

## MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS

<b>ÍNDICE</b>	
PREÂMBULO .....	1
Siglas, Acrónimos e Definições .....	3
<b>CAPÍTULO I – AMBIENTE INTERNO</b> .....	4
1. Missão, Visão, Valores .....	5
2. Objetivos .....	5
3. Estrutura Organizacional .....	5
4. Instalações .....	5
5. Recursos Humanos .....	6
6. Medidas de Gestão do Risco .....	8
<b>CAPÍTULO II – AMBIENTE EXTERNO</b> .....	9
1. Financiamento .....	9
2. Lista de Infrações .....	12
<b>CAPÍTULO III - RESPONSABILIDADE DA GESTÃO</b> .....	14
1. Responsabilidades .....	14
1.1. Vereação .....	14
1.2. Unidades Orgânicas .....	14
2. Política de Gestão do Risco .....	15
3. Planeamento da Gestão do Risco .....	16
4. Revisão pela Gestão .....	16
5. Divulgação .....	17
<b>CAPÍTULO IV - MODELO DE GESTÃO DE RISCOS</b> .....	18
1. Conceitos .....	18
2. Componentes .....	19
2.1 Ambiente de Controle .....	20
2.2 Avaliação de Riscos .....	21
2.3 Risco de Fraude .....	27
2.4 Atividades de Controlo / Tratamento do Risco .....	27
2.5 Informação e Comunicação .....	29
2.6 Monitorização e Revisão .....	29
<b>Capítulo V – CLASSES E CATEGORIAS DO RISCO</b> .....	31
1. Classe Risco Estratégico .....	31
2. Classe Risco Operacional .....	32
3. Classe Risco de Conformidade .....	33
4. Classe Risco de Reporte .....	33
5. Resumo Classe e Categorias de Risco .....	34
<b>Capítulo VI – MATRIZ DO RISCO</b> .....	35
1. Metodologia .....	35
<b>Capítulo VII – UNIDADES ORGÂNICAS C/ GESTÃO DO RISCO</b> .....	36
<b>Capítulo VIII – BIBLIOGRAFIA</b> .....	37
<b>ANEXO I – Unidades Orgânicas</b> .....	38
<b>ANEXO II – Modelo Plano Gestão de Riscos</b> .....	40

### Índice de Figuras

Figura 1 – Concelho do Barreiro na AML.....	4
Figura 2 – Modelo das 3 linhas de defesa CMB .....	19
Figura 3 – Representação da Matriz COSO .....	20
Figura 4 – Componentes do Ambiente Interno .....	20
Figura 5 – Matriz de Classificação do Risco .....	27

### Índice de Tabelas

Tabela 1 – Locais de funcionamento da CMB .....	6
Tabela 2 – Escala de avaliação - probabilidade de ocorrência.....	22
Tabela 3 – Escala de avaliação – consequência/gravidade .....	24
Tabela 4 – Escala de avaliação do risco.....	27
Tabela 5 – Tratamento do Risco .....	28

### Índice de Gráficos

Gráfico 1 – RH por categoria profissional .....	7
Gráfico 2 – RH por habilitações académicas .....	7
Gráfico 3 – RH por relação contratual .....	7
Gráfico 4 – RH por género .....	7
Gráfico 5 – RH por idade.....	7

## PREÂMBULO

A gestão do risco tem como objetivo minimizar o eventual impacto negativo resultante da sua materialização, ao nível da Câmara Municipal do Barreiro e das suas partes interessadas (internos e externos).

A gestão do risco, que engloba um conjunto de práticas de identificação, análise, avaliação, tratamento e reporte dos principais riscos, é parte integrante da gestão requerida pelo Estado, em linha com as boas práticas internacionais de governação do risco, em conformidade com os requisitos legais e regulatórios e correspondendo às expectativas e exigências das partes interessadas (internos e externos) da Câmara Municipal do Barreiro.

O Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), criado pela Lei n.º 54/2008, de 4 de setembro, é uma entidade administrativa independente, que funciona junto do Tribunal de Contas e desenvolve uma atividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção e infrações conexas.

No âmbito da sua atividade, o CPC aprovou as Recomendações nº1/2009 de 1 de Julho e nº 1/2010 de 7 de abril, relativa a “Planos de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas”, que incidem sobre a necessidade de “os dirigentes máximos de entidades gestoras de dinheiros, valores e patrimónios públicos, suas destinatárias, adotarem e divulgarem planos de gestão de riscos e infrações conexas”, assim como sobre a pertinência de procederem à sua publicitação nomeadamente no respetivo sítio da Internet.

Em dezembro de 2009 a CMB elaborou o seu Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas.

Adicionalmente, e em resultado da reunião de 7 de novembro de 2012, vem a CPC efetuar recomendação adicional de que *“As entidades de natureza pública, ainda que constituídas ou regidas pelo direito privado, devem dispor de mecanismos de acompanhamento e de gestão de conflitos de interesses, devidamente publicitados, que incluam também o período que sucede ao exercício de funções públicas, com indicação das consequências legais.”*

Em cumprimento e na sequência do preconizado pelo CPC, o presente documento, assim como todos os quais estão aqui mencionados, pretendem dar cumprimento à Prevenção de Riscos de Gestão onde se incluem os de Corrupção e Infrações Conexas, promovendo o reforço do Sistema de Controlo Interno (SCI) e do Sistema de Gestão de Riscos (SGR), como instrumentos que promovem alinhamento nos processos de gestão e operacionais, dão cumprimento ao preconizado na Missão, Visão e Valores da Câmara Municipal do Barreiro, assim como enumeram e promovem, preventivamente, soluções para os riscos das atividades no âmbito da corrupção, infrações conexas e quaisquer situações que podem consubstanciar em conflito de interesses sobre qualquer parte interessada da instituição.

No entanto a Gestão do Risco apenas baseada na definição de um conjunto de regras, apesar de diminuir partes do risco de uma organização, não diminui a probabilidade de ocorrência de outro tipo de riscos.

O Estado Português nos últimos anos tem legislado em matérias indiretamente relacionadas com o Risco de Corrupção, nomeadamente o regime do exercício de funções por titulares de cargos políticos e altos cargos públicos (Lei n.º 52/2019 de 31 de julho) e mais recentemente com o Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro e Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro.

Assim, pretende-se com o manual, dar cumprimento a legislação em vigor, às recomendações da CPC, mas também incorporar dentro da Câmara Municipal do Barreiro uma mentalidade global de Gestão do Risco.

Tendo em atenção as considerações antecedentes, a Câmara Municipal do Barreiro apresenta o seu Manual de Gestão de Riscos, que resulta em parte da revisão do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, procurando integrar e integrar-se nos sistemas de gestão, certificados ou não, seguindo as recomendações em vigor da CPC, mas incorporando a metodologia do COSO e a NP ISO 31000 na sua versão mais recente.

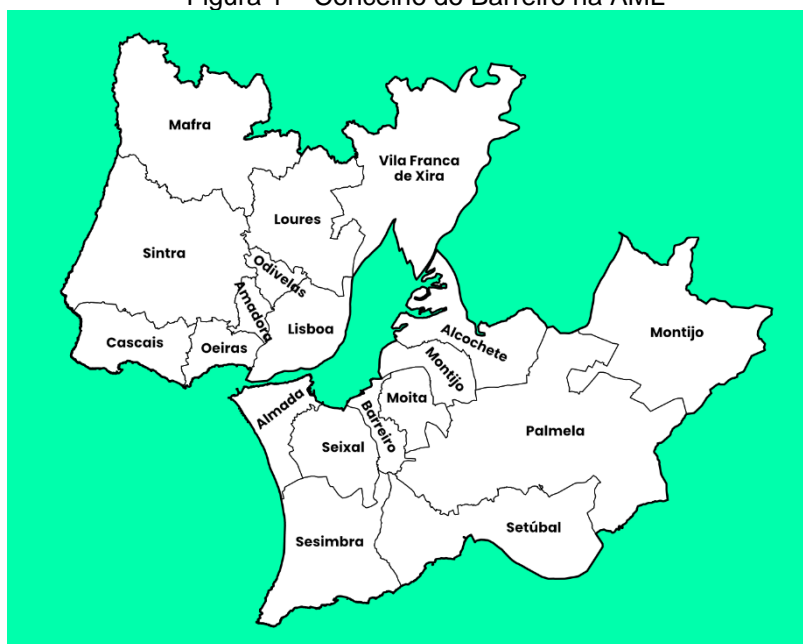
## SIGLAS, ACRÓNIMOS E DEFINIÇÕES

AML	- Área Metropolitana de Lisboa
AM	- Assembleia Municipal
CMB	- Câmara Municipal do Barreiro
COSO	- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CPC	- Conselho de Prevenção da Corrupção
Dono do Risco	- Pessoa ou entidade com a responsabilização e com a autoridade para gerir o risco.
Evento	- É um incidente, ou uma ocorrência, gerada interna ou externamente, com reflexos na realização dos objetivos da instituição. Estes eventos podem causar impactos negativos, positivos ou ambos.
Fonte do Risco	- Elemento que, por si só ou em combinação com outros, tem o potencial intrínseco de originar um risco.
Identificação do Risco	- Processo de pesquisa, reconhecimento e descrição dos riscos. Envolve a identificação das fontes do risco, dos eventos, respetivas causas e potenciais consequências.
IGF	- Inspeção Geral de Finanças
MENAC	- Mecanismo Nacional de Prevenção da Corrupção
PPRG	- Plano de Prevenção de Riscos de Gestão
RA	- Responsável de área
Risco	- Efeito da incerteza na consecução dos objetivos
Risco Residual	- Risco que subsiste após o tratamento do risco
SCI	- Sistema de Controlo Interno
SGR	- Sistema de Gestão de Risco
Tratamento do Risco	- Processo para modificar o risco.
RFALEI	Regime Financeiro das Autarquias Locais e das Entidades Intermunicipais

## CAPÍTULO I – AMBIENTE INTERNO

Com uma área de 36.41 Km<sup>2</sup>, o Barreiro tem, de acordo com os resultados provisórios dos Censos de 2021, 78.359 habitantes. Integrado no Distrito de Setúbal, o Concelho do Barreiro faz parte da designada Área Metropolitana de Lisboa, localizando-se na margem Sul do Estuário do Rio Tejo.

