



# **Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas**

2025-2028



## ÍNDICE

<b>1. Introdução .....</b>	<b>pág. 3</b>
<b>2. Caracterização da Entidade .....</b>	<b>pág. 4</b>
<b>2.1. Enquadramento .....</b>	<b>pág. 4</b>
<b>2.2. Missão, Visão e Valores .....</b>	<b>pág. 4</b>
<b>3. Âmbito de Aplicação .....</b>	<b>pág. 6</b>
<b>3.1. Estrutura Orgânica .....</b>	<b>pág. 6</b>
<b>4. Objetivos .....</b>	<b>pág. 6</b>
<b>5. Conceito de corrupção e de infrações conexas .....</b>	<b>pág. 7</b>
<b>6. Identificação e Avaliação de Riscos – Método .....</b>	<b>pág. 10</b>
<b>7. Classificação dos Riscos .....</b>	<b>pág. 10</b>
<b>8. Medidas Preventivas e Correctivas de Carácter Geral .....</b>	<b>pág. 12</b>
<b>9. Responsabilidade, Controlo e Revisão .....</b>	<b>pág. 13</b>
<b>10. Sanções .....</b>	<b>pág. 13</b>
<b>11. Aprovação.....</b>	<b>pág. 13</b>
<b>Anexo - Matriz de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas .....</b>	<b>pág. 14</b>



## 1. Introdução

Com a publicação, no passado dia 9 de dezembro de 2021, do Decreto-Lei n.º 109-E/2021 que criou o Mecanismo Nacional Anticorrupção e aprovou o Regime Geral da Prevenção da Corrupção foi legalmente instituída a obrigatoriedade de, para além do mais, as entidades que empreguem 50 ou mais trabalhadores adoptarem e implementarem um programa de cumprimento normativo, que deve incluir, nomeadamente, um Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, um código de ética e conduta, um canal de denúncias e um plano de formação.

Assim, e porque a Coelho & Dias, S.A. preenche os requisitos supra identificados, elaborou e vai implementar o presente Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (doravante PPR), o qual, juntamente com o Código de Conduta em Matéria de Prevenção da Corrupção e Infrações Conexas (doravante Código de Conduta RGPC), o programa de formação e o canal de Denúncias integram o Programa de Cumprimento Normativo de Prevenção da Corrupção e Infrações Conexas, procurando, desta forma, cumprir as obrigações previstas no RGPC, nomeadamente as que resultam do seu artigo 6º, bem como promover uma cultura de integridade, transparência, verdade, qualidade, solidariedade, sustentabilidade, humildade, inovação e lealdade, pela qual a sociedade comercial anónima Coelho & Dias, S.A. se preza.

O presente PPR resulta de uma análise extensiva de toda a organização da Coelho & Dias, S.A., tendo sido identificados os riscos em cada um dos sectores de actividade da empresa, bem como as medidas preventivas e corretivas para mitigar esses riscos.



## **2. Caracterização da Entidade**

### **2.1. Enquadramento**

A sociedade comercial anónima Coelho & Dias, S.A. é, desde 1980, uma referência no sector da transformação industrial de pescado e outros produtos alimentares congelados em Portugal e em novos mercados externos. Um modelo de negócio de sucesso que nasce com a ideia de dois sócios empreendedores, que decidiram investir e dinamizar na zona interior do país, fornecendo pescado congelado de qualidade superior, outros derivados do mar, além de uma vasta variedade de outras categorias de produtos alimentares congelados. Com o apoio de colaboradores e parceiros de excelência, cimentaram o caminho para que a Coelho & Dias, S.A. se transformasse atualmente, numa das maiores empresas da região Centro do país.

Tendo como principal foco de orientação, a satisfação de todos os clientes, conta já com três fábricas onde efetua os processos de transformação e preparação dos seus produtos, estando uma localizada na zona Centro do país, em Viseu, e outra na zona Norte, em Guimarães e outra em Sines.

Através dos entrepostos comerciais de Viseu, Vila Real e Montemor-o-Novo, a sociedade garante uma distribuição eficaz por todo o território nacional, assegurando a presença da marca “Coelho & Dias”, nos mais variados mercados.

### **2.2. Missão, Visão e Valores**

A missão da sociedade comercial anónima Coelho & Dias, S.A. passa por fornecer aos seus clientes produtos alimentares congelados de qualidade superior, regulando todo o seu processo de transformação com o máximo cuidado e preocupação. Dá especial atenção à seleção das matérias primas, equipamentos e meios humanos especializados, de forma a atingir os índices de elevada qualidade a que se propõe, garantindo a excelência dos seus produtos e serviços.

A sociedade acredita também que demonstrar o que a caracteriza diariamente é fundamental para merecer a confiança e credibilidade que tem no mercado. Há 40 anos que contribui para o desenvolvimento económico da zona centro de Portugal, algo que



pretende continuar a fazer, alargando as suas zonas de abrangência, criando emprego e sustentabilidade para várias famílias, apoiando mutuamente, para atingir os seus objetivos.

A história da Coelho & Dias, S.A. é traçada diariamente por clientes, colaboradores e fornecedores, que ao longo destes 40 anos a têm feito crescer e progredir como empresa, ajudando-a a cimentar o seu posicionamento no mercado. Um dos seus focos principais consiste em criar relacionamentos comerciais duradouros, pautados pela exigência, dedicação, rigor, profissionalismo e acima de tudo, pela confiança mútua.



### **3. Âmbito de Aplicação**

Este plano aplica-se a todos os administradores, colaboradores, parceiros de negócios, fornecedores e terceiros que atuem em nome da Coelho & Dias S.A., independentemente da sua localização geográfica.

