítulo vai ser efetuado um enquadramento da entidade e também vão ser mencionadas as atividades e os objetivos de cada setor, por cada divisão. Para estes objetivos foram identificados os respetivos riscos associados.

Após a análise devida dos riscos identificados, foram definidas medidas de controlo que podem e devem ser aplicadas pelo município de forma a responder e reduzir os referentes riscos, bem como exercer a monitorização da gestão de risco.

#### **3.1 Enquadramento da Entidade**

O Município do Crato conta com 109 colaboradores efetivos e um total de balanço em 2021, de 33.443.398,11€. Este é considerado pelo Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses, um Município Pequeno, com população inferior ou igual a 20.000 habitantes, mas como tem mais de 50 colaboradores está automaticamente obrigado a cumprir com o DL n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro de 2021.

Segundo o artigo 235.º da CRP, a organização democrática do Estado compreende a existência de autarquias locais. Sendo estas pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução dos interesses próprios das respetivas populações.

No continente as autarquias locais são as freguesias, os municípios e as regiões administrativas, artigo 236.º da CRP. O presente projeto irá dar especial ênfase aos municípios, sendo a tipologia da organização em questão.

Atendendo à Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro, que estabelece o regime jurídico das autarquias locais e o estatuto das entidades intermunicipais, aferimos que os órgãos representativos do município são a Assembleia Municipal (órgão deliberativo) e a Câmara Municipal (órgão executivo).

O Município do Crato tem a sua Câmara Municipal estruturada com um Gabinete de Apoio aos Órgãos Municipais e com o Serviço Municipal de Proteção Cível, como unidades independentes e de apoio ao Presidente da Câmara.

Para além destes dois departamentos, a Câmara Municipal encontra-se dividido em mais três unidades orgânicas (divisões).

- ✓ Divisão de Desenvolvimento Social (DDS);
- ✓ Divisão Administrativa e Financeira (DAF);
- ✓ Divisão de Serviços Técnicos (DST).

Estas unidas orgânicas estão divididas em diversas subunidades (setores):

Tabela 3.1 Divisão de Desenvolvimento Social

<b>Divisão de Desenvolvimento Social (DDS)</b>	
Gabinete de Planeamento, Desenvolvimento e Projetos Estruturantes	Ação Cultural, Equipamentos e Juventude
Educação	Ação Social
Desporto	Comunicação e Relações-Públicas

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 3.2 Divisão Administrativa e Financeira

<b>Divisão Administrativa e Financeira (DAF)</b>	
Serviços de Informática e Telecomunicações	Gabinete Jurídico
Recursos Humanos	Contabilidade
Expediente e Arquivo	Tesouraria
Património	Aprovisionamento e Armazém
Atendimento ao Público	Taxas e Licenças

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 3.3 Divisão de Serviços Técnicos

<b>Divisão de Serviços Técnicos (DST)</b>	
Ambiente e Limpeza Urbana	Gestão Urbanística
Obras Municipais e Parque de Máquinas	Águas e Esgotos

Fonte: Elaboração Própria

O Organograma completo do Município do Crato encontra-se no Anexo 1.

O Despacho 1072/2011 publicado no Diário da República, 2.º série – N.º 8 – 12 de janeiro de 2011, vem definir a missão e as devidas funções das três unidades orgânicas.

A DDS deverá garantir a implementação das políticas municipais de promoção ao crescimento social no Município do Crato, através das áreas do Ação Social, Cultura, Desenvolvimento Económico, Desporto, Educação e Turismo. Esta tem ainda a capacidade de interceder relativamente à divulgação da atividade municipal e ao planeamento de projetos estruturantes, quando assim for necessário.

As competências específicas da DDS, são:

- ✓ Conseguir instrumentos financeiros, da administração central, fundos comunitários e outros que se destinem às autarquias locais, através da gestão de processos, elaboração de propostas e candidaturas a financiamentos.
- ✓ Controlar os equipamentos desportivos e culturais do município.
- ✓ Salvar o património municipal (arquitetónico, cultural e paisagístico), garantido que as indicações estabelecidas são cumpridas.
- ✓ Garantir o auxílio técnico e administrativo para os órgãos, comissões e entidades com âmbito de intervenção na Divisão.
- ✓ Elaborar e executar medidas municipais de apoio social à infância, juventude e terceira idade, bem como as dirigidas a grupos especialmente carenciados ou desfavorecidos, nomeadamente de inclusão social ou inserção profissional.
- ✓ Promover a imagem do Município e assegurar a informação e comunicação externa.
- ✓ Realizar as competências legais das autarquias, relativamente à Ação Social, divulgação Cultural, Desporto e Educação.

A DAF tem com principal objetivo prestar todos os serviços que assegurem e regulem o funcionamento dos serviços municipais e órgãos administrativos e financeiros.

As suas atribuições, são:

- ✓ Elaborar os documentos previsionais e de prestação de contas;
- ✓ Acompanhar e organizar os processos de contratação pública inerentes à aquisição de serviços e bens;
- ✓ Gerir os recursos humanos do município, garantindo que o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) é aplicado anualmente;
- ✓ Coordenar o recenseamento e atos eleitorais e referendários;
- ✓ Proporcionar o apoio administrativo e de secretariado necessário aos órgãos representativos do município;
- ✓ Fornecer apoio jurídico aos órgãos municipais e seus serviços;
- ✓ Assegurar a comunicação dos sistemas de comunicação e informação do município e proporcionar apoio informático aos órgãos e serviços municipais;
- ✓ Receber, registar e entregar todo o correio que chega ao município e enviar toda a correspondência produzida;
- ✓ Verificar a gestão do Arquivo Municipal, catalogando e arquivando todos os documentos remetidos pelos diversos serviços do município;
- ✓ Proporcionar e garantir a realização do atendimento municipal;
- ✓ Garantir o funcionamento dos mercados e feiras municipais e ainda a inspeção geral das atividades culturais.

Por sua vez, a DST tem como incumbência fulcral a implementação das políticas municipais no domínio da gestão urbanística, execução de obras municipais e sustentabilidade ambiental. Esta deve ainda zelar e valorizar os espaços verdes, promovendo a proteção ambiental.

As suas funções essenciais, são:

- ✓ Proporcionar a elaboração e revisão dos instrumentos de planeamento territorial, particularmente o Plano Diretor Municipal;
- ✓ Gerir os processos de licenciamento de obras particulares e outras de conservação de imóveis;
- ✓ Organizar as comissões de vistorias no âmbito das suas atribuições;

- ✓ Garantir a organização dos pedidos de certidões de trabalhos industriais;
- ✓ Gerir os processos sobre mudanças de finalidades das frações dos imóveis e ainda pedidos de reclamações referentes à construção urbana e suas fiscalizações;
- ✓ Garantir os pedidos de ocupação da via pública;
- ✓ Implementar o sistema de informação geográfica e atualizar a cartografia digital do concelho;
- ✓ Executar obras municipais em infraestruturas, edifícios e equipamento e ainda a sua conservação e manutenção;
- ✓ Assegurar os processos de contratação pública relativos a obras e empreitadas;
- ✓ Gerir as oficinas municipais e o seu parque de máquinas;
- ✓ Criar e implementar medidas de educação e sensibilização ambiental;
- ✓ Promover a execução e manutenção dos espaços verdes;
- ✓ Garantir a limpeza urbana do concelho.