Figura 1 – Concelho do Barreiro na AML



É constituído pela União das Freguesias do Alto do Seixalinho, Santo André e Verderena, pela União das Freguesias do Barreiro e Lavradio, pela União das Freguesias de Palhais e Coina e pela Freguesia de Santo António da Charneca.

A cidade do Barreiro apresenta uma posição estratégica enquanto banhada pelo Tejo e apoiada por um importante terminal rodo-ferro-fluvial. Situa-se a cerca de 40 km de Lisboa – ligando a esta cidade pela Ponte 25 de Abril ou pela Ponte Vasco da Gama – e a cerca de 35 km de Setúbal, capital de distrito, cujo acesso mais destacado é pela A2.

Dentro de um distrito com uma população relativamente jovem, em termos comparativos com os valores médios do continente, o Concelho do Barreiro apresenta em 2020 uma relação de dependência total cifrada em 69 e a dos idosos em 45,7.

Em relação ao índice de envelhecimento, em 2020 este era 196,1, uma degradação face a anos anteriores – 152,8 em 2011 e 60,2 em 1991. As classes mais jovens estão muito contraídas, acusando os baixos níveis de natalidade que, entretanto, se começaram a observar. O progressivo envelhecimento da população desta área parece inevitável.

Em traços gerais pode-se dizer que o Concelho do Barreiro experimentou, até ao final da década de setenta, um rápido crescimento demográfico, tendo evoluído para uma pequena regressão demográfica

nos anos seguintes, que apenas conseguiu contrariar a partir de 2017 com pequenos incrementos demográficos ano após ano, chegando aos 78.359 habitantes reportado nos Censos de 2021.

## 1. MISSÃO, VISÃO, VALORES

O Câmara Municipal do Barreiro descreve a Sua Missão, a Sua Visão e os Seus Valores na sua Política da Qualidade disponível em [www.cm-barreiro.pt](http://www.cm-barreiro.pt)

## 2. OBJETIVOS

São objetivos da Câmara Municipal do Barreiro:

- Cumprir a missão de Entidade Pública;
- Criar Valor Social;
- Promover a sustentabilidade e desenvolvimento da CMB;
- Promover ativamente uma presença forte nas áreas de influência local, regional e nacional;
- Focalizar o modelo de gestão.

A descrição de cada um dos objetivos está descrita na sua Política da Qualidade disponível em [www.cm-barreiro.pt](http://www.cm-barreiro.pt).

## 3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Em conformidade com o estipulado na legislação, a câmara municipal é o órgão executivo colegial do município, eleito pelos cidadãos maiores de 18 anos, recenseados na área do município, tendo por presidente o primeiro candidato da lista mais votada.

A Assembleia Municipal do Barreiro é o órgão deliberativo do município, ao qual compete acompanhar e fiscalizar a atividade da câmara, entre elas aprovar o orçamento e o relato financeiro devidamente certificado por um Revisor Oficial de Contas.

Na CMB a estrutura organizativa encontra-se descrita no Regulamento de Organização dos Serviços disponível em [www.cm-barreiro.pt](http://www.cm-barreiro.pt).

A CMB possui um sistema de gestão organizado por processos descrito no seu Manual de Qualidade.

## 4. INSTALAÇÕES

A Câmara Municipal do Barreiro presta serviços e/ou realiza as suas atividades nos locais constantes na Tabela 1:



Tabela 1 – Locais de funcionamento da CMB

UF Barreiro Lavradio		UF Alto Seixalinho e Verderena	
Paços do Concelho		Mercado Santo André	
Edifício Largo das Obras		Parque da Cidade	
Edifício TCB		Mercado 25 de Abril	
Parque Catarina Eufémia		Auditório Municipal Augusto Cabrita	
Instalações na Rua José Magro		Edifício Américo Marinho	
Biblioteca Municipal		Posto de Turismo no Terminal Fluvial	
Mercado 1º Maio		Convento da Verderena	
Mercado do Lavradio		Centro Operacional Nicola	
Espaço Memória		Bilheteira TCB no Terminal	
Moinho Pequeno		Balcão Único- Av.ª Bocage	
Startup Barreiro		Mercado Abastecedor	
Centro Qualifica		Centro de Recolha Oficial-Quinta do Mião	
Piscina Barreiro			
Piscina Lavradio			
Projeto “Ser Casa Barreiro” - Centro Social e Paroquial Padre Abílio Mendes			
Espaço Mobilidade TCB			
Cemitério Lavradio			
UF Coima e Palhais		UF Santo António da Charneca	
Mercado Coima		Pavilhão Municipal	
Mata da Machada		Cemitério da Vila Chã	
Cemitério de Palhais			
Outros			
Balcão Único Móvel			

Se a CMB passar a ter atividade em mais algum local, o quadro acima é atualizado na próxima revisão do manual. O mesmo acontecerá nos casos em que seja desativado algum dos locais.

## 5. RECURSOS HUMANOS

Na gestão do capital humano da organização, enquanto elementos críticos da boa prestação de cuidados economicamente sustentável, a CMB garante a promoção da valorização individual dos seus trabalhadores, no estrito cumprimento das normas das carreiras, da LTFP e do código do trabalho, em especial, quanto aos direitos da maternidade e paternidade, garantindo o acesso à formação e dispondo de um serviço ativo de segurança, higiene e saúde no trabalho.

No que diz respeito ao princípio da igualdade de género, estabelecido no n.º 1 da Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2012, de 23 de fevereiro, importa afirmar que a CMB cumpre com todos os requisitos legais em matéria de recursos humanos, não tendo criado qualquer plano diferenciador

em relação a estas matérias, mas tendo aprovado e comunicado um Código de Boa Conduta para a Prevenção e Combate ao Assédio no Trabalho.

Quando nos reportamos aos 883 recursos humanos da CMB, a 31 de dezembro 2021, a situação é a seguinte:

Gráfico 1 – RH por categoria profissional

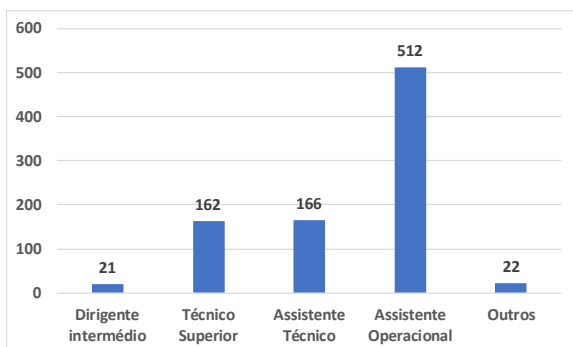
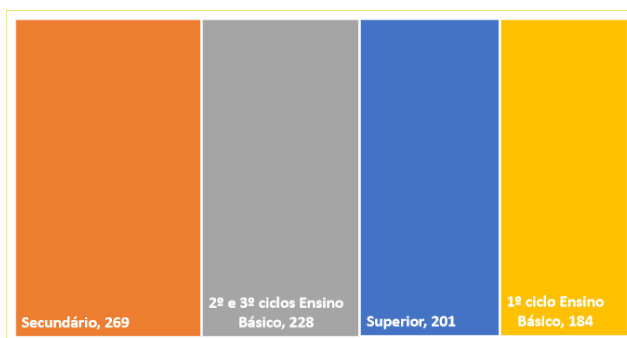


Gráfico 2 – RH por habilitações académicas



O Gráfico 1 permite verificar que os Assistentes Operacionais representam a grande maioria da categoria profissional no quadro pessoal camarário (57,9%), assim como 46,7% tem habilitação académica até ao ensino básico de acordo com o Gráfico 2.

Gráfico 3 – RH por relação contratual

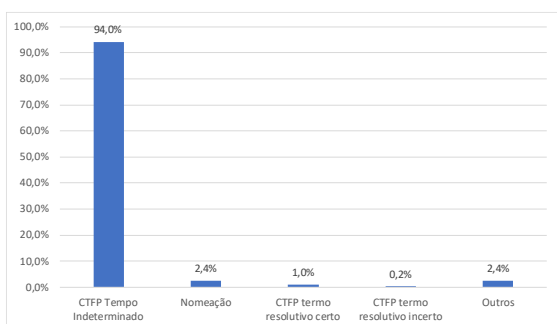
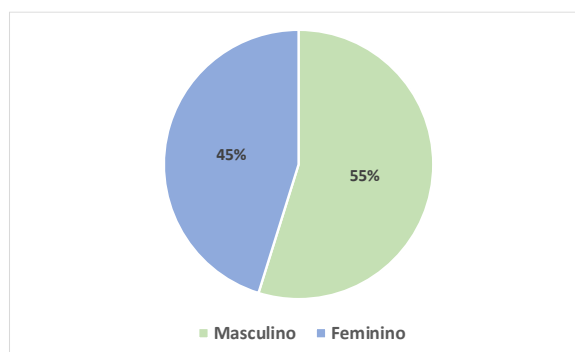
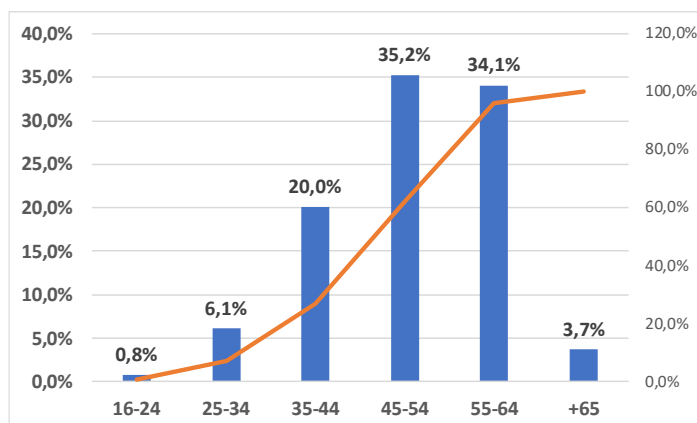


Gráfico 4 – RH por género



O Gráfico 4 exhibe o peso maior do género masculino nos trabalhadores camarários e o Gráfico 3 presta informação de que 94% dos trabalhadores tem um vínculo público por termo indeterminado.