#### **3.1. Estrutura Orgânica**

A Coelho & Dias, S.A. é uma sociedade comercial anónima cuja gestão é assegurada pelo respectivo Conselho de Administração, sendo a sua estrutura orgânica composta, nomeadamente, pelos seguintes departamentos orgânicos:

- Conselho de Administração
- Recursos Humanos
- Administrativo e Financeiro
- Logística e Qualidade
- Sistemas de Informação/Comunicação e Marketing

### **4. Objetivos**

Com a implementação do presente Plano, a Coelho & Dias, S.A. pretende dar continuidade ao seu compromisso com a prevenção e mitigação de riscos de corrupção e infrações conexas, estabelecendo como objetivos:

- ✓ identificar, analisar e classificar os riscos de atos de corrupção e infrações conexas a que a sociedade está exposta, garantindo uma atuação firme e rigorosa sobre quaisquer suspeitas deste tipo de crimes;
- ✓ desenvolver atividades de controlo e mitigação dos riscos identificados, nomeadamente identificar e implementar medidas preventivas e corretivas que permitam reduzir a probabilidade de ocorrência e o grau de impacto dos riscos;
- ✓ aumentar a consciencialização e formação dos colaboradores;
- ✓ promover a transparência e a integridade nos processos internos e externos;
- ✓ garantir o cumprimento da legislação aplicável;
- ✓ fomentar uma cultura organizacional ética e de responsabilidade;
- ✓ monitorizar a execução do PPR, periodicamente, ou sempre que se verificarem alterações que justifiquem a revisão.



## 5. Conceito de corrupção e de infrações conexas

Embora não exista uma definição de corrupção comum a todos os países, é consensual que numa conduta corruptiva se verifica o abuso de um poder ou função públicos de forma a beneficiar um terceiro, contra o pagamento de uma quantia ou outro tipo de vantagem. Em Portugal, o Código Penal prevê, nos artigos 373º e 374º, o crime de corrupção no exercício de funções públicas, sendo o mesmo apresentado como o crime no qual um funcionário promete, concede, solicita ou aceita, “para si ou para terceiro, vantagem patrimonial ou não patrimonial, para a prática de um qualquer ato ou omissão contrários aos deveres do cargo”. Se, por um lado, pratica corrupção ativa aquele que promete ou oferece vantagem ilícita, por outro, comete corrupção passiva aquele que a aceita receber. Acresce que, para além do Código Penal, o crime de corrupção encontra-se também previsto nos artigos 8.º e 9.º da Lei n.º 20/2008, de 21 de abril, sendo descrito como o crime a partir do qual um trabalhador do setor privado, por si, ou por pessoa interposta, promete, concede, solicita ou aceita, “para si ou para terceiro, sem que lhe seja devida, vantagem patrimonial ou não patrimonial, para um qualquer ato ou omissão que constitua uma violação dos seus deveres funcionais”. Se, por um lado, pratica corrupção ativa aquele que promete ou oferece vantagem ilícita, por outro, comete corrupção passiva aquele que a aceita receber.

Adicionalmente, o conceito de corrupção alcança na sociedade um sentido mais abrangente, abarcando outras condutas, também criminalizadas. Estas condutas, consideradas infrações conexas, permitem, à semelhança do ocorrido no crime de corrupção, a obtenção de vantagem ilícita, sendo exemplo das mesmas os crimes de peculato, participação económica em negócio, concussão, abuso de poder, prevaricação, tráfico de influência, suborno ou branqueamento.

### **Conceitos de acordo com a tipificação constante do Código Penal Português:**

Corrupção passiva (Artigo 373º): O funcionário que por si, ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, vantagem patrimonial ou não patrimonial, ou a sua promessa, para a prática de um qualquer acto ou omissão contrários aos deveres do cargo, ainda que anteriores àquela solicitação ou aceitação.



Corrupção ativa (Artigo 374º): Quem, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, der ou prometer a funcionário, ou a terceiro por indicação ou com conhecimento daquele, vantagem patrimonial ou não patrimonial com o fim indicado no n.º 1 do artigo 373.º.

Recebimento e oferta indevidos de vantagem (Artigo 372º): O funcionário que, no exercício das suas funções ou por causa delas, por si, ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, vantagem patrimonial ou não patrimonial, que não lhe seja devida. Quem, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, der ou prometer a funcionário, ou a terceiro por indicação ou conhecimento daquele, vantagem patrimonial ou não patrimonial, que não lhe seja devida, no exercício das suas funções ou por causa delas.

Peculato (Artigo 375º): O funcionário que ilegítimamente se apropriar, em proveito próprio ou de outra pessoa, de dinheiro ou qualquer coisa móvel ou imóvel ou animal, públicos ou particulares, que lhe tenha sido entregue, esteja na sua posse ou lhe seja acessível em razão das suas funções.

Participação económica em negócio (Artigo 377º): O funcionário que, com intenção de obter, para si ou para terceiro, participação económica ilícita, lesar em negócio jurídico os interesses patrimoniais que, no todo ou em parte, lhe cumpre, em razão da sua função, administrar, fiscalizar, defender ou realizar.

Concussão (Artigo 379º): O funcionário que, no exercício das suas funções ou de poderes de facto delas decorrentes, por si ou por interposta pessoa com o seu consentimento ou ratificação, receber, para si, para o Estado ou para terceiro, mediante indução em erro ou aproveitamento de erro da vítima, vantagem patrimonial que lhe não seja devida, ou seja superior à devida, nomeadamente contribuição, taxa, emolumento, multa ou coima.