De acordo com o artigo 23.º da Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro, os Municípios têm como principal missão a promoção e salvaguarda dos interesses próprios das respetivas populações, nomeadamente, nas seguintes áreas:

- |   |  |
|---|--|
| ✓ Equipamento Rural e Urbano;               | ✓ Habitação;                             |
| ✓ Energia;                                  | ✓ Proteção Civil;                        |
| ✓ Transportes e Comunicações;               | ✓ Ambiente e Saneamento Básico;          |
| ✓ Educação, Ensino e Formação Profissional; | ✓ Defesa do Consumidor;                  |
| ✓ Património, Cultura e Ciência;            | ✓ Promoção do Desenvolvimento;           |
| ✓ Tempos Livres e Desporto;                 | ✓ Ordenamento do Território e Urbanismo; |
| ✓ Saúde;                                    | ✓ Polícia Municipal;                     |
| ✓ Ação Social;                              | ✓ Cooperação Externa.                    |

### 3.2 Divisão Administrativa e Financeira

Neste capítulo irão ser considerados os setores mais significativos da DAF, que consequentemente têm processos de maior risco. Deste modo, será efetuada uma análise com base no COSO (2013) – *Internal Control – Integrated Framework*. Nesta análise serão consideradas os principais objetivos/processos de cada setor, respetivos riscos associados e serão sugeridas diversas medidas de controlo, de forma a mitigar os riscos inerentes.

A esquematização da análise será efetuada de acordo com a Tabela 3.4, para todos os setores.

Tabela 3.4 Exemplo da Análise aos Objetivos/Riscos/Controlos

Objetivo				
1.	Objetivo/processo relativo ao setor a analisar.			
Riscos				
N.º	Descrição	Impacto	Probabilidade	Risco
1.	Risco n.º 1 relativo ao setor a analisar. Se forem identificados mais riscos vão sendo adicionados abaixo.	Alto/Médio/Baixo (1/2/3)	Alta/Média/Baixa (1/2/3)	Alto/Médio/Baixo (1/2/3)
<b>Resposta ao Risco (1)</b>		Aceitar; Reduzir ou Partilhar; Evitar ou Partilhar		
Causas				
N.º do Risco	Descrição			
1.	Descrição dos motivos que contribuem para o risco adjacente ao processo/objetivo. No caso de existirem vários riscos, são adicionadas “linhas”, por cada um, com a respetiva causa associada.			
Medidas de Controlo				
N.º do Risco	Tipo de Controlo	Descrição		
1.	Preventivos (P); Orientativos (O); Detetivos (D); Compensatórios (Com.); Corretivos (Cor.)	Explicação das medidas de controlo sugeridas de forma a combater os riscos identificados. No caso de existirem vários riscos, vão sendo adicionadas “linhas”, para as respetivas medidas de controlo, por cada risco.		

Fonte: Elaboração Própria

### **3.2.1 Informática e Telecomunicações**

De acordo com o despacho 853/2011, de 11 de janeiro ao serviço de informática e telecomunicações compete:

- ✓ Implementar e coordenar os sistemas automatizados de gestão da informação;
- ✓ Propor a aquisição de material tecnológico de forma a atualizar e garantir a eficácia e eficiência dos serviços;
- ✓ Auxiliar os restantes serviços do município no uso do material informático, garantido a correta operação do hardware e software;
- ✓ Criar ou colaborar no desenvolvimento de sistemas automatizados de tecnologia web, de divulgação geral sobre o município.

**Objetivo 1 – Promover uma resposta adequada aos pedidos dos colaboradores do município.**

Objetivo				
1.	Promover uma resposta adequada aos pedidos dos colaboradores do município.			
Riscos				
N.º	Descrição	Impacto	Probabilidade	Risco
1.	Não conceder solução em período adequado, provocando limitações no funcionamento do município.	Alto (3)	Baixa (1)	Médio (3)
2.	O setor de informática providenciar uma solução que não vai ao encontro das expectativas dos colaboradores.	Médio (2)	Baixa (1)	Baixo (2)
<b>Resposta ao Risco (1)</b>		Reduzir ou Partilhar		
<b>Resposta ao Risco (2)</b>		Reduzir		
Causas				
N.º do Risco	Descrição			
1.	Seleção ineficiente e ineficaz do problema a resolver; Falta de conhecimentos para resolver a ocorrência; Inexistência de limites temporais para a solução dos incidentes; Resistência dos colaboradores na utilização de novas plataformas (Tickets).			
2.	Soluções não apropriadas aos problemas; Falta de conhecimento dos utilizadores, relativamente ao tempo e tipo de soluções.			
Medidas de Controlo				
N.º do Risco	Tipo de Controlo	Descrição		
1.	<b>P</b>	Desenvolver uma base de informação, com os problemas mencionados pelos colaboradores e com as referentes soluções.		
1.	<b>P</b>	Implementar níveis de necessidade de resposta aos problemas, associando tempos de resposta.		
1.	<b>P</b>	Monitorizar a aplicação de tickets em tempo real. (Ex. Colocar um ecrã no setor de informática com essa função.)		
2.	<b>D</b>	Efetuar um questionário (trimestral/anual) aos colaboradores, de forma a aferir e analisar a satisfação dos mesmos.		
2.	<b>O</b>	Formar os colaboradores de forma que percebam a importância e as vantagens das novas tecnologias e das aplicações que têm ao seu dispor (Ex. Tickets).		
Todos.	<b>O</b>	Solucionar apenas problemas que cheguem por via Ticket.		

**Objetivo 2 – Distribuir e adquirir os recursos do município de acordo com as reais necessidades da organização.**

Objetivo				
2.	Distribuir e adquirir os recursos do município de acordo com as reais necessidades da organização.			
Riscos				
N.º	Descrição	Impacto	Probabilidade	Risco
1.	Aquisição de materiais informáticos que já existem, ou que o município teria semelhante para desempenhar a função.	Médio (2)	Baixa (1)	Baixo (2)
2.	Aquisição de materiais informáticos inadequados para as tarefas a desempenhar.	Médio (2)	Baixa (1)	Baixo (2)
3.	Atribuir os materiais informáticos de forma ineficaz e ineficiente.	Médio (2)	Baixa (1)	Baixo (2)
<b>Resposta ao Risco (1), (2) e (3)</b>		Reduzir		
Causas				
N.º do Risco	Descrição			
Todos	Aquisição e distribuição de material informático sem consultar o respetivo departamento.			
3.	Desconhecimento sobre as reais necessidades tecnológicas de cada departamento e falta de critérios para atribuir o devido material.			
Medidas de Controlo				
N.º do Risco	Tipo de Controlo	Descrição		
Todos	<b>P</b>	Estabelecer circuitos internos de autorização de forma a serem adquiridos e atribuídos os devidos instrumentos tecnológicos. (Ex: Criação do pedido pelo responsável do departamento que tem a necessidade. O setor de informática avalia e atribui a melhor solução, após autorização da responsável pela DAF).		
3.	<b>P</b>	Determinar princípios e parâmetros para a distribuição e aquisição de material tecnológico.		