Gráfico 5 – RH por idade



O Gráfico 5 é relevante ao exibir a informação que 73% do pessoal camarário tem 45 ou mais anos, e desses, 52% tem 55 ou mais anos.

Os trabalhadores da CMB assumem um compromisso de confidencialidade inerente à relação laboral, devendo cumprir princípios éticos da administração pública estabelecidos em legislação, assim como a conduta definida pela CMB.

## **6. MEDIDAS DE GESTÃO DO RISCO**

A CMB possui mecanismos implementados que permitem detetar, avaliar e mitigar o risco de gestão, corrupção, infrações conexas, conflitos de interesses e outros decorrentes da atividade onde está inserida, entre os quais:

- Regulamento de Organização dos Serviços do Município do Barreiro;
- Código de Conduta;
- Código de Boa Conduta para a Prevenção e Combate ao Assédio no Trabalho
- Norma de Controlo Interno;
- Norma Regulamentar de Comunicação de Irregularidades;
- Canal de Denúncias Interno e Externo;
- Manual de Gestão do Risco;
- Plano de Prevenção dos Riscos Gestão (inclui os de Corrupção e Infrações Conexas);
- Manuais, normas, regulamentos, procedimentos e outros documentos no seu sistema estabelecidos para gestão processual em áreas específicas das atividades desenvolvidas pela autarquia.

## CAPÍTULO II – AMBIENTE EXTERNO

### 1. FINANCIAMENTO

O regime financeiro das autarquias locais e das entidades intermunicipais, aprovado pela Lei n.º 73/2013, de 3 de setembro, e republicado pela Lei n.º 51/2018, de 16 de agosto prevê, na sua redação atual, um conjunto de princípios fundamentais que pretendem assegurar uma efetiva coordenação entre administração central e local no plano financeiro e contribuir para o controlo orçamental e para a prevenção de situações de instabilidade e desequilíbrio financeiro.

O setor local está sujeito aos princípios consagrados na Lei de Enquadramento Orçamental, aprovada pela Lei n.º 151/2015, de 11 de setembro, que expressamente o refiram. A atividade financeira das autarquias locais desenvolve-se com respeito pelos princípios legalmente definidos na sua redação atual:

**Princípio da legalidade** - A atividade financeira das autarquias locais exerce-se no quadro da Constituição, da lei, das regras de direito da União Europeia e das restantes obrigações internacionais assumidas pelo Estado Português. São nulas as deliberações de qualquer órgão das autarquias locais que envolvam o exercício de poderes tributários, determinem o lançamento de taxas não previstas na lei ou que determinem ou autorizem a realização de despesas não permitidas por lei.

**Princípio da estabilidade orçamental** - O princípio da estabilidade orçamental pressupõe, na aprovação e execução dos orçamentos, a sustentabilidade financeira das autarquias locais, bem como uma gestão orçamental equilibrada, incluindo as responsabilidades contingentes por si assumidas. As autarquias locais não podem assumir compromissos que coloquem em causa a respetiva estabilidade orçamental.

**Princípio da autonomia financeira** - As autarquias locais têm património e finanças próprios, cuja gestão compete aos respetivos órgãos. A autonomia financeira das autarquias locais assenta, nomeadamente, nos seguintes poderes dos seus órgãos:

- a) Elaborar, aprovar e modificar as opções do plano, orçamentos e outros documentos previsionais, bem como elaborar e aprovar os correspondentes documentos de prestação de contas;
- b) Gerir o seu património, bem como aquele que lhes seja afeto;
- c) Exercer os poderes tributários que legalmente lhes estejam atribuídos;
- d) Liquidar, arrecadar, cobrar e dispor das receitas que por lei lhes sejam destinadas;
- e) Ordenar e processar as despesas legalmente autorizadas;

- f) Aceder ao crédito, nas situações previstas na lei.

**Princípio da transparência** - A atividade financeira das autarquias locais está sujeita ao princípio da transparência, que se traduz num dever de informação mútuo entre estas e o Estado, bem como no dever de divulgar aos cidadãos, de forma acessível e rigorosa, a informação sobre a sua situação financeira. O princípio da transparência aplica-se igualmente à informação financeira respeitante às entidades participadas por autarquias locais e entidades intermunicipais que não integrem o setor local, bem como às concessões municipais e parcerias público-privadas.

**Princípio da solidariedade nacional recíproca** - O Estado e as autarquias locais estão vinculados a um dever de solidariedade nacional recíproca que obriga à contribuição proporcional do setor local para o equilíbrio das contas públicas nacionais. Tendo em vista assegurar a consolidação orçamental das contas públicas, em situações excecionais e transitórias, podem ser estabelecidos, através da Lei do Orçamento do Estado, limites adicionais à dívida total autárquica, bem como à prática de atos que determinem a assunção de encargos financeiros com impacto nas contas públicas pelas autarquias locais. A Lei do Orçamento do Estado pode determinar transferências do Orçamento do Estado de montante inferior àquele que resultaria das leis financeiras especialmente aplicáveis a cada subsetor, sem prejuízo dos compromissos assumidos pelo Estado nas áreas da solidariedade e da segurança social. A possibilidade de redução depende sempre da verificação de circunstâncias excecionais imperiosamente exigidas pela rigorosa observância das obrigações decorrentes do Programa de Estabilidade e Crescimento e dos princípios da proporcionalidade, do não arbítrio e da solidariedade recíproca, e carece de audição prévia dos órgãos constitucional e legalmente competentes dos subsectores envolvidos.

**Princípio da equidade intergeracional** - A atividade financeira das autarquias locais está subordinada ao princípio da equidade na distribuição de benefícios e custos entre gerações, salvaguardando as suas legítimas expectativas através de uma distribuição equilibrada dos custos pelos vários orçamentos num quadro plurianual. O princípio implica a apreciação no plano da incidência orçamental, a apreciação, nomeadamente, dos investimentos aprovados, dos encargos com passivos financeiros, das necessidades de financiamento das entidades participadas pela autarquia, dos compromissos orçamentais e das responsabilidades contingentes, dos encargos explícitos e implícitos em parcerias público-privadas, concessões e demais compromissos financeiros de carácter plurianual, bem como da despesa fiscal, nomeadamente compromissos futuros decorrentes de isenções fiscais concedidas pelos municípios.

**Princípio da anualidade e plurianualidade** - Os orçamentos das entidades do setor local são apresentados anualmente e enquadrados num plano plurianual de programação orçamental.

**Princípio da unidade e universalidade** - Os orçamentos das autarquias locais e das entidades intermunicipais compreendem as receitas e despesas de todos os seus órgãos e serviços sem autonomia financeira.

**Princípio da não consignação** – Não pode afetar-se o produto de quaisquer receitas à cobertura de determinadas despesas. No entanto, este regime permite exceções a este princípio e que se encontram tipificadas na lei, nomeadamente as receitas provenientes de:

- a) Fundos comunitários;
- b) Fundo social municipal;
- c) Cooperação técnica e financeira;
- d) Empréstimos a médio e longo prazos para aplicação em investimentos ou contraídos no âmbito de mecanismos de recuperação financeira;
- e) Receitas provenientes dos preços cobrados nas situações previstas no n.º 8 do artigo 21.º da Lei 73/2013 de 3 de setembro.

**Princípio da justa repartição dos recursos públicos entre o Estado e as autarquias locais** - A atividade financeira das autarquias locais desenvolve-se no respeito pelo princípio da estabilidade das relações financeiras entre o Estado e as autarquias locais, devendo ser garantidos os meios adequados e necessários à prossecução do quadro de atribuições e competências que lhes é cometido. A participação de cada autarquia local nos recursos públicos é determinada nos termos e de acordo com os critérios previstos no Regime Financeiro das Autarquias Locais e das Entidades Intermunicipais (RFALEI), visando o equilíbrio financeiro vertical (adequação dos recursos de cada nível de administração às respetivas atribuições e competências) e horizontal (correção de desigualdades entre autarquias do mesmo grau resultantes, designadamente, de diferentes capacidades na arrecadação de receitas ou de diferentes necessidades de despesa).

**Princípio da coordenação entre finanças locais e finanças do Estado** - A coordenação entre finanças locais e finanças do Estado tem especialmente em conta o desenvolvimento equilibrado de todo o país e a necessidade de atingir os objetivos e metas orçamentais traçados no âmbito das políticas de convergência a que Portugal se tenha vinculado no seio da União Europeia. A coordenação referida no número anterior efetua-se através do Conselho de Coordenação Financeira, sendo as autarquias locais ouvidas antes da preparação do Programa de Estabilidade e Crescimento e da Lei do Orçamento do Estado, nomeadamente

quanto à sua participação nos recursos públicos e à evolução do montante global da dívida total autárquica. Podem igualmente ser estabelecidos deveres de informação e reporte adicionais tendo em vista habilitar as autoridades nacionais com a informação agregada relativa à organização e gestão de órgãos e serviços das autarquias locais.

**Princípio da tutela inspetiva** - O Estado exerce tutela inspetiva sobre as autarquias locais e as restantes entidades do setor local, a qual abrange a respetiva gestão patrimonial e financeira e só pode ser exercida segundo as formas e nos casos previstos na lei, salvaguardando sempre a democraticidade e a autonomia do poder local.