Abuso de poder (Artigo 382º): O funcionário que, fora dos casos previstos nos artigos anteriores, abusar de poderes ou violar deveres inerentes às suas funções, com intenção de obter, para si ou para terceiro, benefício ilegítimo ou causar prejuízo a outra pessoa.

Prevaricação (Artigo 369º): O funcionário que, no âmbito de inquérito processual, processo jurisdicional, por contra-ordenação ou disciplinar, conscientemente e contra direito, promover ou não promover, conduzir, decidir ou não decidir, ou praticar acto no exercício de poderes decorrentes do cargo que exerce.



Suborno (Artigo 363º): Quem convencer ou tentar convencer outra pessoa, através de dádiva ou promessa de vantagem patrimonial ou não patrimonial, a praticar os factos previstos nos artigos 359.º ou 360.º, sem que estes venham a ser cometido.

Tráfico de influência (Artigo 335º): Quem, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, vantagem patrimonial ou não patrimonial, ou a sua promessa, para abusar da sua influência, real ou suposta, junto de qualquer entidade pública, nacional ou estrangeira.

Branqueamento (Artigo 368º, n.ºs 3, 4 e 5 e Artigo 368-Aº): Quem converter, transferir, auxiliar ou facilitar alguma operação de conversão ou transferência de vantagens, obtidas por si ou por terceiro, direta ou indiretamente, com o fim de dissimular a sua origem ilícita, ou de evitar que o autor ou participante dessas infrações seja criminalmente perseguido ou submetido a uma reação criminal. Na mesma pena incorre quem ocultar ou dissimular a verdadeira natureza, origem, localização, disposição, movimentação ou titularidade das vantagens, ou os direitos a ela relativos. Incorre ainda na mesma pena quem, não sendo autor do facto ilícito típico de onde provêm as vantagens, as adquirir, detiver ou utilizar, com conhecimento, no momento da aquisição ou no momento inicial da detenção ou utilização, dessa qualidade.



## **6. Identificação e Avaliação de Riscos - Método**

A Coelho & Dias, S.A. realizará uma avaliação de riscos de corrupção e infrações conexas, considerando a actividade desenvolvida e dos riscos inerentes ao sector em que se move, bem como as áreas geográficas nas quais actua, compreendendo um processo de identificação, avaliação, recomendação/execução de medidas corretivas e monitorização/reporte.

Neste sentido, a primeira fase do processo (identificação dos riscos) decorre de uma análise da Coelho & Dias, S.A. e do seu contexto, com vista a identificar as competências ou responsabilidades que podem promover situações que consubstanciam riscos de corrupção e infrações conexas.

Foi feito um acompanhamento exaustivo e detalhado das diversas atividades desempenhadas pela Coelho & Dias, S.A. e após o apuramento da realidade concreta da sociedade e do seu contexto geográfico, foram considerados/identificados, de forma hipotética, os riscos tipicamente associados às tarefas funcionais aos quais a sociedade se pode encontrar potencialmente exposta.

Para tal, foi elaborada, com o envolvimento das suas várias áreas, a matriz de riscos que infra se apresentará, na qual se representam os riscos identificados nas áreas de atividade da Coelho & Dias, S.A. com exposição aos riscos de corrupção e infrações conexas, se analisa a probabilidade de ocorrência, o impacto potencial e, conseqüentemente, o grau de risco de cada risco identificado e se identificam as medidas preventivas e de controlo (implementadas e/ou em implementação) associadas à mitigação de cada risco.

## **7. Classificação dos Riscos**

Os riscos identificados foram assim analisados e classificados em termos de probabilidade e impacto, tendo sido identificadas também as medidas preventivas já implementadas ou a implementar, com o objetivo de evitar essas possíveis ocorrências.

A escala de probabilidade de ocorrência e impacto previsível é efetuada de acordo com a seguinte matriz de risco:



Probabilidade de Ocorrência: Alta | Média | Baixa

Impacto Previsto: Alto | Médio | Baixo

O impacto previsível pode ser entendido como a consequência expectável da ocorrência de um evento que afeta os objetivos estratégicos da Coelho & Dias, S.A., sendo graduado da seguinte forma:

ALTO	MÉDIO	BAIXO
Quando está em causa um prejuízo muito significativo na reputação da sociedade, uma violação do código de ética e conduta ou outra consequência com custos significativos, que afete a missão, os valores, os objetivos, as oportunidades de negócio e a atividade operacional;	Quando está em causa um impacto médio na reputação da sociedade ou no desempenho das atividades operacionais e dos objetivos estratégicos, ou outra consequência com custos suportáveis;	Quando possa não existir potencial para provocar um impacto na reputação da sociedade no desempenho das atividades operacionais e dos objetivos, sendo os custos associados pouco significativos

Quanto à probabilidade de ocorrência, a mesma pode ser entendida como a possibilidade de um evento ocorrer ou não ocorrer num dado período.

Os três critérios de probabilidade de ocorrência podem ser definidos da seguinte forma:

ALTA	MÉDIA	BAIXA
Quando o evento pode ocorrer de forma regular e/ou com reduzida possibilidade de prevenção ou remediação, mesmo que inclua ações de controlo adicionais;	Quando o evento pode ocorrer esporadicamente e/ou com possibilidade de prevenção ou remediação, mesmo que inclua ações de controlo adicionais;	Quando não é provável que o evento ocorra ou quando ocorre em circunstâncias excecionais, podendo ser prevenido ou remediado com os controlos em vigor.