**Objetivo 3 – Reduzir as consequências dos problemas de segurança a um nível razoável de aceitação para o município.**

Objetivo				
3.	Reduzir as consequências dos problemas de segurança a um nível razoável de aceitação para o município.			
Riscos				
N.º	Descrição	Impacto	Probabilidade	Risco
1.	Os colaboradores efetuarem ações que afetem a segurança de informação do município.	Alto (3)	Média (2)	Alto (6)
2.	Catástrofe Naturais (Ex: Incêndios, Trovoadas), que colocam em causa a integridade e fidedignidade da informação.	Alto (3)	Média (2)	Alto (6)
<b>Resposta ao Risco (1) e (2)</b>		Partilhar ou Reduzir		
Causas				
N.º do Risco	Descrição			
1.	Comportamentos negligentes, falta de conhecimento técnico e equívocos.			
2.	Instalação elétrica ineficaz e ineficiente.			
Medidas de Controlo				
N.º do Risco	Tipo de Controlo	Descrição		
1.	<b>P</b>	Elaborar uma norma de segurança de informação e promover a mesma junto dos colaboradores.		
1.	<b>O</b>	Instruir os colaboradores para os riscos inerentes à utilização de ferramentas tecnológica. (Ex: Formação).		
1.	<b>P</b>	Bloquear entradas USB e outras possíveis fontes de contaminação.		
2.	<b>P</b>	Reformular a instalação elétrica do município (Edifício Sá Nogueira).		

### **3.2.2 Recursos Humanos**

De acordo com o Despacho 853/2011, de 11 de janeiro ao setor de recursos humanos compete:

- ✓ Executar o processamento de vencimentos;
- ✓ Gerir o mapa de pessoal e garantir os processos adjacentes;
- ✓ Proporcionar o expediente dos concursos públicos de recrutamento de pessoal e assegurar o secretariado dos júris do concurso;
- ✓ Elaborar os documentos necessários à preparação do orçamento e respetiva revisão, relativamente à área de pessoal;
- ✓ Organizar e coordenar os serviços de segurança, higiene e saúde no trabalho;
- ✓ Assegurar os serviços sociais para os colaboradores do município;
- ✓ Fazer cumprir as obrigações fiscais em vigor, a que são sujeitos os colaboradores do município;
- ✓ Reunir dados relativos aos encargos salariais, horas extraordinárias e ajudas de custo para fins estatísticos.

#### *Processo de Recrutamento de Pessoal*

O processo de recrutamento de pessoal, através de concursos públicos é assegurado e gerido pelo setor de recursos humanos, que se rege pela Portaria n.º 233/2022, de 9 de setembro. Esta Portaria regulamenta a tramitação do procedimento concursal de recrutamento em funções públicas.

De acordo com o seu artigo 8.º é definida a composição do júri, que deverá ser formado, em número ímpar, com um mínimo de três membros efetivos, dos quais um preside e dois suplentes.

As regras a que a composição do júri está sujeita de acordo com o n.º 5 do artigo 8.º da Portaria 233/2022, de 9 de setembro, são:

- ✓ O presidente e, no mínimo, um dos restantes elementos do júri necessitam de apresentar formação ou experiência nas atividades relativas à posição em causa;
- ✓ De forma a poderem ser elementos do júri, não poderão pertencer a carreias profissionais ou posição com nível de complexidade operacional inferior à vaga em questão, a não ser que desempenham uma posição de chefia superior;

- ✓ O júri deve ser sempre composto, no mínimo, por um elemento com incumbências ou com experiência no âmbito da gestão de recursos humanos;
- ✓ Quando o setor de formação da vaga elegível para contratação pública, demonstre ser essencialmente indispensável, um dos elementos do júri deverá ser proveniente de uma organização privada com competências comprovadas na respetiva área.

Segundo o artigo 9.º da presente Portaria é da competência do júri:

- ✓ Garantir a execução de todo procedimento concursal, desde o seu início até ao seu término, com a realização da lista de ordenação final;
- ✓ Desenvolver e determinar os critérios de avaliação, respetiva ponderação, grelha classificativa e sistema de valorização final. Para além disso é exigido que todos os métodos de seleção sejam determinados até à publicação do aviso de abertura do respetivo concurso.

**Objetivo 1 – Efetuar o expediente inerente aos concursos públicos para recrutamento de pessoal e garantir o secretariado aos júris do concurso.**

Objetivo				
1.	Efetuar o expediente inerente aos concursos públicos para recrutamento de pessoal e garantir o secretariado aos júris do concurso.			
Riscos				
N.º	Descrição	Impacto	Probabilidade	Risco
1.	Formalização de provas e critérios de avaliação inadequados ou desajustados.	Alto (3)	Baixa (1)	Médio (3)
2.	Avaliação ineficaz na correção de provas escritas, práticas e entrevistas.	Alto (3)	Baixa (1)	Médio (3)
3.	Referência a leis que não se apliquem, revogadas ou inexistente, nos procedimentos concursais. (Ex: Avisos de Abertura).	Médio (2)	Baixa (1)	Baixo (2)
<b>Resposta ao Risco (1) e (2)</b>		Reduzir ou Partilhar		
<b>Resposta ao Risco (3)</b>		Reduzir		
Causas				
N.º do Risco	Descrição			
1. e 2.	Erro humano; Situações de conflito de interesses; Favorecimento; Fraude.			
2. e 3.	Falta de conhecimento relativo às normas aplicáveis; Entendimento errado dos respetivos normativos; Erro e negligência			
Medidas de Controlo				
N.º do Risco	Tipo de Controlo	Descrição		
1. e 2.	<b>P</b>	Contratar uma entidade externa especializada para a conceção de provas e critérios de avaliação, consoante cada processo de recrutamento.		
1. e 2.	<b>P</b>	Contratar uma entidade externa especializada para contribuir na avaliação correta e adequada a provas escritas, práticas e entrevistas.		
3.	<b>P</b>	Implementar a obrigatoriedade de pesquisar pelo normativo atual e apropriado à elaboração do aviso.		
3.	<b>P</b>	Criar um circuito de revisão dos avisos a publicar pelo município pelo responsável dos RH.		