Pode, excecionalmente, ser inscrita no Orçamento do Estado uma dotação para financiamento de projetos de interesse nacional a desenvolver pelas autarquias locais, de grande relevância para o desenvolvimento regional e local, correspondentes a políticas identificadas como prioritárias, de acordo com os princípios da igualdade, imparcialidade e justiça. O RFALEI prevê, ainda, a possibilidade da concessão de auxílios financeiros em situações excecionais, como as de calamidade pública.

## 2. LISTA DE INFRAÇÕES

O Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC) é uma entidade administrativa independente que funciona junto do Tribunal de Contas e tem como fim desenvolver, nos termos da lei, uma atividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção e infrações conexas (artigo 1º da Lei nº 54/2008 de 21 de setembro). A temática relacionada com Corrupção, Infrações Conexas e Conflitos de Interesses, riscos associados e recomendações do CPC e do Mecanismo Nacional Anticorrupção pode ser consultada em:

- CPC: <http://www.cpc.tcontas.pt/recomendacoes.html>;
- Em [www.cm-barreiro.pt](http://www.cm-barreiro.pt), pode ser consultado:
  - Código de Conduta da CMB;
  - Código de Boa Conduta para a Prevenção e Combate ao Assédio no Trabalho;
  - Norma de Controlo Interno;
  - Norma Regulamentar de Comunicação de Irregularidades.

Considerando o Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC) criado pelo Decreto-Lei 109-E/2021 de 9 de dezembro, as recomendações da CPC e o Código de Conduta da CMB, cada um dos departamentos da CMB identifica as atividades e define medidas de prevenção para diminuir os riscos, com o objetivo de evitar a ocorrência de situações que fiquem enquadradas:

- Na corrupção;
- Nas infrações conexas;

- Nos conflitos de interesses;
- Outros que possam comprometer o cumprimento dos objetivos da unidade orgânica e os objetivos da CMB.

A compilação dos riscos identificados e medidas previstas para gerir o risco resulta no Plano de Prevenção dos Riscos Gestão (inclui os de Corrupção e Infrações Conexas) da CMB.



## **CAPÍTULO III - RESPONSABILIDADE DA GESTÃO**

A vereação da CMB tem um papel fundamental na disseminação de uma cultura de Gestão do Risco a todos os níveis da organização. A vereação deve assegurar o planeamento e alinhamento estratégico rigoroso para assegurar a sua eficácia, eficiência e economicidade, assegurando a comunicação da Missão, Visão e Objetivos condizentes com o serviço público.

### **1. RESPONSABILIDADES**

#### **1.1.VEREAÇÃO**

A vereação da CMB compromete-se a:

- Garantir que será desenvolvido, implementado, entendido, comunicado e revisto um Sistema de Gestão do Risco alinhado com a cultura da CMB, assim como assegurar as condições necessárias à sua manutenção e melhoria contínua da sua eficácia;
- Analisar e propor as soluções e medidas conducentes à melhoria contínua dos meios e processos com impacto na Gestão do Risco;
- Monitorizar e medir os objetivos estabelecidos;
- Assegurar que todos os colaboradores compreendem a importância da Gestão do Risco;
- Determinar indicadores de desempenho da gestão do risco coerentes com os indicadores de desempenho;
- Definir e aprovar a Política de Gestão do Risco;
- Definir as políticas para evitar a ocorrência de fraude;
- Na avaliação do sistema de controlo interno, considerar:
  - A natureza e extensão dos riscos aceitáveis à sua atividade diária;
  - A probabilidade desses riscos se tornarem realidade;
  - A forma como os riscos inaceitáveis devem ser geridos;
  - A capacidade de a instituição minimizar a probabilidade e o impacto na atividade;
  - Os custos e benefícios do risco e da atividade de controlo efetuada;
  - A eficácia do processo de gestão de riscos;
  - As implicações dos riscos nas decisões administrativas.

#### **1.2.UNIDADES ORGÂNICAS**

A responsabilidade operacional do levantamento de riscos, da implementação de sistemas de controlo adequados e propostas de melhoria cabe aos responsáveis das unidades orgânicas.

Dentro das suas competências, os serviços devem:

- Gerir diariamente os riscos;
- Sensibilizar sobre a existência de riscos nos serviços e introduzir objetivos de gestão de riscos;
- Promover discussões regulares sobre a temática “gestão de riscos” nas reuniões de serviço, de modo a permitir a consideração de eventuais novos riscos e redefinição de prioridades das tarefas à luz de uma eficaz análise dos mesmos;
- Garantir que a gestão de riscos é incorporada tanto na fase de conceção de novos projetos, como ao longo da execução de cada um deles.

## 2. POLÍTICA DE GESTÃO DO RISCO

A CMB, enquanto parte integrante da AML assume a sua extrema relevância enquanto elemento participante e procura ser o melhor parceiro das suas partes interessadas (internos e externos), atuando com base numa estrutura sólida de gestão do risco.

A CMB identificou as seguintes partes interessadas (internos e externos):

- Municípes;
- Entidades Reguladoras;
- Trabalhadores;
- Executivo Municipal;
- Fornecedores;
- Terceiros.

As necessidades e requisitos das partes interessadas (internos e externos) estão descritos no Manual da Qualidade da CMB.

De acordo com o acima referido e por forma a cumprir a sua Visão, Missão e Objetivos, a CMB compromete-se a:

- Estabelecer, numa perspetiva integrada, um sistema de tratamento de riscos e oportunidades assente em indicadores/objetivos que promova a melhoria contínua;
- Assegurar que o governo do risco é robusto e está alinhado com as melhores práticas, adotando o modelo das "três linhas de defesa";
- Promover a identificação, avaliação e a gestão multidisciplinar do risco definindo papéis e responsabilidades, em toda a organização;
- Focar-se nos riscos e oportunidades inerentes à estratégia, com probabilidade e impacto potencial mais relevante na organização, na prossecução dos seus objetivos

e no valor a longo prazo, considerando igualmente os riscos e oportunidades emergentes;

- Integrar na análise, esclarecida e suportada, das principais incertezas, nas tomadas de decisão;
- Desenvolver uma cultura que promova os comportamentos fundamentais à compreensão e atuação sobre o risco em cada unidade da CMB;
- Informar as partes interessadas, quanto aos riscos e oportunidades e respetivo sistema de gestão, assegurando o rigor, a clareza e a transparência da informação prestada, nomeadamente através dos seus instrumentos de gestão de acesso público, reportes à tutela e cumprimento do Código de Conduta.

Consciente da transformação e desafios existentes, a CMB compromete-se a assegurar que os riscos e oportunidades são monitorizados com a periodicidade adequada, no mínimo anualmente, e que a exposição inerente é gerida de acordo com as melhores práticas disponíveis, garantindo o cumprimento dos requisitos legais e regulamentares.

### **3. PLANEAMENTO DA GESTÃO DO RISCO**

De forma a assegurar a manutenção e melhoria do Sistema de Gestão do Risco e o mesmo alcançar os seus objetivos, está constantemente em curso um planeamento geral da organização que incorpora um conjunto de planos, cada um com âmbitos e objetivos próprios.

Referem-se como exemplos os seguintes planos:

- Planos associados a objetivos;
- Planos de formação;
- Programas de revisão do sistema;
- Relatórios de Execução do Plano de Gestão de Riscos;
- Outros planos de ações.

Por último, do ponto de vista do ambiente de controlo, a gestão de risco assume uma especial relevância, através da possibilidade de avaliação contínua do perfil de risco da organização e do reforço do nível de controlo interno na organização.

### **4. REVISÃO PELA GESTÃO**

A revisão do Sistema de Gestão do Risco é um procedimento de avaliação global do desempenho do sistema executada:

- A nível micro pelos gestores locais do risco;
- A nível intermédio pelos responsáveis das unidades orgânicas;

- A nível macro pela vereação.

Os diversos níveis devem examinar a sua adequabilidade, eficácia e eficiência, propor alterações caso necessário, para que a vereação possa receber e decidir das alterações a realizar na política e/ou objetivos da qualidade a eventuais modificações da estratégia da CMB.

A revisão pela CMB é realizada anualmente, ou sempre que convocada pela Vereação.

## **5. DIVULGAÇÃO**

A divulgação do presente manual é determinante para a sua aplicação e conseqüente sucesso, pelo que a mesma poderá ser feita através de ações de formação e de comunicação direta. Nesse sentido o manual e documentos associados exigíveis são divulgados:

- Na página pública da internet da CMB;
- Através de ações de divulgação e formação.

## CAPÍTULO IV - MODELO DE GESTÃO DE RISCOS

O processo de gestão de risco da CMB segue as melhores práticas, modelos e quadros de referência de gestão de risco internacionalmente aceites, entre os quais se encontram, o do COSO, o modelo da FERMA e a norma ISO 31000.

### 1. CONCEITOS

A gestão de riscos sucede a uma análise de Controlo Interno, sendo que o referido controlo influencia diretamente a prevenção a ser operacionalizada com vista a minimizar potenciais falhas ou erros de processo.

Apesar de tentativa de uma definição única de controlo interno, a mesma não existe, sendo que, segundo Gomes (2014), existem alguns termos-chave que são comuns e que resulta de um conjunto de políticas e procedimentos, implementados pelo órgão de gestão, com a finalidade de assegurar, tanto quanto possível:

- o cumprimento dos objetivos da organização;
- salvaguarda de ativos;
- prevenção de erros e fraudes.