Da combinação dos vetores probabilidade e do impacto previsível de cada risco resulta a graduação dos riscos, nos termos que abaixo se expõem:

		Probabilidade de ocorrência		
		Baixa	Média	Alta
Impacto Previsível	Baixo	Mínimo	Fraco	Moderado
	Médio	Fraco	Moderado	Elevado
	Alto	Moderado	Elevado	Máximo

## 8. MEDIDAS PREVENTIVAS E CORRECTIVAS DE CARÁCTER GERAL

Para alcançar os fins pretendidos com o presente Plano, constata-se a necessidade de, relativamente a todos os dirigentes e colaboradores, serem adoptadas as seguintes medidas de carácter geral:

- Elaboração e adopção do Código de Conduta em Matéria de Prevenção e Corrupção e Infracções Conexas, disponível no site de internet da sociedade, em <https://coelhoedias.pt/>;
- Adopção da Política de Comunicação de Irregularidades interna da empresa e respectivos Canais de Denúncia e Reclamações, disponível no site de internet da sociedade, em <https://coelhoedias.pt/>;
- Disponibilização do presente Plano de Gestão de Riscos e de Corrupção e Infracções Conexas no site de internet da sociedade, em <https://coelhoedias.pt/>;
- Desenvolver um programa de formação dirigido a todos os dirigentes e trabalhadores, nos seguintes moldes:

Periodicidade: em formação contínua, anualmente, e em sede de onboarding, na formação inicial;

Conteúdo: Ética, integridade e prevenção de riscos; Código de ética e de Conduta; Código de Conduta em Matéria de Prevenção da Corrupção e Infracções Conexas; PPR; Manual de Gestão de Canais de Denúncia e Reclamações.



## 9. Responsabilidade, Controlo e Revisão

### **Responsáveis pela execução, controlo e revisão do PPR:**

Administração: Garantir a implementação e o cumprimento do plano.

Colaboradores: Reportar quaisquer suspeitas de corrupção ou irregularidades.

Comité de Ética (composto por três elementos de áreas distintas): Supervisionar a aplicação do plano e analisar denúncias recebidas.

**Avaliação Intercalar:** Elaboração de avaliação intercalar do PPR, no mês de Outubro, quando aplicável, nas situações identificadas de risco alto.

**Controlos Internos:** Reforço dos controlos internos, incluindo a separação de funções, aprovações hierárquicas e auditorias regulares.

**Avaliação anual:** Elaboração de avaliação anual do PPR, no mês de abril do ano seguinte a que respeite a execução, contendo a quantificação do grau de implementação das medidas preventivas e correctivas identificadas, bem como a previsão da sua plena implementação.

## 10. Sanções

O incumprimento das políticas e procedimentos de prevenção da corrupção poderá resultar na aplicação de sanções disciplinares, incluindo a rescisão do contrato de trabalho com justa causa, sem prejuízo das demais consequências legais que no caso couberem.

## 11. Aprovação

Este plano foi aprovado pela Administração da Coelho & Dias, S.A., em 31.01.2025 e entra em vigor imediatamente.



## **ANEXO**

### **Matriz de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas**

<b>Conselho de Administração e Auditoria Interna</b>					
<b>Funções</b>	<b>Riscos</b>	<b>Análise e Classificação de Riscos</b>			<b>Medidas Preventivas</b>
		<b>Probabilidade Ocorrência</b>	<b>Impacto Previsível</b>	<b>Grau</b>	
<b>Administração Geral da Sociedade</b>	Ocultação de situações de conflitos de interesses resultantes da acumulação de funções internas e externas por membros de órgãos sociais	<b>Média</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Elaboração e assinatura de declaração de inexistência de conflito de interesses</b></li> <li>• <b>Auditoria Interna</b></li> <li>• <b>Auditoria Externa</b></li> </ul>
	Prática de atos e operações contrários ao interesse da Sociedade, em troca de vantagem para o próprio ou para o terceiro	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Decisão Final dependente de aprovação de órgão da administração</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>
<b>Tomada de decisão Final</b>	Recebimento de oferta para favorecimento indevido de determinados fornecedores ou prestadores de serviço	<b>Média</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Decisão Final dependente de aprovação de órgão da administração</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>

	Aprovação da contratação de determinado colaborador em prejuízo de outros candidatos, em troca de vantagem para o próprio ou para o terceiro	<b>Média</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Registo de Ofertas</li> <li>• Decisão Final dependente de aprovação de órgão da administração</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Aprovação de contratos de financiamento cujas condições são desfavoráveis para Sociedade em detrimento de outras disponíveis no mercado, em troca de benefício para o próprio ou para terceiro	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Decisão Final dependente de aprovação de órgão da administração</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
<b>Assegurar o cumprimento da legislação</b>	Aprovação de políticas ou procedimentos que beneficiem indevidamente um colaborador ou fornecedor/prestador de serviços, em troca de vantagem para o próprio ou para terceiro	<b>Média</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Decisão Final dependente de aprovação de órgão da administração</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
<b>Representação da sociedade</b>	Promessa/oferta de vantagens ilícitas para obtenção/desenvolvimento de negócio com entidades privadas ou para obtenção de contratos/benefícios públicos	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Decisão Final dependente de</li> </ul>

					<p>aprovação de órgão da administração</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Concessão de vantagens indevidas a funcionários públicos (reguladores, autarquias locais, outros)	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Decisão Final dependente de aprovação de órgão da administração</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
<b>Auditoria Interna</b>	Ocultação de desvio identificado em sede de auditoria interna em troca de benefícios para o próprio ou para terceiros	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Registo de ofertas</li> <li>• Decisão Final dependente de aprovação de órgão da administração</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Recebimento de oferta para não execução do plano de auditoria (e.g. para não abranger determinados departamentos)	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Plano Anual de Auditoria</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>