**Objetivo 2 – Efetuar o processamento e pagamento de horas de acordo com a lei em vigor.**

Objetivo				
2.	Efetuar o processamento e pagamento de horas de acordo com a lei em vigor.			
Riscos				
N.º	Descrição	Impacto	Probabilidade	Risco
1.	Processamentos de horas incorretos.	Alto (3)	Baixa (1)	Médio (3)
2.	O colaborador efetuar o pedido de horas a receber e não existir pedido de autorização prévia.	Alto (3)	Média (2)	Alto (6)
<b>Resposta ao Risco (1) e (2)</b>		Reduzir ou Partilhar		
Causas				
N.º do Risco	Descrição			
1.	Erro humano; dolo; desconhecimento da lei.			
2.	Falta de planeamento, erro humano.			
Medidas de Controlo				
N.º do Risco	Tipo de Controlo	Descrição		
1.	<b>P</b>	Implementar a segregação de funções: Revisão do processamento efetuado, pelo responsável dos RH e aprovação pelo órgão de gestão para que seja executado o pagamento.		
Todos	<b>P</b>	Implementar um procedimento que só permite o processamento de horas extraordinárias que estão previamente aprovadas pela responsável pela DAF e que estão posteriormente aprovadas pelo responsável do setor (como foram efetivamente realizadas).		
2.	<b>P</b>	Os responsáveis pelos serviços devem fazer um planeamento mensal dos serviços a executar e enviar à responsável da DAF, um pedido com as horas extras necessárias por colaborador» de forma a cumprir com a autorização prévia para realização de horas extraordinárias.		
Todos	<b>D</b>	Analisar uma amostra das horas extraordinárias processadas e pagas no mês transato, de forma a validar que foram previamente autorizadas, devidamente processadas e validadas antes do pagamento.		

### **3.2.3 Património**

De acordo com o Despacho 853/2011, de 11 de janeiro ao setor do património compete:

- ✓ Gerir e atualizar o processo de inventário e cadastro de bens e imóveis;
- ✓ Assegurar que todos os imóveis do município são inscritos nas matrizes prediais e nas conservatórias do registo predial;
- ✓ Realizar o expediente relativo à venda de bens móveis e imóveis;
- ✓ Garantir a formalização de contratos de seguros para os bens e responsabilizar-se pela sua atualização.

**Objetivo 1 – Gerir o processo de inventário e cadastro dos bens imóveis.**

<b>Objetivo</b>				
1.	Gerir e atualizar o processo de inventário e cadastro dos bens imóveis.			
<b>Riscos</b>				
<b>N.º</b>	<b>Descrição</b>	<b>Impacto</b>	<b>Probabilidade</b>	<b>Risco</b>
1.	Bens que existem fisicamente e que não estão registados ou devidamente registados.	Alto (3)	Baixa (1)	Médio (3)
2.	Bens que estão registados no cadastro, mas que já não existem fisicamente.	Alto (3)	Baixa (1)	Médio (3)
3.	Desvios de bens.	Alto (3)	Baixa (1)	Médio (3)
<b>Resposta ao Risco (1), (2) e (3)</b>		Reduzir ou Partilhar		
<b>Causas</b>				
<b>N.º do Risco</b>	<b>Descrição</b>			
Todos	Bens que são mudados de local sem haver comunicação ao setor do património.			
Todos	Falta de identificação dos bens e falta de listagens dos bens que estão em cada sala.			
1. e 2.	Com o processo de Transferência de competências, podem existir bens que ainda não foram registados e que pertencem ao município.			
1. e 2	Compra do bem é efetuada numa data e o seu registo apenas é realizado numa data posterior.			
<b>Medidas de Controlo</b>				
<b>N.º do Risco</b>	<b>Tipo de Controlo</b>	<b>Descrição</b>		
Todos	<b>D</b>	Realizar uma contagem integral dos bens e uma reconciliação entre as respetivas contagens e o cadastro de imobilizado da entidade.		
Todos	<b>P</b>	Identificar todos os bens do município com o respetivo código e criar uma listagem física dos bens que estão em cada sala.		
Todos	<b>P</b>	Implementar um procedimento interno de informação e aprovação, entre os respetivos departamentos e o setor do património para transferir o local dos bens.		
Todos	<b>P</b>	Entrar em contacto com a Administração Central relativamente aos processos de Transferência de Competências e aos respetivos bens associados.		
1. e 2	<b>P</b>	Definir um processo de comunicação entre aprovisionamento, contabilidade e património, de forma que os bens sejam registados atempadamente.		

### **3.2.4 Contabilidade**

De acordo com o Despacho 853/2011, de 11 de janeiro ao setor da contabilidade compete:

- ✓ Preparar o orçamento, as grandes opções do plano, respetivas revisões e alterações, e documentos de prestação de contas;
- ✓ Elaborar registos e procedimentos contabilísticos, reconciliações bancárias, circulação de bancos, clientes, fornecedores e outros devedores e credores;
- ✓ Garantir que as obrigações fiscais são cumpridas;
- ✓ Efetuar e orientar o arquivo de documentos financeiros conforme a normalização aplicável;
- ✓ Desenvolver o sistema de contabilidade de custos.

**Objetivo 1 – Contabilizar corretamente os documentos contabilísticos.**

Objetivo				
1.	Contabilizar corretamente os documentos contabilísticos.			
Riscos				
N.º	Descrição	Impacto	Probabilidade	Risco
1.	Contabilização errada de documentos (classificação económica e cabimento).	Médio (2)	Média (2)	Médio (4)
2.	Contabilização de receitas apenas quando é executado o recebimento.	Médio (2)	Baixa (1)	Baixo (3)
3.	Contabilização de faturas em duplicado.	Médio (2)	Média (2)	Médio (4)
Resposta ao Risco (1) e (3)		Reduzir ou Partilhar		
Resposta ao Risco (2)		Reduzir		
Causas				
N.º do Risco	Descrição			
1.	Incorreta análise aos documentos; Baixa motivação dos colaboradores; Desconhecimento do SNC-AP.			
2.	Falta de comunicação entre o Gabinete de Planeamento, Desenvolvimento e Projetos Estruturantes e o Setor de Contabilidade no que respeita a candidaturas de apoios internacionais e nacionais.			
3.	Recebimento de faturas de várias formas. (Fisicamente em papel e por via digital).			
Medidas de Controlo				
N.º do Risco	Tipo de Controlo	Descrição		
1.	P	Elaborar um plano com os lançamentos contabilísticos usuais.		
1.	P	Apostar na formação dos colaboradores.		
2.	P	Definir um processo de comunicação entre o Gabinete de Planeamento, Desenvolvimento e Projetos Estruturantes e o Setor de Contabilidade de forma que as receitas sejam contabilizadas aquando da sua alocação ao município e não apenas quando são recebidas. Enviar todos os meses uma listagem à contabilidade com os projetos e subsídios a que o município se está a candidatar e com a informação suporte necessária (data da candidatura; montante a receber; entidade reguladora; subsídio a fundo perdido ou que % tem de ser reembolsada).		
3.	P	Contabilizar apenas as faturas através da Safety e que são integradas no programa de contabilidade.		

**Objetivo 2 – Elaborar Reconciliações Bancárias integras e de forma atempada.**

Objetivo				
2.	Elaborar reconciliações bancárias integras e de forma atempada.			
Riscos				
N.º	Descrição	Impacto	Probabilidade	Risco
1.	Inexistência de reconciliações bancárias.	Alto (3)	Baixa (1)	Médio (3)
2.	Elaboração de reconciliações bancárias pela responsável de tesouraria e sem a respetiva revisão.	Médio (2)	Baixa (1)	Baixo (2)
<b>Resposta ao Risco (1)</b>		Reduzir ou Partilhar		
<b>Resposta ao Risco (2)</b>		Reduzir		
Causas				
N.º do Risco	Descrição			
1. e 2.	Falta de procedimentos definidos relativamente às reconciliações bancárias.			
Medidas de Controlo				
N.º do Risco	Tipo de Controlo	Descrição		
1. e 2.	<b>D</b>	Garantir a segregação de funções: Efetuar reconciliações bancárias mensais pelo departamento de contabilidade e implementar a revisão das mesmas pelo responsável do setor.		
1. e 2.	<b>D</b>	Instalar um software próprio que execute reconciliações bancárias, através da leitura de extratos contabilísticos e extratos bancários.		

