

# PLANO DE GESTÃO DO RISCO

incluindo o Risco de Corrupção e Infrações Conexas

---

**2015 - 2017**



Lisboa, janeiro de 2015

Camões, Instituto da Cooperação e da Língua  
Av. da Liberdade, 270  
1250-149 Lisboa

## Índice

Acrónimos .....	3
Introdução .....	4
PARTE I - Caracterização do Camões, IP.....	5
1.1. Missão .....	5
1.2. Atribuições .....	5
1.3. Objetivos Estratégicos e Operacionais .....	5
1.4. Estrutura orgânica .....	6
1.5. Recursos humanos e financeiros.....	8
PARTE II - Metodologia.....	9
2.1. Processo de Gestão do Risco.....	10
2.2. Tipos de Riscos .....	12
2.3. Identificação e avaliação do nível do risco.....	13
Parte III - Plano de Gestão do Risco .....	16
3.1. Fases e Responsabilidades .....	16
3.2. Identificação dos Riscos .....	16
3.3. Implementação, acompanhamento e avaliação .....	16
3.4. Atualização do Plano .....	17
3.5. Divulgação do Plano .....	18
Anexo 1 - Matrizes do Risco 2015-2017 .....	19
Anexo 2 – Ficha de Acompanhamento do Plano de Gestão do Risco.....	47
Anexo 3 – Compromissos assumidos por Portugal em matéria de luta contra a corrupção .....	48
Anexo 4 - Carta Ética da Administração Pública.....	49
Anexo 5 - Denúncia de Situações de Corrupção .....	50
Anexo 6 - Glossário.....	51

## Acrónimos

DAB – Divisão de Assuntos Bilaterais

DACE – Divisão de Ação Cultural Externa

DAJC - Divisão de Apoio Jurídico e Contencioso

DAM – Divisão de Assuntos Multilaterais

DASC – Divisão de Apoio à Sociedade Civil

DCEPE – Divisão de Coordenação do Ensino Português no Estrangeiro

DFP – Divisão Financeira e Patrimonial

DPC – Divisão de Programação da Cooperação

DPFC – Divisão de Programação, Formação e Certificação

DPRH – Divisão de Planeamento de Recursos Humanos

DSC – Direção de Serviços de Cooperação

DSLCL – Direção de Serviços de Língua e Cultura

DSPG – Direção de Serviços de Planeamento e Gestão

GAA – Gabinete de Avaliação e Auditoria

GDC – Gabinete de Documentação e Comunicação

GPAC – Gabinete de Programas e Acordos Culturais

PPA – Programas, Projetos e Ações

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

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

TI – Tecnologias de Informação

## Introdução

A gestão do risco permite a uma organização alcançar o seu potencial, através de uma gestão e um controlo das incertezas e ameaças inerentes a qualquer sector de atividade. Uma gestão do risco eficaz permite maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças para alcançar os objetivos da organização. Uma boa gestão do risco pressupõe que os objetivos organizacionais são definidos atempadamente, permitindo uma identificação mais eficaz dos respetivos riscos.

Na medida em que a gestão do risco deve alinhar estratégia, processos, tecnologias e conhecimento, ela deve estar integrada em todo o processo de planeamento de uma organização, estando, por isso, alinhada com o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) do Instituto. É por esta razão que a gestão do risco se aplica a todas as atividades do Camões, IP desde a tomada de decisão, à contratação de serviços, gestão financeira e de recursos humanos, ou contactos com o exterior. Ela contribui decisivamente para minimizar os riscos e assegurar que os objetivos são alcançados.

O presente documento constitui o Plano de Gestão do Risco do Camões, IP para o período 2015-2017 tendo subjacente as suas áreas de atuação e os compromissos assumidos por Portugal em matéria de luta contra a corrupção (anexo 3). Importa, igualmente, referir o *Código Internacional de Conduta para Funcionários Públicos*, adotado pela Assembleia Geral das Nações Unidas, em 28 de janeiro de 1997, e os *Vinte Princípios Orientadores para a Luta Contra a Corrupção*, adotados pelo Conselho da Europa em 6 de novembro de 1997. Na linha destes dois importantes documentos, Portugal elaborou a Carta Ética da Administração Pública (anexo 4) que constitui, *per si*, um conjunto de diretivas preventivas de condutas identificáveis como passíveis de infrações penais ou disciplinares conexas com a corrupção.