<b>Compliance</b>	Recebimento de oferta para arquivamento indevido/não seguimento de denúncias apresentadas através do canal de denúncias	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Criação de uma Comissão de Ética e Conduta para supervisão</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>
	Ocultação de situação de incumprimento dos procedimentos de cumprimento normativo em troca de vantagem para o próprio ou para terceiro	<b>Média</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Criação de uma Comissão de Ética e Conduta para supervisão</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>
	Aceitação de oferta para não adoção de medidas adequadas a sanar situações de conflitos de interesses ou a afastar o trabalhador envolvido da situação identificada	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>
	Concessão de assessoria intencionalmente incorreta, incompleta ou parcial em troca de benefícios para o próprio ou para terceiro	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>

<b>Gestão de risco e melhoria contínua</b>	Desconsideração de situações de risco identificadas nas áreas, em troca de benefícios para o próprio ou para terceiros	<b>Média</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>
	Recebimento de oferta para elaboração de matrizes de risco compostas por dados falsos ou imprecisos	<b>Média</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Manutenção de registos rigorosos, completos e actualizados</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>
	Não acompanhamento da execução das oportunidades de melhoria previstas no plano de ação, na sequência de promessa de vantagem indevida	<b>Média</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>
	Divulgação de informação confidencial ou privilegiada em troca de vantagens para o próprio ou para terceiro	<b>Média</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Cumprimento da Política de Privacidade</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>

<b>Recursos Humanos</b>					
<b>Funções</b>	<b>Riscos</b>	<b>Análise e Classificação de Riscos</b>			<b>Medidas Preventivas</b>
		<b>Probabilidade Ocorrência</b>	<b>Impacto Previsível</b>	<b>Grau</b>	
<b>Avaliações de desempenho</b>	Recebimento de oferta para manipular dados e relatórios, com vista a melhorar o desempenho de determinado departamento/colaborador	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Manutenção de registos rigorosos, completos e actualizados</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>
	Aceitação de vantagens em troca de avaliações de desempenho positivas ou de uma progressão mais rápida no plano de carreiras	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Supervisão hierárquica</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>
	Divulgação de informação confidencial ou privilegiada em troca de vantagens para o próprio ou para terceiro	<b>Média</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Política de Privacidade</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>
<b>Desenvolvimento Organizacional e Formação</b>	Utilização ineficiente ou inadequada de recursos destinados ao desenvolvimento organizacional, para benefício de terceiro	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Supervisão a nível hierárquico</b></li> </ul>

					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Falsificação de certificados de formação, em troca de vantagem para o próprio ou para terceiro	Baixa	Médio		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
Operações Recursos Humanos	Recrutamento de colaboradores e/ou contratação de prestadores de serviços RH como vantagem indevida ou para obtenção de benefícios ilegítimos, em prejuízo de outros candidatos	Baixa	Alto		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Realização de processos de recrutamento à margem dos critérios definidos, favorecendo indevidamente determinadas pessoas, em troca de vantagem para o próprio ou para terceiro	Baixa	Médio		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Criação de um novo posto de trabalho ou identificação de necessidades de contratação sem correspondência com as necessidades reais, em troca de vantagem indevida	Baixa	Médio		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> </ul>

					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Favorecimento indevido de certos colaboradores no que respeita ao pagamento de salários, prémios, bónus e contribuições sociais ou outros benefícios, em situação de conflito de interesses	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Controlo Contabilístico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Não exercício da ação disciplinar em virtude da existência de situação de conflito de interesses	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Recebimento de oferta para arquivamento indevido de processo disciplinar	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Processamento de salários de montante superior ao contratado para veicular vantagens ilícitas	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Controlo Contabilístico</li> </ul>

					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigência de autorização escrita para pagamentos com documento de suporte da despesa</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Atribuição de cartões de despesas com valor superior ao previsto em troca de vantagem para o próprio ou para terceiro	<b>Média</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Manutenção de registos rigorosos, completos e actualizados</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Controlo Contabilístico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Aprovação de condições salariais que beneficiem indevidamente um colaborador, em troca de vantagens para o próprio ou para terceiro	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Controlo Contabilístico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>

<b>Financeira e Administrativa</b>					
<b>Funções</b>	<b>Riscos</b>	<b>Análise e Classificação de Riscos</b>			<b>Medidas Preventivas</b>
		<b>Probabilidade Ocorrência</b>	<b>Impacto Previsível</b>	<b>Grau</b>	
<b>Serviços Administrativos e Contabilidade</b>	Recebimento de vantagem para omissão de reporte de falsidades ou incongruências identificadas nos documentos contabilísticos	<b>Média</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Controlo de Gestão Central e das áreas de negócio</b></li> <li>• <b>Supervisão a nível hierárquico</b></li> <li>• <b>Controlo Contabilístico</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>
	Incumprimento de obrigações fiscais ou parafiscais da Sociedade, em troca de vantagem para o próprio ou para terceiro	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Supervisão a nível hierárquico</b></li> <li>• <b>Controlo Contabilístico</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>
	Recebimento de oferta para entrega de declarações fiscais à Autoridade Tributária com informação falsa ou imprecisa	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Assessoria Externa</b></li> <li>• <b>Supervisão a nível hierárquico</b></li> <li>• <b>Controlo Contabilístico</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>
	Falsificação das contas consolidadas e resultados da Sociedade, na sequência de promessa de vantagem para o efeito	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Supervisão a nível hierárquico</b></li> <li>• <b>Controlo Contabilístico</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>