**Objetivo 3 – Efetuar uma alocação e imputação correta nos centros de custo, de forma a melhorar o sistema de contabilidade de custos.**

Objetivo				
3.	Efetuar uma alocação e imputação correta nos centros de custos, de forma a melhorar o sistema de contabilidade de custos.			
Riscos				
N.º	Descrição	Impacto	Probabilidade	Risco
1.	Alocação incorreta dos centros de custo, das horas dos colaboradores e dos bens.	Médio (2)	Médio (2)	Médio (4)
Resposta ao Risco (1)		Reduzir ou Partilhar		
Causas				
N.º do Risco	Descrição			
1.	Centros de custos que não refletem a realidade da atividade do município. (Falta de Planeamento)			
1.	Erro humano. Controlo ineficiente e ineficaz das horas dos colaboradores e dos bens por obra.			
Medidas de Controlo				
N.º do Risco	Tipo de Controlo	Descrição		
1.	P	Identificar com os responsáveis de setor quais os centros de custo que melhor refletem a atividade do município. Distinguir também quais as atividades que estão afetas a cada centro de custo, para uma análise mais detalhada.		
1.	P	Os responsáveis por setores operacionais (Jardinagem; Limpeza Urbana; Setor Obras), devem executar um controlo das horas a que cada colaborador está afetado a cada atividade e a cada centro de custo.		
1.	P	Os colaboradores de setores não operacionais devem efetuar o seu próprio controlo de quantas horas estão afetos a cada atividade pré-definida.		
1.	P	Implementar uma aplicação informática onde os colaboradores não operacionais façam quinzenalmente o seu registo de horas por atividade e que este seja integrado automaticamente na contabilidade de custos. Relativamente aos colaboradores operacionais deverá ser o seu responsável a efetuar o respetivo controlo e registo, das horas trabalhadas em cada centro de custo e em cada atividade.		
1.	P	O responsável do parque de máquinas deverá fazer o mesmo controlo e registo para cada viatura, ou seja, quantas horas esteve afeta a cada centro de custo e a cada atividade.		

**Objetivo 4 – Preencher de forma adequada os dados-mestre das entidades (fornecedores).**

Objetivo				
4.	Preencher de forma adequada e íntegra os dados-mestre das entidades (fornecedores).			
Riscos				
N.º	Descrição	Impacto	Probabilidade	Risco
1.	Criação de entidades que já existam.	Médio (2)	Baixa (1)	Baixo (2)
2.	Modificações aos dados-mestres sem a devida permissão.	Alto (3)	Baixa (1)	Médio (3)
<b>Resposta ao Risco (1)</b>		Reduzir		
<b>Resposta ao Risco (2)</b>		Reduzir ou Partilhar		
Causas				
Risco	Descrição			
1.e 2.	Erro humano; Dolo; Fraude.			
Medidas de Controlo				
N.º do Risco	Tipo de Controlo	Descrição		
1.	<b>P</b>	Criar entidades pelo NIF e proibir criação de entidades com NIF's iguais.		
2.	<b>P</b>	Implementar segregação de funções» existir aprovação pelo responsável da contabilidade para alterações aos dados mestre das entidades (Ex. NIB's) e apenas ativar a alteração após a respetiva aprovação.		

**Objetivo 5 – Pagamento a fornecedores nos limites estabelecidos.**

Objetivo				
5.	Pagamento a fornecedores nos limites estabelecidos.			
Riscos				
N.º	Descrição	Impacto	Probabilidade	Risco
1.	Pagamentos a fornecedores preferenciais.	Alto (3)	Baixa (1)	Médio (3)
2.	Pagamentos a entidades com dívidas às finanças e segurança social.	Médio (2)	Baixa (1)	Baixo (2)
<b>Resposta ao Risco (1)</b>		Reduzir ou Partilhar		
<b>Resposta ao Risco (2)</b>		Reduzir		
Causas				
N.º do Risco	Descrição			
1.	Ligações com entidades preferenciais; Pagamentos que não estão abrangidos pelo âmbito do SNC-AP.			
2.	Erro humano; Falha da aplicação contabilística.			
Medidas de Controlo				
N.º do Risco	Tipo de Controlo	Descrição		
1.	<b>P</b>	Conceber um plano periódico de pagamentos a fornecedores.		
2.	<b>P</b>	Requisitar aos fornecedores as certificações de não dívida à SS e à AT. Regularizar a informação no sistema contabilístico.		
2.	<b>P</b>	Implementar uma proibição no sistema contabilístico de forma a proibir o pagamento de faturas a entidades com a situação contributiva não regularizada.		

### **3.2.5 Tesouraria**

De acordo com o Despacho 853/2011, de 11 de janeiro ao setor da tesouraria compete:

- ✓ Garantir a recepção de todas as receitas, incluindo juros de mora e outras taxas suplementares;
- ✓ Realizar o pagamento de todas as despesas, depois de serem apropriadamente autorizadas;
- ✓ Colocar todos os dias à disposição do setor de contabilidade o resumo e o diário de tesouraria com os documentos de receita e despesa, incluindo anulações, notas de débito, notas de reposição, entre outros.

**Objetivo 1 – Garantir o recebimento de todas as receitas.**

Objetivo				
1.	Garantir o recebimento de todas as receitas.			
Riscos				
N.º	Descrição	Impacto	Probabilidade	Risco
1.	Recebimentos em atraso.	Médio (2)	Baixa (1)	Baixo (2)
2.	Recebimentos aos quais não se consegue identificar a entidade.	Médio (2)	Média (2)	Médio (4)
<b>Resposta ao Risco (1)</b>		Reduzir		
<b>Resposta ao Risco (2)</b>		Reduzir ou Partilhar		
Causas				
N.º do Risco	Descrição			
1.	Falta de pagamento das entidades ao município.			
2.	Pagamentos ao município sem identificação na respetiva descrição.			
Medidas de Controlo				
N.º do Risco	Tipo de Controlo	Descrição		
1.	<b>D</b>	Criar um procedimento que obrigue o setor a extrair um balancete de clientes por antiguidade (mensalmente), de forma a perceber quais as entidades com dívidas em atraso. Após essa análise, passar a informação mensalmente ao setor jurídico.		
2.	<b>P</b>	Implementar um procedimento que obrigue os setores que passam receitas, como o de Taxas e Licenças (ex.: multas de estacionamento), a solicitar previamente o comprovativo de pagamento aquando do mesmo, para o mail da tesouraria.		