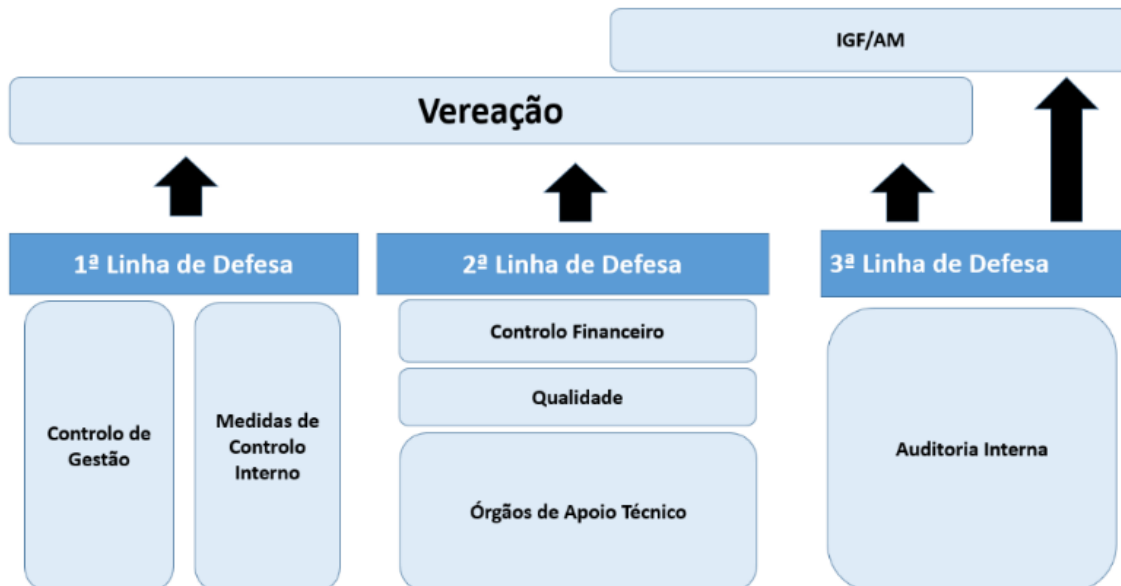
De salientar que as definições preconizadas pela maioria dos organismos seguem a estrutura conceptual integrada de Controlo Interno (CI) aprovada pelo COSO, que considera no seu relatório que o CI é um conceito multidimensional que se define como:

“um processo conduzido pelo órgão executivo e outro pessoal da organização, projetado para fornecer uma garantia razoável relativamente à realização dos seus objetivos”

Uma organização que integre a gestão do risco no seu planeamento estratégico irá enriquecer o conhecimento sobre a mesma e permitirá a criação de alternativas estratégicas, ou seja, promover atividades que visem alcançar a missão da instituição e a criação de valor. Assim a organização e a estrutura de governação do controlo interno e gestão do risco na CMB assenta no modelo das três linhas de defesa, em conformidade com as melhores práticas geralmente aceites, tal como esquematizado na

Figura 2 abaixo.

Figura 2 – Modelo das 3 linhas de defesa CMB



A abordagem das três linhas de defesa implica os seguintes níveis:

- ❖ A primeira linha de defesa identifica e compreende o ambiente de risco, avalia e comunica o valor potencial de exposição ao risco, define e implementa a melhor forma de capturar ou atenuar a referida exposição ao risco. Executa as atividades diárias de gestão, gestão do risco e de controlo. Incluem-se nesta linha os responsáveis pelos processos.
- ❖ A segunda linha de defesa normaliza e monitoriza o sistema de controlo interno e os principais riscos a nível superior, colabora na definição de padrões de risco, monitoriza e comunica periodicamente o risco e o nível de implementação dos planos de ação à Vereação;
- ❖ A terceira linha de defesa audita e avalia a eficácia dos processos de gestão do risco e de controlo interno.

## 2. COMPONENTES

De acordo com Janderson & Eubanks (2015), o cubo COSO (

Figura 3) descreve os componentes, princípios e fatores necessários para que uma organização possa gerir os seus riscos com eficácia através da implementação do controlo interno.

Figura 3 – Representação da matriz COSO



## 2.1 AMBIENTE DE CONTROLE

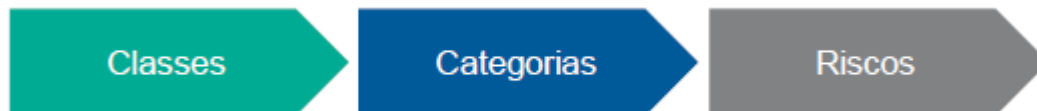
O ambiente interno está diretamente associado à cultura organizacional instituída e apropriada pelos recursos humanos, pois são eles a massa crítica e produtiva da organização, o grande ativo que, num ambiente interno provido de controlo interno efetivo, promove uma direta mitigação do risco associado, ou seja, numa projeção estratégica da organização. Nesse sentido a CMB tem aprovado e divulgado um Código Conduta. Assim, o ambiente interno determina os conceitos básicos (Figura 4) sobre a forma como os riscos e os respetivos controlos são encarados e apropriados pelos funcionários.

Figura 4 – Componentes do Ambiente Interno



## 2.2 AVALIAÇÃO DE RISCOS

A identificação dos riscos requer que exista uma estrutura que os agrupe e categorize de acordo com afinidades e características comuns. A CMB considerou quatro Classes. Dentro de cada classe são definidas Categorias de risco que são definidas por cada área/serviço onde são identificados os diversos Riscos.



Dadas as características da CMB e a área de atuação, as classes de risco são:

- **Risco Estratégico:** associado ao processo de gestão, planeamento e decisão/informação estratégica.
- **Risco Operacional:** que resulta de perdas decorrentes de processos internos, pessoas ou sistemas inadequados ou ineficientes, ou falhas de infraestrutura essencialmente relacionadas com desempenho, proteção e utilização dos ativos da organização, assim como os associados à atividade assistencial, à segurança, integridade, confidencialidade dos dados que possam colocar em causa a continuidade da operação. As necessidades operacionais a médio e longo prazo deverão ser estimadas planeadas, e os respetivos recursos dimensionados e obtidos de forma a garantir o seu cumprimento de forma eficiente e a um custo competitivo.
- **Risco de Conformidade:** associados ao incumprimento de legislação, regulamentação e normas aplicáveis à sua atividade, incluindo políticas e normas externas e internas. Consideram-se, ainda, os valores corporativos de justiça,



transparência, responsabilidade, cumprimento de normas estatutárias, legais, fiscais, ética onde se incluem os de Corrupção e Infrações Conexas e os de Gestão.

- **Risco de Reporte:** neste tipo de risco incluem-se as preocupações relacionadas com a obtenção, compilação, apresentação e divulgação de informação financeira e não-financeira às partes interessadas da organização. A divulgação de informação pode variar desde relatórios internos para a gestão até relatórios externos exigidos pelas leis locais ou organismos de regulação. Se ocorrerem falhas no processo obtenção, análise e apresentação de informação interna ou externa relevante, poderá resultar uma divulgação de informação financeira (e operacional) incorreta.

Em cada uma das categorias, podem existir:

- **Riscos Preveníveis,** cuja origem é interna à organização e decorrem da sua atividade, dos seus colaboradores e para os quais devem ser desenvolvidas ferramentas para os mitigar, evitar ou transferir;
- **Riscos Externos:** aqueles que estão para lá do controlo e influência da CMB e onde a organização pode apenas enumerá-los e procurar criar mecanismos de mitigação dos efeitos.

Os riscos identificados são analisados com a finalidade de determinar a forma como serão geridos e, conseqüentemente, associados aos objetivos/áreas que podem influenciar. Os riscos são avaliados considerando os seus efeitos e classificados no que diz respeito à probabilidade de ocorrência (Tabela 2), à consequência/gravidade (Tabela 3) do mesmo e ao valor do ativo onde incide o risco.

Relativamente à gravidade, a mesma foi dividida em áreas, por forma a facilitar a classificação da mesma em função do que é afetado. As cinco áreas definidas e que constam na Tabela 3, são:

- Continuidade na prestação do serviço/impacto ambiental;
- Perigo para o cidadão;
- Recursos humanos/organização/desenvolvimento/competências;
- Risco financeiro/ litígio;
- Publicidade adversa/reputação.

As tabelas, que a seguir se apresentam, são descrições simples do associado a cada valorização.

Tabela 2 – Escala de avaliação - probabilidade de ocorrência

<b>Nível</b>	<b>Frequência (geral)</b> Quantas vezes pode acontecer/acontece?	<b>Frequência em intervalos de tempo</b> Vai acontecer ou não?	<b>Frequência</b> (probabilidade)
Raro <b>1</b>	É provável que nunca aconteça/torne a acontecer	Esperamos que não aconteça durante anos	<0,1%
Ocasional <b>2</b>	Não esperamos que aconteça/volte a acontecer, mas é possível que sim	Esperamos que aconteça até duas vezes por ano	0,1%-0,55%
Frequente <b>3</b>	Pode acontecer ou tornar a acontecer ocasionalmente	Esperamos que aconteça pelo menos a cada dois meses	0,55%-1,65%
Habitual <b>4</b>	Vai provavelmente acontecer/tornar a acontecer, mas não de forma sistemática	Esperamos que aconteça pelo menos semanalmente	1,65%-14,5%
Contínuo <b>5</b>	Vai acontecer ou tornar a acontecer sem dúvida alguma e é possível que frequentemente	Esperamos que aconteça pelo menos diariamente	>14,5%

Em situações de emergência podem ser utilizadas outras metodologias que serão definidas por cada unidade orgânica da CMB ou SMTCB.