	Manipulação dos valores dos ativos imobilizados em troca de vantagens para o próprio ou para terceiro	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Controlo Contabilístico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Recebimento de oferta para alteração ou falsificação deliberada dos registos de inventário para desviar bens e produtos (e.g., através da criação de entradas falsas, alteração de quantidades ou descrições de produtos)	<b>Média</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Manutenção de registos rigorosos, completos e actualizados</li> <li>• Controlo Contabilístico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
<b>Controlo de Gestão</b>	Recebimento de oferta para omissão de reporte ou falsificação de contas e resultados da Sociedade	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Fabricação de relatórios de desempenho financeiro inexatos, por contrapartida de um benefício/vantagem para o próprio ou terceiro	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Controlo Contabilístico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Falsificação de resultados ao nível do budget, em face de situação de	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> </ul>

	conflito de interesses				<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Controlo Contabilístico</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>
	Recebimento de vantagens ilícitas para planeamento e execução de atividades de gestão contrárias ao interesse sociedade e em benefício de determinadas áreas de negócio/parceiros comerciais	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Supervisão a nível hierárquico</b></li> <li>• <b>Controlo Contabilístico</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>
	Recebimento de oferta para manipulação dos dados incluídos nos mapas de reporte em benefício de terceiro (e. g., omissão de informações críticas ou apresentação de dados enganosos)	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Supervisão a nível hierárquico</b></li> <li>• <b>Controlo Contabilístico</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>
	Alteração intencional dos dados dos centros de custos para ocultar desvio de recursos, inflacionar custos ou distorcer resultados financeiros, em troca de vantagem para o próprio ou para terceiro	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Supervisão a nível hierárquico</b></li> <li>• <b>Controlo Contabilístico</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>
	Recebimento de ofertas para desvio de fundos alocados a determinados centros de custo	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Supervisão a nível hierárquico</b></li> <li>• <b>Controlo Contabilístico</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> </ul>

					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Concessão de apoio intencionalmente incorreto, incompleto ou parcial em troca de benefícios para o próprio ou para terceiro	<b>Média</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Controlo Contabilístico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
<b>Serviços Jurídicos</b>	Inclusão ou aceitação de condições contratuais menos favoráveis à empresa, em troca de benefícios para o próprio ou para terceiro	<b>Média</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Controlo Contabilístico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Representação da Sociedade em processos judiciais ou administrativos de forma juridicamente errada ou insuficiente em troca de benefícios para o próprio ou para terceiro	<b>Média</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Assessoria externa</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Controlo Contabilístico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Concessão de assessoria jurídica intencionalmente incorreta, incompleta ou parcial em troca de benefícios para o próprio ou para terceiro	<b>Média</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Controlo Contabilístico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
<b>Seguros</b>	Favorecimento ilegítimo de determinadas seguradoras em	<b>Média</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> </ul>

	troca de benefícios para o próprio ou para terceiro				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de mercado de 3 em 3 anos (ou sempre que se justifique)</li> <li>• Controlo Contabilístico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Avaliação errónea de riscos a segurar ou com alcance sobredimensionado, em troca de vantagem para o próprio ou para terceiro	<b>Média</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Controlo Contabilístico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
<b>Tesouraria e Compras</b>	Omissão ou desconsideração das necessidades reais e aquisição de bens ou serviços que excedem as necessidades ou com preços sobredimensionados por contrapartida de vantagem para o próprio ou terceiro	<b>Média</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Manutenção de registos rigorosos, completos e actualizados</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Controlo Contabilístico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Favorecimento indevido de determinados fornecedores em troca de vantagens para o próprio ou para terceiro	<b>Média</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Arquivo do procedimento de contratação, com todas as etapas do mesmo</li> <li>• Procedimento de Contratação que exija, sempre que</li> </ul>

					<p>possível, pelo menos, três orçamentos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlo Contabilístico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Omissão de reporte do mau desempenho de determinado fornecedor em troca de vantagem para próprio ou para terceiro	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Controlo Contabilístico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Omissão de reporte ou de análise de discrepâncias identificadas durante o processo de reconciliação bancária, em troca de vantagens para o próprio ou para terceiro	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Manutenção de registos rigorosos, completos e actualizados</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Controlo Contabilístico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Configuração de débitos diretos não autorizados a partir das contas da empresa, resultando em desvio de fundos para terceiros, em troca de vantagem indevida	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Controlo Contabilístico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
<b>Controlo de Crédito</b>	Envio de faturas com valores sobrestimados ou subestimados, em face de situação de	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> </ul>

	conflito de interesses				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlo Contabilístico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Recebimento de oferta para realização de ajustes indevidos em contas de clientes (e.g. para encobrir pagamentos em atraso ou incumprimentos)	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico da facturação</li> <li>• Manutenção de registos rigorosos, completos e actualizados</li> <li>• Controlo Contabilístico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Divulgação de informação confidencial ou privilegiada em troca de vantagens para o próprio ou para terceiro	<b>Média</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Política de Privacidade</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
<b>Cientes</b>	Faturação de um serviço fictício ou acima/abaixo do valor estabelecido em troca de vantagem indevida para o próprio ou para terceiro	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Controlo de Gestão</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Controlo Contabilístico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Anulação de faturas ou emissão indevida de notas de crédito em troca de vantagem indevida para o próprio ou para terceiro	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Controlo de Gestão</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Controlo Contabilístico</li> </ul>