### **3.2.6 Aprovisionamento e Armazém**

De acordo com o Despacho 853/2011, de 11 de janeiro ao setor do aprovisionamento compete:

- ✓ Realizar a constituição racional de stocks e a respetiva gestão;
- ✓ Garantir a execução dos procedimentos de contratação pública relativos à aquisição de bens e serviços;
- ✓ Organizar e atualizar o inventário das existências em armazém;
- ✓ Implementar e gerir um sistema de contratação que otimize a capacidade de negociação do município, a eficiência e racionalidade da contratação através da centralização e integração das necessidades de bens e serviços.

**Objetivo 1 – Gerir e garantir a execução de processos de contratação pública relativos a aquisição de bens e serviços.**

Objetivo				
1.	Gerir a execução de processos de contratação pública relativos a aquisição de bens e serviços.			
Riscos				
N.º	Descrição	Impacto	Probabilidade	Risco
1.	Aquisição de bens sem ser efetuado o respetivo cabimento e compromisso.	Alto (3)	Baixa (1)	Médio (3)
2.	Realizar processos de contratação pública que não estejam de acordo com os normativos em vigor.	Alto (3)	Baixa (1)	Médio (3)
Resposta ao Risco (1) e (2)		Reduzir ou Partilhar		
Causas				
N.º do Risco	Descrição			
1.	Falta de planeamento, necessidade urgente de adquirir um bem para um serviço.			
2.	Erro do colaborador; Falta de conhecimento das leis aplicáveis.			
Medidas de Controlo				
N.º do Risco	Tipo de Controlo	Descrição		
1.	P	Implementar um procedimento que obrigue os responsáveis dos setores a enviar mensalmente uma listagem com produtos e serviços necessários para a execução das atividades e eventos do mês seguinte, de forma que o setor do aprovisionamento analise e proceda as compras atempadamente. No caso de eventos de maior dimensão, o prazo deverá ser ajustado de forma a existir tempo para efetuar o processo de aquisição de bens e serviços.		
1.	P	Definir anualmente um orçamento por setor que inclua as atividades programadas e as respetivas necessidades. Durante o ano era feita a aquisição de produtos, conforme o orçamento estabelecido e o programa de atividades.		
2.	P	Dar privilégio a procedimentos concorrenciais em detrimento da consulta prévia e do ajuste direto.		
2.	P	Garantir a transparência nos processos de contratação pública relativamente ao cumprimento da obrigação de publicação no portal da contratação pública.		
2.	P	Revisão do processo de contratação pública pelo responsável da DAF e aprovação final pelo órgão de gestão.		

**Objetivo 2 – Organizar e atualizar o inventário das existências em armazém, de forma que as quantidades registadas em Software sejam iguais às existências físicas.**

Objetivo				
2.	Organizar e atualizar o inventário das existências em armazém, de forma que as quantidades em Software sejam iguais às existências reais.			
Riscos				
N.º	Descrição	Impacto	Probabilidade	Risco
1.	O valor dos inventários no programa não refletir verdadeiramente o valor dos inventários em armazém	Médio (2)	Médio (2)	Médio (4)
2.	Receção de materiais que não estejam conforme a nota de encomenda e a guia de transporte.	Médio (2)	Baixo (1)	Baixo (2)
<b>Resposta ao Risco (1)</b>		Reduzir ou Partilhar		
<b>Resposta ao Risco (2)</b>		Reduzir		
Causas				
N.º do Risco	Descrição			
1.	Registo de entradas e saídas de materiais incorreto (Quantidades; Centro de Custo) » Erro humano.			
2.	Falta de conferência dos materiais que chegam ao armazém com a respetiva nota de encomenda e guia de transporte.			
1. e 2.	Registo de materiais no programa, numa fase posterior à receção física.			
Medidas de Controlo				
N.º do Risco	Tipo de Controlo	Descrição		
1.	<b>D</b>	Efetuar contagens trimestrais ao armazém. Estas contagens devem ser realizadas pelo colaborador com a supervisão do responsável do setor de aprovisionamento.		
1.	<b>D</b>	Criar um procedimento após as contagens trimestrais, que confronte os registos de entrada, com as respetivas notas de encomenda, faturas e guia de transporte, de forma a apurar as diferenças.		
1. e 2.	<b>P</b>	Efetuar os registos de entrada de material de forma atempada.		
2.	<b>P</b>	Conferir todos os materiais que chegam ao armazém para dar entrada, confrontando as suas quantidades com a nota de encomenda e guia de transporte.		

**Objetivo 3 – Garantir a salvaguarda de existências e produtos.**

Objetivo				
1.	Garantir a salvaguarda de materiais e bens do armazém.			
Riscos				
N.º	Descrição	Impacto	Probabilidade	Risco
1.	Desvios e roubos de materiais.	Médio (2)	Médio (2)	Médio (4)
2.	Catástrofes Naturais	Médio (2)	Baixo (1)	Baixo (2)
<b>Resposta ao Risco (1)</b>		Reduzir ou Partilhar		
<b>Resposta ao Risco (2)</b>		Reduzir		
Causas				
N.º do Risco	Descrição			
1.	Comportamentos incorretos; incumprimento das normas.			
2.	Inundações e incêndios.			
Medidas de Controlo				
N.º do Risco	Tipo de Controlo	Descrição		
1.	<b>P</b>	Restringir o acesso ao armazém por chave ou código.		
1.	<b>D</b>	Instalar câmaras de videovigilância.		
1.	<b>O</b>	Atribuir áreas do Armazém para cada produto e identificar essas mesmas áreas fisicamente. Desenvolver o sistema de gestão de stocks de forma que estejam identificadas as áreas de localização dos produtos.		
2.	<b>P</b>	Fazer um seguro para os materiais em armazém.		
2	<b>P</b>	Instalar alarmes (Ex: detetor de fumo; sistemas fixos de extinção automática por água).		

### **3.3 Divisão de Serviços Técnicos**

#### **3.3.1 Setor de Obras Municipais e Parque de Máquinas**

De acordo com o Despacho 853/2011, de 11 de janeiro ao setor de obras municipais e parque de máquinas compete:

- ✓ Realizar projetos de construção, conservação ou ampliação de edifícios municipais, que o órgão de gestão decida efetuar por administração direta;
- ✓ Garantir os procedimentos de contratação pública de empreitadas e obras públicas;
- ✓ Realizar a especificação dos materiais necessários para aplicação das obras projetadas;
- ✓ Gerir e conservar a operacionalidade do parque automóvel.

**Objetivo 1 – Assegurar o uso eficiente e em segurança das viaturas, através da aplicação informática, por parte dos motoristas ou de outro colaborador.**

Objetivo				
1.	Assegurar a utilização adequada, económica e a preservação dos veículos do município, através das ferramentas informáticas.			
Riscos				
N.º	Descrição	Impacto	Probabilidade	Risco
1.	Utilização pouco eficiente e imprópria dos veículos municipais.	Alto (3)	Médio (2)	Alto (6)
Resposta ao Risco (1)		Reduzir ou Partilhar		
Causas				
N.º do Risco	Descrição			
1.	Dirigir por trajetos maiores; condução de risco; consumo de combustível.			
Medidas de Controlo				
N.º do Risco	Tipo de Controlo	Descrição		
1.	<b>D</b>	Analisar mensalmente aos relatórios extraídos da aplicação informática (itinerários; consumo; rotações e temperatura dos veículos).		
1..	<b>D</b>	Confrontar a fatura de combustível mensal das viaturas com os quilómetros efetuados.		
1.	<b>P</b>	Registrar os veículos que entram e saem do parque de máquinas.		
1.	<b>P</b>	Aplicar sistema GPS em todos os veículos do município.		