Tabela 3 – Escala de avaliação – consequência/gravidade

Nível	Continuidade na prestação do serviço /impacto ambiental	RH/Organização/ Desenvolvimento/ Competências	Perigo para o Cidadão	Risco Financeiro/ Litígio	Publicidade adversa/ Reputação
Reduzida 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perda/interrupção &gt; 1 hora</li> <li>Sem impacto ou com impacto mínimo no ambiente, ou evento dificilmente detetado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escassez pontual (&lt;1 dia) de recursos humanos que afeta a qualidade do serviço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diminuição da qualidade de uma parte não essencial do tratamento/serviço</li> <li>Reclamação/ investigação informal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pequena perda &lt;0,01% do orçamento</li> <li>Probabilidade remota de indemnização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rumores</li> <li>Potencial para constituir motivo de preocupação pública</li> </ul>
Moderada 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implica falta ao trabalho &lt;3 dias</li> <li>Perda/interrupção &gt; 8 horas</li> <li>Não conformidade/desvio procedimentos/instruções internas;</li> <li>Prejuízo moderado do ambiente (ou de algum descritor ambiental);</li> <li>Consumo moderado de recursos naturais e outros não renováveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escassez de recursos humanos (&lt;2 dias) que afeta a qualidade do serviço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diminuição da qualidade do tratamento/serviço não essencial</li> <li>Reclamação formal</li> <li>Falha única no cumprimento de normas internas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto financeiro &lt;0,05% do orçamento</li> <li>Notificação/advertência por parte da AM</li> <li>Derrapagem nos prazos &lt;5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cobertura da imprensa/rádio locais</li> <li>Redução de curto prazo na confiança do público</li> </ul>

Nível	Continuidade na prestação do serviço /impacto ambiental	RH/Organização/ Desenvolvimento/ Competências	Perigo para o Cidadão	Risco Financeiro/ Litígio	Publicidade adversa/ Reputação
Importante 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidente com relato obrigatório em sistema nacional</li> <li>• Perda/interrupção &gt; 1 dia</li> <li>• Impacto moderado no ambiente</li> <li>• Causa de danos ambientais resultantes do consumo de recursos e da ocupação do solo (exemplo: produção de resíduos não perigosos, consumo de energia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraso na prestação de objetivo/serviço crítico devido a falta de pessoal</li> <li>• Desmotivação do pessoal</li> <li>• Baixa adesão do pessoal à formação fundamental</li> <li>• Requer ausência do trabalho entre 4-14 dias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução significativa da efetividade do tratamento/serviço</li> <li>• Incumprimento sistemático das normas internas</li> <li>• Acontecimento que afeta um pequeno número de cidadãos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto financeiro &lt;0,1% do orçamento</li> <li>• Investigação criminal</li> <li>• Multa/coima recebida</li> <li>• 5%-10% acima do orçamentado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura da imprensa/rádio locais</li> <li>• Notícia isolada em <i>media</i> nacional</li> <li>• Redução de médio prazo na confiança do público</li> </ul>
Elevada 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda/interrupção &gt; 1 semana</li> <li>• Impacto ambiental grave</li> <li>• Potencial de contribuição p/ problemas ambientais de grande escala (ex: alterações climáticas)</li> <li>• Depleção da camada de ozono, chuvas ácidas)</li> <li>• Contribuição para outro tipo de danos graves nas águas ou nos solos (exemplos: produção de resíduos perigosos, emissão de efluentes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indefinição no tempo até à prestação de objetivo/serviço crítico devido a falta de pessoal</li> <li>• Nível de recursos humanos ou de competências inseguros (&gt;5 dias)</li> <li>• Grande desmotivação do pessoal</li> <li>• Não frequência de formação fundamental</li> <li>• Requer ausência do trabalho &gt; 14 dias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não conformidade com regras nacionais que implica risco significativo para os cidadãos se não for resolvida</li> <li>• Reclamações múltiplas</li> <li>• Baixo nível de desempenho</li> <li>• Falha grave para a segurança do cidadão se não forem tomadas medidas corretivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto financeiro &lt; 1% do orçamento</li> <li>• Incumprimento dos limites nacionais de 10%-25% acima do orçamentado</li> <li>• Derrapagem nos prazos de 10%-25%</li> <li>• Relatório crítico/processo de averiguações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acusação criminal</li> <li>• Suspensão de exercício de funções</li> <li>• Cobertura dos <i>media</i> nacionais</li> <li>• &lt; 5 dias de prestação de serviços abaixo das expetativas legítimas do público</li> <li>• Redução de longo prazo na confiança do público</li> </ul>

	gasosos acima dos limites.				
--	----------------------------	--	--	--	--

Nível	Continuidade na prestação do serviço /impacto ambiental	RH/Organização/ Desenvolvimento/ Competências	Perigo para o Cidadão	Risco Financeiro/ Litígio	Publicidade adversa/ Reputação
Muito Elevada 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perda permanente de serviço ou instalações</li> <li>Impacto catastrófico no ambiente</li> <li>Impacte coloca em perigo a saúde pública e o bem-estar das populações;</li> <li>Riscos muito elevados para um ou vários descritores ambientais. Exemplo: situações de emergência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não prestação de objetivo/ serviço crítico devido a falta de pessoal</li> <li>Manutenção de nível inseguro de recursos humanos ou de competências continuado</li> <li>Não prestação de objetivo/serviço crítico devido a falta de pessoal</li> <li>Perda de pessoal fundamental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nível ou qualidade de serviço completamente inaceitáveis</li> <li>Acontecimento que afeta grande número de cidadãos (&gt;20%)</li> <li>Falha grave no cumprimento da regulamentação nacional</li> <li>Incidente que causa morte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto financeiro &gt; 50.000€</li> <li>Inibição de exercício da profissão</li> <li>Processo criminal com probabilidade elevada de perda</li> <li>Incidente envolvendo 25% acima do orçamentado</li> <li>Derrapagem nos prazos acima de 25%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos primordiais não atingidos</li> <li>Exoneração de cargo público</li> <li>Cobertura dos <i>media</i> nacionais</li> <li>Investigação de entidade inspetiva</li> <li>&gt; 5 dias de prestação de serviços abaixo das expectativas legítimas do público</li> <li>Perda completa da confiança do público</li> </ul>

Perante os classificadores enumerados, a classificação do risco resulta do cruzamento dos eixos da probabilidade de ocorrência com o impacto/gravidade, resultando na matriz constante na Figura 5.

Figura 5 – Matriz de classificação do risco

<b>Consequência</b>	<b>5</b>	5 Moderado	10 Elevado	15 Muito Elevado	20 Muito Elevado	25 Muito Elevado
	<b>4</b>	4 Moderado	8 Elevado	12 Elevado	16 Muito Elevado	20 Muito Elevado
	<b>3</b>	3 Baixo	6 Moderado	9 Elevado	12 Elevado	15 Muito Elevado
	<b>2</b>	2 Baixo	4 Moderado	6 Moderado	8 Elevado	10 Elevado
	<b>1</b>	1 Baixo	2 Baixo	3 Baixo	4 Moderado	5 Moderado
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		<b>Probabilidade de Ocorrência</b>				

Tabela 4 – Escala de avaliação do risco

<b>Baixo</b> [1-3[	Os possíveis impactos não são considerados materialmente relevantes.
<b>Moderado</b> [3-6[	Os possíveis impactos não são considerados materialmente relevantes, mas comprometem a imagem da instituição.
<b>Elevado</b> [6-12[	O risco identificado pode resultar em prejuízos para o cidadão, financeiros materialmente relevantes ou outros de impacto significativo, comprometendo a eficiência e a eficácia dos processos e colocando em causa o cumprimento da missão da CMB e a sua imagem.
<b>Muito elevado</b> [12-25]	O risco identificado pode resultar em morte, paragem da prestação de serviços.

### 2.3 RISCO DE FRAUDE

Às atividades e descrições constantes no plano de gestão de risco, se as mesmas forem consideradas como sendo fraude, deverão ser assinaladas no ficheiro de acompanhamento do plano.

### 2.4 ATIVIDADES DE CONTROLO / TRATAMENTO DO RISCO

Perante a avaliação do risco realizada (ver Tabela 5) são posteriormente definidas as atividades de controlo a realizar assim como as opções de tratamento (ACEITAÇÃO ou TRATAMENTO).

Tabela 5 – Tratamento do Risco

NÍVEL DE RISCO		AÇÕES	OPÇÕES DE TRATAMENTO
[1-3[	<b>BAIXO (B)</b>	Aceitação formal do risco ou reavaliação do mesmo pelo proprietário do risco. Adiar para próximo ciclo de avaliação	Aceitar; Evitar
[3-6[	<b>MODERADO (M)</b>	Ações corretivas; Ações preventivas;	Evitar; Transferir; Mitigar
[6-12[	<b>ELEVADO (E)</b>		
[12-25]	<b>MUITO ELEVADO (ME)</b>		

Na sequência do exposto anteriormente, as atividades de controlo constituem o processo de controlo interno, o qual é um processo desenvolvido pela Vereação, sendo o mesmo desenhado para colmatar os potenciais riscos que tenha probabilidade de ocorrência. Assim, as atividades de controlo são uma parte fundamental no processo de gestão e risco da instituição e devem ter a necessária classificação que permita delinear estratégias de atuação. Assim, de acordo com o parco normativo existente, existem quatro principais opções de tratamento do risco:

<b>ACEITAÇÃO</b>	<b>ACEITAR</b> – se o nível do risco satisfaz os critérios de aceitação, a aceitação do risco pelo proprietário do risco deve ser formalmente efetuada através de um formulário de aceitação de risco.
	<b>ADIAR</b> – deriva do “aceitar”, no entanto implica efetuar nova avaliação do risco no próximo ciclo, depois de tratados os mais importantes já que esses permitem uma redução do nível do risco global com maior eficiência e eficácia.
<b>TRATAMENTO</b>	<b>MITIGAR</b> – o nível do risco deve ser gerido através de introdução, remoção ou alteração de controlos de forma a permitir a redução do risco residual até aos valores aceitáveis;
	<b>EVITAR</b> – quando o risco é demasiado alto ou os custos de implementação dos controlos para tratamento do mesmo não podem ser justificados, as ações ou condições que provocam o aparecimento ou aumento deste risco devem ser evitadas;
	<b>TRANSFERIR</b> – o risco pode ser transferido para terceiros (parceiros, clientes, fornecedores, seguradoras, etc.) que o podem gerir eficazmente – em alguns casos poderá ser necessária a monitorização do risco transferido. No entanto, a partilha do risco pode, per si, criar alguns riscos adicionais ou modificar os riscos previamente identificados exigindo ações adicionais de avaliação e tratamento do risco.