					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
<b>Fornecedores</b>	Omissão de reporte de desconformidade identificada em determinada(s) fatura(s), em troca de vantagem para o próprio ou para terceiro	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Controlo Contabilístico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
<b>Despachantes</b>	Promessa/oferta de vantagens indevidas a funcionários públicos para acelerar processo de desalfandegamento, exportação de mercadorias, reduzir taxas alfandegárias, entre outros	<b>Média</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Exigência de autorização escrita para pagamentos acompanhada do documento de suporte da despesa</li> <li>• Manutenção de registos rigorosos, completos e actualizados</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Controlo Contabilístico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
<b>Pré-contencioso</b>	Recebimento de oferta para não envio ou adiamento do envio de comunicações a clientes em situação de incumprimento	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Controlo Contabilístico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Omissão de remessa de processos para contencioso, em	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> </ul>

	virtude da existência de conflito de interesses				<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Supervisão a nível hierárquico</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>
	Inclusão ou aceitação de condições contratuais menos favoráveis à empresa, em troca de benefícios para o próprio ou para terceiro	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Supervisão a nível hierárquico</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>
	Concessão de assessoria jurídica às áreas de negócio intencionalmente incorreta, incompleta ou parcial, em troca de benefícios para o próprio ou para terceiro	<b>Média</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Supervisão a nível hierárquico</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>

<b>Logística e Qualidade</b>					
<b>Funções</b>	<b>Riscos</b>	<b>Análise e Classificação de Riscos</b>			<b>Medidas Preventivas</b>
		<b>Probabilidade Ocorrência</b>	<b>Impacto Previsível</b>	<b>Grau</b>	
<b>Planeamento e Logística</b>	Omissão ou desconsideração das necessidades reais e aquisição de bens que excedem as necessidades ou com preços sobredimensionados por contrapartida de vantagem para o próprio ou terceiro	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Supervisão a nível hierárquico</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>
	Manutenção de inventário impreciso ou incompleto, em decorrência de promessa de vantagem para o próprio ou para terceiro	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Inventário</b></li> <li>• <b>Supervisão a nível hierárquico</b></li> <li>• <b>Controlo Contabilístico</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>
	Oferta de vantagem indevida aos prestadores de serviços de logística externa (armazém) para obtenção de melhores condições comerciais	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Supervisão a nível hierárquico</b></li> <li>• <b>Controlo Contabilístico</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>
	Controlo e gestão deficiente das operações de logística interna e distribuição, em troca de vantagem para o próprio ou para terceiro	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Supervisão a nível hierárquico</b></li> <li>• <b>Controlo Contabilístico</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>

<b>Serviço a Clientes</b>	Favorecimento de determinado Cliente nas condições comerciais aplicáveis, em face de promessa de vantagem indevida	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Manutenção de registos rigorosos, completos e actualizados</b></li> <li>• <b>Supervisão a nível hierárquico</b></li> <li>• <b>Controlo Contabilístico</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>
	Oferta de vantagem indevida a um Cliente para que não apresente reclamação em relação a mau serviço prestado	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>
	Omissão de adoção de medidas adequadas a corrigir oportunidades de melhoria no Serviço ao Cliente, em troca de vantagem para o próprio ou para terceiro	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Supervisão a nível hierárquico</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>
<b>Desenvolvimento e Qualidade</b>	Ocultação de desvio ao plano de ação referente às não conformidades ou oportunidades de melhoria identificadas em troca de benefícios para o próprio ou para terceiros	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Supervisão a nível hierárquico</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>
	Desconsideração de oportunidades de melhoria identificadas em prejuízo da Sociedade, em	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Supervisão a nível hierárquico</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>

	situação de conflito de interesses				
	Recebimento de oferta para não adoção de medidas corretivas adequadas a resolver desconformidades ou insuficiências num projeto ou operação	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Registo de ofertas</b></li> <li>• <b>Supervisão a nível hierárquico</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>
<b>Operações com Parceiros Comerciais</b>	Divulgação de informação confidencial ou privilegiada em troca de vantagens para o próprio ou para terceiro	<b>Média</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Política de Privacidade</b></li> <li>• <b>Supervisão a nível hierárquico</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>
	Favorecimento de determinadas equipas e/ou colaboradores, em virtude da existência de conflito de interesses	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Supervisão a nível hierárquico</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>
	Desenvolvimento e implementação de estratégias operacionais contrárias ao interesse da sociedade, em troca de vantagem para o próprio ou para terceiro	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas Preventivas Gerais</b></li> <li>• <b>Supervisão a nível hierárquico</b></li> <li>• <b>Auditoria interna</b></li> <li>• <b>Auditoria externa</b></li> </ul>

<b>Comunicação Externa e Relações Institucionais</b>					
<b>Funções</b>	<b>Riscos</b>	<b>Análise e Classificação de Riscos</b>			<b>Medidas Preventivas</b>
		<b>Probabilidade Ocorrência</b>	<b>Impacto Previsível</b>	<b>Grau</b>	
<b>Relação com a comunicação social e outros</b>	Promessa/oferta de vantagens ilícitas para obtenção/desenvolvimento de negócio com parceiros comerciais	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Promessa/oferta de vantagens indevidas para garantir uma boa relação com a comunicação social e lugares de destaque nos conteúdos veiculados	<b>Média</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Promessa/oferta de vantagens ilícitas para obtenção de contratos/benefícios públicos	<b>Média</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Concessão de vantagens indevidas a funcionários públicos (e.g., reguladores, autarquias locais)	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Apresentação de candidatura para concessão de benefícios públicos (subsídios ou subvenções) com base em informações inexatas ou incompletas	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
<b>Emissão de comunicações oficiais</b>	Recebimento de oferta para divulgação de informação propositadamente	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> </ul>



	prejudicial à imagem e reputação da Sociedade				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Veiculação de informação falsa ou enviesada através dos meios oficiais da Sociedade em troca de vantagem para o próprio ou para terceiro	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>