### **3.4 Divisão de Desenvolvimento Social**

#### **3.4.1 Ação Social**

De acordo com o Despacho 853/2011, de 11 de janeiro ao setor de ação social compete:

- ✓ Executar e promover a rede social no concelho, garantindo o acompanhamento técnico necessário;
- ✓ Comunicar com os serviços oficiais de segurança social e outras instituições de solidariedade social de forma a proporcionarem as ações adequadas às necessidades do concelho, gerindo de forma eficaz e eficiente os recursos e meios disponíveis;
- ✓ Identificar as situações de carência social e 57 solucioná-las da forma mais adequada;
- ✓ Fornecer suporte técnico e administrativo à Comissão de Proteção de Crianças e Jovens do Crato e ao Conselho Local de Ação Social do Crato;
- ✓ Desenvolver e implementar ações de assistência social a extratos carenciados, nomeadamente infância, jovens e idosos;
- ✓ Promover a habitação social de acordo com o normativo aplicável.

**Objetivo 1 – Atribuir e promover a habitação social de acordo com a lei.**

Objetivo				
1.	Atribuir e promover a habitação social de acordo com a lei.			
Riscos				
N.º	Descrição	Impacto	Probabilidade	Risco
1.	Inexistência de habitações sociais.	Alto (3)	Médio (2)	Alto (6)
2.	Atribuição de habitações sociais a pessoas não carenciadas.	Alto (3)	Médio (2)	Alto (6)
<b>Resposta ao Risco (1)</b>		Reduzir ou Partilhar		
Causas				
N.º do Risco	Descrição			
1.	Falta de propriedades do município para habitação social.			
2.	Interesses; Inexistência de regulamento interno com critérios adaptados à realidade do município.			
Medidas de Controlo				
N.º do Risco	Tipo de Controlo	Descrição		
1. e 2.	<b>P</b>	Definir um regulamento interno próprio, com condições adaptadas à realidade do município.		
1.	<b>P</b>	Efetuar acordos com outras entidades com maior capacidade de habitação social.		

### **3.5 Monitorização do Plano de Gestão de Riscos**

Com o presente projeto foi possível desenvolver um Plano de Gestão de Riscos para o município do Crato.

Este plano para entrar em pleno funcionamento necessita de ser monitorizado de forma a contribuir para o desenvolvimento do município, tornando os seus processos mais eficientes e eficazes e melhorando o CI dos mesmos.

A melhor forma de implementar o Plano de Gestão de Riscos, seria formar um departamento de AI, com o principal objetivo de ajudar a desenvolver e monitorizar o respetivo Plano.

Esta monitorização deveria ocorrer de forma contínua, efetuando testes aos controlos com periodicidade regular e consoante o risco e complexidade associada ao controlo. Para além da sua monitorização, o Plano também deveria ser sujeito a revisão anual ou sempre que seja necessário por alterações significativas (modificações materiais nos processos; surgimento de novos setores/divisões).

Apesar da dimensão do município não ser elevada, era aconselhável que o departamento de auditoria fosse constituído por dois profissionais, devido à complexidade dos temas. Sendo que com apenas um profissional, também seria possível a criação do mesmo, apesar de poder prejudicar a sua eficácia.

O setor de AI poderia também apoiar no desenvolvimento os diversos processos e regulamentos internos identificados na realização deste projeto, como é o caso da:

- ✓ Base de problemas identificados pelo setor da informática, com as respetivas soluções;
- ✓ Questionário trimestral aos colaboradores, de forma a aferir e analisar a satisfação dos mesmos relativamente à resolução de problemas informáticos;
- ✓ Norma de segurança de informação;
- ✓ Plano com os lançamentos contabilísticos usuais;
- ✓ Plano de pagamento a fornecedores;
- ✓ Regulamento interno ajustado à realidade do município com as condições e critérios para obtenção de habitação social.

Com a criação da respetiva divisão de AI seria possível criar mais controlos do tipo detetivo, de forma a testar se as medidas de controlo estavam a ser efetivamente e

eficientemente aplicadas. Para além de todas estas atividades, seria expectável que o Plano de Gestão de Riscos, fosse alargado a todos os setores do município e a todos os processos do mesmo, garantido assim um melhor controlo e consequentemente o melhor funcionamento das atividades da organização.

Por fim, este setor poderá também executar tarefas de apoio ao órgão de gestão e auxiliar nos processos de transferência de competências relativas ao município, contribuindo assim para o desenvolvimento da entidade.

## **CONCLUSÃO**

Com a realização do presente projeto foi possível desenvolver um Plano de Gestão de Riscos para o município do Crato. Este plano consistiu na criação de medidas de controlo, para reduzir os riscos identificados nos principais setores de atividade do município.

Devido à evolução que ocorre em todo globo, assim como na administração pública, verifica-se a importância crescente da AI aliada a uma adequada Gestão dos Riscos, para a vida dos municípios.

Assim, esta deverá ter um papel fulcral na vida das organizações, contribuindo para a identificação de riscos, criação de medidas de controlo e monitorização dos mesmos. Para além disso pode ser uma fonte de aconselhamento para o órgão de gestão, auxiliando em diversas matérias complexas, como por exemplo a transferência de competências.

Relativamente aos objetivos delineados numa fase inicial do projeto, é possível afirmar que estes foram atingidos. Ao longo do projeto foram desenvolvidas diversas medidas de controlo, de forma a mitigar os respetivos riscos e de modo a tornar a organização mais eficaz e eficiente na realização das suas atividades.

Contudo, também é importante abordar as limitações sentidas na realização do projeto, que dificultaram em certa parte o desenvolvimento do mesmo. A pequena dimensão do município, aliado à falta de suportes escritos dos processos e procedimentos instaurados nos diversos setores, são o principal exemplo destas limitações.

Por fim, com a realização do presente projeto, desencadeiam-se várias possibilidades para trabalhos futuros relacionados com o mesmo. Nomeadamente, podem ser efetuados trabalhos com o objetivo de monitorizar o Plano de Gestão de Riscos elaborado e/ou de alargar o plano a todos os setores do município, bem como a todas as suas atividades. Por outro lado, este pode ser considerado o início do desenvolvimento do plano integrado, onde se incorpora as exigências em torno do DL n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro de 2021, no que concerne aos riscos de corrupção e infrações conexas.