Perante o exposto, e após definição das ações corretivas e/ou preventivas importa classificar o controlo face ao tipo que, de acordo com Morais & Martins (2013, p. 32), podem ser de carácter:

<b>Preventivo</b>	Servem para impedir que factos indesejáveis ocorram. São considerados controlos à priori, que entram imediatamente em funcionamento, impedindo que determinados factos indesejáveis se processem.
<b>Detetivo</b>	Servem para detetar ou corrigir factos indesejáveis que já tenham ocorrido. São considerados controlos à posteriori.
<b>Diretivo ou Orientativo</b>	Servem para provocar ou encorajar a ocorrência de um facto desejável, isto é, para produzir efeitos “positivos”, porque boas orientações previnem que más aconteçam.
<b>Corretivo</b>	Servem para retificar problemas identificados.

A classificação deve originar a indicação de medidas e controlo que promovam o necessário alinhamento dos objetivos e mitigação do risco identificado.

## 2.5 INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

No processo de Controlo Interno e Gestão de Risco, a informação e comunicação são fatores essenciais para a aplicação do plano, a sua perceção e capacitação de todas as partes interessadas.

As medidas e indicadores serão especificados e do conhecimento de todos, promovendo uma cultura institucional e de gestão do risco partilhada, corresponsabilizada e que possa canalizar a atitude de cada um para os objetivos da instituição. A gestão do risco e os resultados anuais são comunicados à organização e estão disponíveis para consulta no site da CMB.

## 2.6 MONITORIZAÇÃO E REVISÃO

O presente plano será alvo de monitorização contínua, quer ao nível de alterações e adequações do mesmo à realidade e perceções que vão ocorrendo com o tempo, quer ao nível dos indicadores e painéis informativos criados para o efeito.

Adicionalmente, cada unidade orgânica, entre outros, devem promover a aplicação do plano e a respetiva monitorização contínua, com reporte de ocorrências que possam significar risco e que, por esse motivo, devem ser analisadas e monitorizadas pelo plano, nomeadamente pela identificação do responsável por cada medida preventiva, o qual deve ter especial atenção ao cumprimento da mesma e respetivos resultados alcançados.



Na CMB, as auditorias internas podem ser realizadas pelo pela Auditoria Interna ou pelo Auditor(es) da Qualidade, sendo que os mesmos devem interligar e poupar esforços para auditar o maior número de área possíveis, dentro das suas competências. Os mesmos monitorizam o grau de implementação dos planos, reportando os resultados diretamente Vereação da CMB, pelo menos anualmente.

Adicionalmente, e porque dá seguimento às competências e atribuições estatutárias, é a Vereação que tem a responsabilidade da monitorização contínua dos Riscos de Gestão e os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, assim como a elaboração do Relatório Anual de Execução do Plano de reporte anual obrigatório às entidades competentes.

## CAPÍTULO V – CLASSES E CATEGORIAS DO RISCO

Conforme referido em capítulo anterior a CMB considerou quatro classes de risco. A utilização de categorias de risco permite que dentro de uma mesma classe os riscos estejam agrupados de acordo com afinidades existentes entre eles.

### 1. CLASSE RISCO ESTRATÉGICO

Riscos Estratégicos são os riscos associados ao processo de gestão, planeamento e decisão/informação estratégica. A CMB definiu as seguintes categorias:

- **Responsabilidade Social e Sustentabilidade:** as preocupações ambientais das organizações, nomeadamente em relação ao impacto que provocam no ambiente, são cada vez maiores. Como consequência, as organizações têm vindo a iniciar esforços para se tornarem mais, ambientalmente, responsáveis. A responsabilidade e sustentabilidade das organizações representa um processo contínuo de melhoria das operações no sentido de garantir disponibilidade de recursos a longo termo, sensibilidade social e transparência no relacionamento com os cidadãos, os parceiros de negócio e a comunidade;
- **Fatores Externos:** fatores externos como sejam condições políticas, económicas / de mercado, sociais, tecnológicas, legais ou regulamentares e ambientais, constituem ameaças às organizações as quais não podem ser diretamente controladas por estas. Apesar de inesperadas e fora do controlo das organizações, acontecem com regularidade suficiente para se poderem considerar como bastante prováveis;
- **Negócio:** a estratégia envolve o planeamento a longo prazo de ações da organização para alcançar os seus objetivos de negócio. Pressionada por uma concorrência intensa e cada vez mais forte e por uma cada vez maior complexidade do negócio, as organizações devem considerar a perspetiva do risco aquando da formulação da estratégia para a organização. Esta abordagem ajuda na identificação e priorização de áreas de preocupação e na preparação de um plano estratégico de ação onde as responsabilidades, os resultados e os prazos são claramente definidos. É um processo pelo qual as organizações definem as suas estratégias em termos práticos, e tomam decisões alocando recursos, capital e pessoas, para a prossecução dessas estratégias. São também considerados os riscos de um ineficiente planeamento que possa comprometer os recursos da organização numa estratégia errada ou em projetos ou operações com poucos resultados para todos os envolvidos.

## 2. CLASSE RISCO OPERACIONAL

O Risco Operacional inclui aqueles que impliquem perdas resultantes de processos internos, pessoas ou sistemas inadequados ou ineficientes, ou falhas de infraestrutura essencialmente relacionadas com desempenho, a atividade assistencial, proteção e utilização dos ativos da organização, assim como os associados à segurança, integridade, confidencialidade dos dados que possam colocar em causa a continuidade da operação. A CMB definiu as seguintes categorias:

- **Gestão Administrativa:** os ativos incluem uma componente tangível (e.g. terrenos, equipamentos e máquinas e instalações) e uma componente intangível (e.g. capital humano, propriedade intelectual). A incapacidade de proteger os ativos dos riscos ambientais (e.g. desastres naturais, incêndios), riscos de acesso (e.g. entradas não autorizadas, danos ou estragos) e a incapacidade de garantir a segurança pessoal dos colaboradores pode resultar em perdas para os ativos. A subutilização bem como uma inadequada manutenção dos ativos pode resultar em operações ineficientes;
- **Gestão Financeira:** a área financeira tem a preocupação de obter, atribuir e utilizar os recursos financeiros e também de utilizar as melhores ferramentas e análises para o processo de tomada de decisão. O objetivo primordial de uma função financeira é melhorar o valor da organização ao mesmo tempo que reduz os riscos financeiros da mesma. A CMB está exposta aos riscos financeiros em áreas como por exemplo controlo taxas moderadoras, alocação de capitais e informação financeira;
- **Recursos Humanos:** a área de recursos humanos inclui as políticas de recursos humanos, os processos e procedimentos e os sistemas que estão desenhados para suporte às suas atividades. Podem existir riscos derivados de fraquezas ou quebras nestas políticas, processos ou sistemas, comprometimento face e em apoio aos colaboradores da empresa, antes, durante e após o término do seu relacionamento com a organização;
- **Tecnologias de Informação:** a utilização da tecnologia em todos os aspetos da evolução social e económica criou dependências críticas nas tecnologias de informação para iniciar, registar, mover e gerir a maior parte das ações relacionadas com transações económicas, informação e conhecimento. Os riscos de tecnologias de informação estão relacionados com incapacidade ou ineficiência da sua utilização no suporte à missão, visão e objetivos das organizações, na incapacidade de suportar os aspetos legais, ambientais, de qualidade e de segurança e de suportar os objetivos de reporte de informação e de gestão da mudança. Este risco também inclui ineficiências ao nível dos planos de continuidade do negócio, planos de recuperação em caso de desastre, e ineficiências ao nível operacional na condução dos processos da organização;

- **Ambiental:** com o, cada vez maior ênfase no impacto ambiental e na sustentabilidade, a conceção das instalações e equipamentos deve ter em consideração a eficiência, e o baixo impacto em termos de emissões e descargas para o meio ambiente de materiais e substâncias nocivas.

### 3. CLASSE RISCO DE CONFORMIDADE

Os riscos de conformidade de uma organização prendem-se com o cumprimento de legislação, regulamentação e normas aplicáveis à sua atividade, incluindo políticas e normas externas e internas. São considerados os valores corporativos de justiça, transparência, responsabilidade, cumprimento de normas estatutárias, legais, fiscais, ética onde se incluem os de Corrupção e Infrações Conexas e os de Gestão. A CMB definiu as seguintes categorias:

- **Regulamentar:** são os que representam um conjunto de relações e estrutura organizacional através das quais os objetivos da organização são estabelecidos, e a forma de os avaliar e os meios para os alcançar são definidos. São considerados os valores corporativos de justiça, transparência, responsabilidade, cumprimento de normas estatutárias e ética, assim como a prevenção da fraude, da corrupção e das infrações conexas relacionados com a governação.
- **Legal:** este risco está relacionado com falha nas infraestruturas processuais, de sistemas e de recursos que suportam os requisitos de regulação e legais. Inclui ainda a proteção da propriedade intelectual e outros ativos intangíveis e a gestão de relações contratuais com pessoas ou entidades. Podem também estar relacionados com ambiente e instalações A conformidade da organização com as leis e regulamentações pode afetar significativamente (de forma positiva ou negativa) a sua reputação e imagem na opinião pública e tutela.

### 4. CLASSE RISCO DE REPORTE

Este tipo de risco inclui as preocupações relacionadas com a obtenção, a compilação, a apresentação e a divulgação de informação financeira e não-financeira às partes interessadas da organização. A divulgação de informação pode variar desde relatórios internos para a gestão até a relatórios externos exigidos pelas leis locais ou organismos de regulação. De modo a que a informação financeira (e operacional) seja dada corretamente, não poderão ocorrer falhas no processo de obtenção, de análise e de apresentação de informação interna ou externa de carácter relevante. A CMB definiu as seguintes categorias:

- **Informação Financeira:** nesta categoria incluem-se as preocupações relacionadas com a obtenção, compilação, apresentação e divulgação de informação financeira e não financeira às partes interessadas da organização. A divulgação de informação pode variar desde relatórios internos para a gestão até a relatórios externos exigidos pelas leis locais ou organismos de regulação.
- **Tomada de Decisão:** comporta aqueles riscos de falhas no processo obtenção, análise e apresentação de informação interna ou externa relevante que pode resultar em decisões incorretas por informação financeira (e operacional) incorreta.