<b>Sistemas de Informação</b>					
<b>Funções</b>	<b>Riscos</b>	<b>Análise e Classificação de Riscos</b>			<b>Medidas Preventivas</b>
		<b>Probabilidade Ocorrência</b>	<b>Impacto Previsível</b>	<b>Grau</b>	
<b>Análítica e automação de dados</b>	Omissão de implementação de medidas de segurança nos sistemas de automação por forma a facilitar o acesso não autorizado a dados confidenciais e sensíveis, em troca de vantagens para o próprio ou para terceiro	<b>Média</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Política de Privacidade</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Recebimento de oferta para implementação de processo de automação de dados que se sabem, à partida, não servirem os interesses da sociedade	<b>Média</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Política de Privacidade</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
<b>Desenvolvimento Apicacional</b>	Investimento em aplicações informáticas desnecessárias como forma de veicular fundos provenientes de atividades ilícitas	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Política de Privacidade</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Controlo contabilístico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Favorecimento indevido de um parceiro externo no âmbito do desenvolvimento aplicacional, em face da existência de conflito de interesses	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>

<b>Governance</b>	Recebimento de oferta para desconsideração das necessidades reais das Direções e aquisição de bens ou serviços que excedem as necessidades ou com preços sobredimensionados	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Política de Privacidade</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Promessa/oferta de vantagens ilícitas a fim de influenciar o processo de decisão de da sociedade quanto aos sistemas	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Divulgação de informação confidencial ou privilegiada em troca de vantagens para o próprio ou para terceiro	<b>Média</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Política de Privacidade</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
<b>Segurança operações</b>	Partilha de credenciais de acesso com terceiros em troca de vantagens para o próprio ou para terceiro	<b>Média</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Política de Privacidade</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Recebimento de oferta para omissão de reporte de incidente de cibersegurança ou para não adoção de resposta adequada	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Política de Privacidade</li> <li>• Registo de Ofertas</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>

	Facilitação da ocorrência de um incidente de cibersegurança para acesso ao sistema por terceiros, em troca de vantagem	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Política de Privacidade</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Divulgação, adulteração ou eliminação de determinadas informações do sistema, na sequência da promessa de vantagem indevida	<b>Média</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Política de Privacidade</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Concessão de apoio intencionalmente incorreto, incompleto ou parcial, em troca de benefícios para o próprio ou para terceiro	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
<b>Planeamento e Dados</b>	Manipulação de dados (que pode levar à tomada de decisões baseadas em informações falsas ou distorcidas), em troca de vantagens para o próprio ou para terceiro	<b>Média</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Política de Privacidade</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
<b>Plataformas e Serviços Digitais</b>	Aceitação de ofertas ilícitas por parte terceiros (e.g. fornecedores, parceiros de negócios) para criação de conteúdo digital no website da sociedade que direcione o público aos serviços	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Registo de Ofertas</li> <li>• Política de Privacidade</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> </ul>

	ou bens comercializados por aqueles terceiros				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Seleção de plataformas de e-commerce insuscetíveis de assegurar o cumprimento das exigências legais aplicáveis nos mercados em causa, em troca de vantagem para o próprio ou para o terceiro	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Política de Privacidade</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Manipulação/simulação de transações ecommerce como forma de veicular fundos provenientes de vantagens ilícitas	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Política de Privacidade</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
<b>Sistemas Industriais</b>	Implementação de sistemas industriais que se sabem à partida não assegurar uma produção eficiente, em face de situação de conflito de interesses	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Política de Privacidade</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>

<b>Gestão de Infraestruturas e Património</b>					
<b>Funções</b>	<b>Riscos</b>	<b>Análise e Classificação de Riscos</b>			<b>Medidas Preventivas</b>
		<b>Probabilidade Ocorrência</b>	<b>Impacto Previsível</b>	<b>Grau</b>	
<b>Gestão Administrativa de Património</b>	Recebimento de oferta para venda de imóvel abaixo do valor de mercado	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Promessa/oferta de vantagens ilícitas a funcionários públicos para obtenção de licenças ou aprovação de projetos	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Aceitação de ofertas para contratação de determinados prestadores de serviços (e.g., arquitetos, empreiteiros), em detrimento e outros	<b>Média</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
<b>Gestão da Frota e Património</b>	Omissão ou desconsideração das necessidades reais da Sociedade e aquisição de veículos que excedem as necessidades ou com preços sobredimensionados	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Aceitação de ofertas para contratação de determinados prestadores de serviço (e.g., manutenção de edifícios), em detrimento de outros de outros	<b>Média</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Controlo deficiente das despesas e	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> </ul>

	pagamentos, colocando em causa a subsistência da sociedade, na sequência da promessa de vantagem indevida para o efeito				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
<b>Gestão de Serviços Centrais</b>	Omissão de reporte do mau desempenho dos serviços centrais (e.g. de higiene) em troca de vantagem para próprio ou para terceiro	<b>Média</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Recebimento de oferta para renovação do contrato com prestadores de serviço centrais	<b>Média</b>	<b>Baixo</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
<b>Segurança das Instalações e Equipamentos</b>	Aceitação de oferta indevida para conceder acesso a instalações de uso restrito ou uso de equipamentos ou serviços por terceiro (e.g. que pretenda acesso a informação confidencial)	<b>Baixa</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Desvio de materiais e recursos, em troca de vantagem para o próprio ou para terceiro	<b>Média</b>	<b>Médio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Auditoria externa</li> </ul>
	Omissão de reporte de incidente de segurança, em troca de vantagem para o próprio ou para terceiro	<b>Baixa</b>	<b>Alto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas Preventivas Gerais</li> <li>• Supervisão a nível hierárquico</li> <li>• Auditoria interna</li> </ul>



					<ul style="list-style-type: none"><li>• Auditoria externa</li></ul>
--	--	--	--	--	---