Para além disso, com a crescente importância da AI e simultaneamente da gestão de riscos no setor autárquico, devem ser realizados mais estudos e projetos de pesquisa relativos a estas temáticas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Attie, W. (2018). *Auditoria – Conceitos e Aplicações*. 7.<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Atlas.
- Bouça, M. F. (2017). *A auditoria e a gestão do risco* [Tese de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/11284>
- Correia, J. I. P. (2018). *Os sistemas de controlo interno e as autarquias: estudo de caso: juntas de freguesia do distrito do Porto* [Tese de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/12577>
- COSO. (2013). *Internal Control – Integrated Framework*. Acedido a 17 de setembro 2022, disponível em <https://www.coso.org/Shared%20Documents/Framework-Executive-Summary.pdf>
- Costa, C. (2010). *Auditoria Financeira – Teoria & Prática*. 9.<sup>a</sup> Edição. Lisboa: Rei dos Livros.
- Félix, S., Morais, M., Fonseca, J. (2018). O Papel da Auditoria Interna na Promoção da Accountability – Estudo de caso nas comunidades Intermunicipais de Coimbra, Viseu Dão Lafões e Aveiro. 9, 131-142. Disponível em [https://publicacoes.riqual.org/ficheiros/TMQ\\_N9/Artigos/O\\_Papel\\_da\\_Auditoria\\_Interna.pdf](https://publicacoes.riqual.org/ficheiros/TMQ_N9/Artigos/O_Papel_da_Auditoria_Interna.pdf)
- Ferreira, C. M. M. (2016). *Auditoria financeira e auditoria interna: cooperação e criação de valor* [Tese de Mestrado, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão. Repositório Institucional da Universidade do Minho. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/42676>
- IPAI. (2009). *Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna*. Acedido a 24 de setembro 2022, disponível em [https://www.ipai.pt/fotos/gca/ippf\\_2009\\_port\\_normas\\_0809\\_1252171596.pdf](https://www.ipai.pt/fotos/gca/ippf_2009_port_normas_0809_1252171596.pdf)
- IPQ. (2012). NP ISSO 31000. *Gestão do risco*. Acedido a 23 de julho de 2022, disponível em [http://qualitividade.pt/wp-content/uploads/2016/04/NPISO031000\\_2012.pdf](http://qualitividade.pt/wp-content/uploads/2016/04/NPISO031000_2012.pdf)
- Magalhães, M. M. R. (2017). *Modelo integrado de gestão do risco para o sector público português: estudo de caso - o Município da Maia* [Tese de Mestrado, Instituto Superior

de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/11187>

Marçal, N., Marques, F. (2011). *Manual de Auditoria e Controlo Interno no Setor Público*. 1.ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Martins, J. P. F. (2020). *A auditoria interna e o Regulamento Geral Sobre a Proteção de Dados estudo de caso: o Município de Vila Nova de Gaia* [Tese de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/17511>

Morais, G., Martins, I. (2013). *Auditoria Interna – Função e Processo*. 4.ª Edição. Lisboa: Áreas Editora.

Nedea, C. (2015). The Role and Prospects of the Internal Audit in Improving Management of Public Institutions. *Valahoan Journal of Economic Studies*, 6(20), 7-14. Disponível em <https://www.proquest.com/docview/1809579578/fulltextPDF/B8A095DEA07D4021PQ/1?accountid=28673>

Pinheiro, J. (2014). *Auditoria Interna – Auditoria Operacional – Manual Prático para Auditores Internos*. 3.ª Edição. Lisboa: Rei dos Livros.

Ribeiro, N., Furtado, R., Nogueira, S. (2018). O impacto da auditoria interna na gestão municipal: o caso dos municípios portugueses. *XXVIII Jornada Luso-Espanhola de Gestão Científica – Interioridade e Competitividade: Desafios Globais da Gestão*. 1-15. Disponível em <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/15817>

Santos, M. S. S. (2018). *A influência da auditoria na qualidade de informação financeira nos municípios* [Tese de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/12581>

Silva, E., Mota, C., Queirós, M., Pereira, A. (2016). *Finanças e Gestão de Riscos Internacionais*. 2.ª Edição. Porto; Vida Económica.

Tavares, A., Sousa, L., Macedo, A., Fernandes, D., Teles, F., Mota, L., Cruz, N., Pires, S. (2018). Qualidade da governação local em Portugal. *Fundação Francisco Manuel dos Santos*. 15-202. Disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/75012>

Vale, C. A. M. P. do. (2011). *Gestão de risco - caso Sonae Indústria* [Tese de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/1156>

## **Legislação**

Constituição da República Portuguesa. Artigo n.º 214. Tribunal de Contas. Diário da República: I Série, n.º 86. <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-aprovacao-constituicao/1976-34520775-49563975>

Constituição da República Portuguesa. Artigo n.º 235. Autarquias Locais. Diário da República: I Série, n.º 86. <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-aprovacao-constituicao/1976-34520775-49318975>

Constituição da República Portuguesa. Artigo n.º 236. Categorias de Autarquias Locais e Divisão Administrativa. Diário da República: I Série, n.º 86. <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-aprovacao-constituicao/1976-34520775-49565975>

Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto. (2018). Diário da República: I Série, n.º 157. <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/50-2018-116068877>

Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro. (2013). Diário da República: I Série, n.º 176. <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/75-2013-500023>

Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 09 de dezembro. (2021) Diário da República: I Série, n.º 237. <https://files.dre.pt/1s/2021/12/23701/0001900042.pdf>

Decreto-Lei 57/2019, de 30 de abril. (2019). Diário da República: I Série, n.º 83. <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/2019-122322659>

Decreto-Lei n.º 192/2015, de 11 de setembro. (2015), Diário da República: I Série, n.º 178. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/192-2015-70262478>

Despacho n.º 853/2011 do Município do Crato. (2011). Diário da República: II Série, n.º 7. <https://dre.pt/dre/detalhe/despacho/853-2011-801491>

Despacho n.º 1072/2011 do Município do Crato. (2011). Diário da República: II Série, n.º 8. <https://dre.pt/dre/detalhe/despacho/1072-2011-3408205>

Portaria n.º 233/2022, de 9 setembro da Presidência do Conselho de Ministros. (2022).

Diário da República: I Série, n.º 175. <https://dre.pt/dre/detalhe/portaria/233-2022-200860990>

Contrato n.º 215/2009, de 27 de julho do Ministério da Educação e Câmara Municipal do Crato. (2009). Diário da República: II Série, n.º 143.

<https://dre.pt/dre/detalhe/contrato/215-2009-3515969>

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE 1. Guião de Entrevistas.**

Na reunião inicial com a responsável pela DAF e através do Despacho 853/2011, de 11 de janeiro, foram identificados os principais objetivos/processos por setor.

Relativamente a cada um dos setores analisados foram efetuadas as seguintes questões abertas:

- ✓ Quais os riscos associados aos processos/objetivos identificados?
- ✓ Quais as causas dos riscos distinguidos?
- ✓ Que controlos são efetuados para mitigar os riscos?
- ✓ Qual a periodicidade dos controlos?
- ✓ Quem efetua e revê os respetivos controlos?
- ✓ Existem mais processos/objetivos significativos no setor?
- ✓ Existem mais atividades ou processos com riscos significativos?
- ✓ Existe algo que não funciona de forma eficaz e/ou eficiente no seu setor?

As questões mencionadas foram efetuadas para todos os setores de forma igual.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1**

## Organograma do Município do Crato