## 5. RESUMO CLASSE E CATEGORIAS DE RISCO

Em função do descrito nos pontos anteriores, podemos resumir as classes e categorias do risco no seguinte quadro:

Operacional	Estratégico	Conformidade	Reporte
Gestão Administrativa	Responsabilidade Social e Sustentabilidade	Regulamentar	Informação Financeira
Gestão Financeira	Fatores Externos	Legal	Informação para tomada de decisão
Recursos Humanos	Negócio		
Tecnologias de Informação			
Ambiente			

## CAPÍTULO VI – MATRIZ DO RISCO

### 1. METODOLOGIA

As matrizes de risco desenvolvidas estão indexadas ao nível organizacional de responsabilidade direta, havendo riscos transversais que foram contemplados em matrizes temáticas.

Importa salientar que qualquer matriz promove a identificação dos riscos, medidas associadas e indicadores de aferição, os quais serão construídos gradualmente, havendo a necessidade de sistematizar e classificar informação no sentido de objetivarmos o que é pretendido. No entanto, a não existência de métrica desenvolvida e de evidências em dados não deverá impedir a identificação e classificação do risco de gestão. A matriz terá uma estrutura comum para todas as áreas temáticas ou níveis organizacionais de análise, a qual cumpre a estrutura definida no Regulamento de Organização dos Serviços do Município do Barreiro. Todas as matrizes de risco são carregadas numa base de dados, e são geridos pela Vereação com o apoio do Gabinete de Apoio à Presidência (GAP), o qual monitoriza os planos e permite a elaboração célere dos respetivos relatórios.

Com a elaboração das matrizes, as mesmas transformam-se em Planos de Gestão de Risco pela definição de medidas, definição dos indicadores e acompanhamento realizado, permitindo ver a evolução do indicador, assim como medidas já tomadas e implementadas para gerir o risco. Com a compilação dos riscos e atividades e medidas tomadas ficam definidas as matrizes e os planos de gestão de risco. O Plano Global de Gestão do Risco resulta da junção dos diversos planos locais de Gestão do Risco, sendo que cada um pode ser gerido de forma individual.

Os gestores do risco devem enquadrar os mesmos na base de dados gerida pelo GAP:

- Classe do risco
- Descrição da atividade/risco
- CL – classificação do risco
- Tipo de Controlo
- Indicador de medição da eficácia
- Prazo implementação Medida
- Responsável/Gestor
- PO – probabilidade de ocorrência
- RI – Risco Inerente
- RR - Risco Residual expectável
- Serviço/Departamento Responsável
- Atividade/processo
- GR – Gravidade
- Tratamento
- Descrição da medida
- Categoria

O Plano de Gestão de Riscos deve conter pelo menos os campos constantes no anexo II.

A notificação de incidentes é realizada por qualquer trabalhador que o detetou. A metodologia de gestão do incidente é realizada de acordo com a norma de procedimento em vigor para tratamento de incidentes/não conformidades, definido em sistemas de gestão da qualidade.

Anualmente é realizada revisão das matrizes para manter as mesmas atualizadas em função da avaliação anual levada a cabo para elaboração do relatório anual.

## **CAPÍTULO VII – UNIDADES ORGÂNICAS C/ GESTÃO DO RISCO**

O risco deve ser definido e gerido em todas as localizações físicas da CMB constantes do ponto 4 deste manual e em todas as unidades orgânicas constantes no Regulamento de Organização dos Serviços e que estão descritas no Anexo II.

As unidades orgânicas/funcionais que por questão de certificação, pela norma ISO ou equivalente, e agilidade de gestão do risco são responsáveis por indicar o gestor do risco que responde pela sua identificação, monitorização e definição de medidas. Nas restantes unidades orgânicas é o responsável pela mesma que é o gestor do risco.

Todos os planos de Gestão de Risco são elaborados e implementados pelos responsáveis de cada unidade orgânica e são aprovados pela Vereação da CMB.

## CAPÍTULO VIII – BIBLIOGRAFIA

- Anderson, Douglas J e Eubanks, Gina. 2015. Leveraging coso across the three lines of defense.COSO
- Decreto-Lei n.º 109-E/2021 – Cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção e estabelece o regime geral de prevenção da corrupção. Diário da República n.º 237/2021, Série I de 2021-12-09
- Gomes, Emília- A importância do Controlo Interno no Planeamento da Auditoria, Revisores e de Auditores, Janeiro- Março
- ISO 31000 – Gestão do Risco. ISO 2018-02
- Lei n.º 151/2015 – Lei de Enquadramento Orçamental. Diário da República n.º 178/2015, Série I de 2015-09-11
- Lei n.º 35/2014 – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. Diário da República n.º 117/2014, Série I de 2014-06-20
- Lei n.º 51/2018 – Altera a Lei das Finanças Locais. Diário da República n.º 157/2018, Série I de 2018-08-16
- Lei n.º 52/2019 – Aprova o regime do exercício de funções por titulares de cargos políticos e altos cargos públicos. Diário da República n.º 145/2019, Série I de 2019-07-31
- Lei n.º 54/2008 – Cria o Conselho de Prevenção da Corrupção. Diário da República n.º 171/2008, Série I de 2008-09-04
- Lei n.º 7/2009 – Código do Trabalho. Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12
- Lei n.º 73/2013 – Estabelece o regime financeiro das autarquias locais e das entidades intermunicipais. Diário da República n.º 169/2013, Série I de 2013-09-03
- Lei n.º 93/2021 – Estabelece o regime geral de proteção de denunciadores de infrações, transpondo a Diretiva (UE) 2019/1937 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de outubro de 2019, relativa à proteção das pessoas que denunciam violações do direito da União. Diário da República n.º 244/2021, Série I de 2021-12-20



## ANEXO I – UNIDADES ORGÂNICAS

As unidades orgânicas existentes no município do Barreiro e que devem elaborar plano de gestão do risco são as descritas no Regulamento de Organização dos Serviços do município do Barreiro, que a seguir se enumeram, mas que não dispensa a consulta do mesmo:

CEA	- Centro de Educação Ambiental
CRO	- Centro de Recolha Oficial
DAEVEE	- Divisão de Ambiente, Espaços Verdes e Eficiência Energética
DAHUAR	- Departamento de Águas, Higiene Urbana e Atividades Reguladas
DAS	- Divisão de Águas e Saneamento
DCJ	- Divisão de Cultura e Juventude
DCRPP	- Divisão de Comunicação, Relações-Públicas e Protocolo
DDA	- Divisão de Desporto e Associativismo
DE	- Divisão de Educação
DEPAS	- Divisão de Estudos e Projetos de Águas e Saneamento
DF	- Divisão de Fiscalização
DFP	- Divisão Financeira e Patrimonial
DGC	- Divisão de Gestão Comercial
DGE	- Divisão de Gestão Escolar
DGEM	- Divisão de Gestão de Equipamentos Municipais
DGRRUL	- Divisão de Gestão, Reabilitação, Revitalização Urbana e Licenciamento
DH	- Divisão de Habitação
DISIS	- Divisão de Intervenção Social, Igualdade e Saúde
DITD	- Divisão de Informática e Transição Digital
DJAG	- Divisão Jurídica e de Administração Geral
DOMEEE	- Divisão de Obras Municipais, Estudos, Empreitadas e Energia
DPCAHT	- Divisão de Património Cultural, Arquivo Histórico e Turismo
DPGTE	- Departamento de Planeamento, Gestão Territorial e Equipamentos
DPOTIG	- Divisão de Planeamento, Ordenamento do Território e Informação Geográfica
DRH	- Divisão de Recursos Humanos
DRHU	- Divisão de Resíduos e Higiene Urbana
GAC	- Gabinete de Apoio ao Cidadão
GAP	- Gabinete de Apoio à Presidência
GAV	- Gabinete de Apoio à Vereação
GCERC	- Gabinete do Corredor Ecológico do Rio Coina
GCP	- Gabinete de Contratação Pública
GD	- Gabinete da Descentralização
GDE	- Gabinete de Desenvolvimento Económico

---

GLE	- Gabinete de Logística e Equipamentos
GM	- Gabinete de Mobilidade
GMMSU	- Gabinete de Mercados Municipais e Serviços Urbanos
GPIP	- Gabinete de Projetos de Investimento Prioritários
GSIG	- Gabinete de Sistemas e Informação Geográfica
GTF	- Gabinete Técnico Florestal
RJUE	- Regime Jurídico da Urbanização e Edificação
SAA	- Setor de Apoio Administrativo
SAE	- Setor de Atividades Económicas
SMPC	- Serviço Municipal de Proteção Civil
SP	- Setor de Património
SSST	- Setor de Segurança e Saúde no Trabalho
ST	- Setor de Tesouraria

## ANEXO II – MODELO PLANO GESTÃO DE RISCOS

Classe	Categ.	Atividade	Descrição Risco	PO	GR	CL	RI	TRATAM.	TIPO CONTR.	RR	Descrição Medida	INDICA.	PRAZO	SERVIÇO DEP.	RESP. / GESTOR
Operac	Gestão Financ.	Dívidas Água	Valor total em dívida errado	BAIXO	MEDIO	6	BAIXO	EVITAR	PREVENTIVO	BAIXO	Criação de lista emitida pelo software que alerte serviços dos clientes prestes a ultrapassarem o prazo de prescrição de dívida	% prescritos	3 meses	DAH UAR	RA
Reporte	Infor. Financ.	Contagem de stock	Valor dos Inventários errado	MEDIO	MEDIO	16	ALTO	EVITAR	DETETIVO	BAIXO	Norma de procedimento de realização de contagens	% de correções	2 meses	DFP	RA

(a informação da tabela é meramente exemplificativa)