## PARTE I - Caraterização do Camões, IP

O Camões – Instituto da Cooperação e da Língua, IP (Camões, IP) é um instituto público integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa, financeira e património próprio, conforme determinado na sua Lei Orgânica, o Decreto-Lei n.º 21/2012, de 30 de janeiro.

O Camões, IP integra, para além da sua sede em Lisboa, uma rede externa que compreende toda a ação que desenvolve nos países beneficiários da ajuda com vista a promover a eficácia e a eficiência dos programas, projetos e ações da cooperação portuguesa; a rede de ensino português no estrangeiro; e os centros culturais portugueses no estrangeiro.

### 1.1. Missão

O Camões, IP tem por missão (i) propor e executar a política de cooperação portuguesa e coordenar as atividades de cooperação desenvolvidas por outras entidades públicas que participem na execução daquela política e, (ii) propor e executar a política de ensino e divulgação da língua e cultura portuguesas no estrangeiro e gerir a rede de ensino português no estrangeiro nos níveis básico e secundário.

### 1.2. Atribuições

As atribuições do Camões, IP estão plasmadas no Decreto-Lei nº 21/2012, de 30 de janeiro, no seu artigo 3º, nºs 2, 3 e 4. A prossecução das atribuições previstas na alínea n) do nº 2 e nas alíneas f), i) e o) do nº 3 é objeto de regulamentos específicos, a aprovar por despacho dos membros do Governo responsáveis pelas áreas dos negócios estrangeiros e das finanças. A Portaria nº 194/2012, de 20 de junho e a Deliberação nº 1201/2012, de 30 de agosto, identificam as atribuições e competências de cada Unidade Orgânica.

### 1.3. Objetivos Estratégicos e Operacionais

O Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) do Camões, IP define como objetivos estratégicos (OE) para a instituição e é o documento fundamental a partir do qual se inicia o processo de gestão do risco. Os objetivos definidos no QUAR 2015 são os seguintes:

#### CAMÕES - INSTITUTO DA COOPERAÇÃO E DA LÍNGUA, I. P.

**MISSÃO:** Propor e executar a política de cooperação portuguesa e coordenar as atividades de cooperação desenvolvidas por outras entidades públicas que participem na execução daquela política e ainda propor e executar a política de ensino e divulgação da língua e cultura portuguesas no estrangeiro, assegurar a presença de leitores de português nas universidades estrangeiras e gerir a rede de ensino de português no estrangeiro a nível básico e secundário

#### Objetivos Estratégicos

OE 1: Potenciar a capacidade de intervenção da política de Cooperação para o Desenvolvimento e de promoção da Língua e da Cultura Portuguesas.

OE 2: Produzir e implementar uma política de gestão pela qualidade total, que se traduza na transparência, eficácia e eficiência da atividade

OE 3: Integrar as estruturas onde coincidam Cooperação, Língua e Cultura para a sua racionalização e maior eficácia.

OE 4: Promover o cumprimento dos compromissos internacionais assumidos em matéria de Ajuda Pública ao Desenvolvimento (APD).

OE 5: Estruturar e coordenar a política de difusão e promoção da Língua e da Cultura Portuguesas no estrangeiro contribuindo para a estratégia de Diplomacia Económica e consolidação da Marca Portugal.

#### Objetivos Operacionais

##### EFICÁCIA

O 1. Qualificar as redes de ensino/aprendizagem de língua portuguesa e de divulgação da cultura portuguesa, das culturas em língua portuguesa e de formação intercultural (OE 3 e 5)

O 2. Potenciar as estruturas externas da Língua, Cultura e Cooperação nos PALOP e TL como polos de Educação e Cultura para o Desenvolvimento (OE 3)

O 3. Produzir e divulgar informação sobre fluxos de ajuda externa relativos à APD (OE 4);

O 4. Potenciar a mobilização de recursos financeiros adicionais (OE 1)

O 5. Reforçar a capacidade de intervenção do Camões no Quadro da Política de Cooperação para o Desenvolvimento (OE 1)

##### EFICIÊNCIA

O 6. Contribuir para que as prioridades da política externa portuguesa nas áreas da Cooperação para o Desenvolvimento e da Língua e Cultura sejam refletidas no plano Europeu e Multilateral (OE 1 e 5)

O 7. Promover o financiamento, implementação e/ou gestão de PPA bilaterais (OE 1 e 4)

O 8. Garantir o funcionamento do sistema de controlo interno (OE 1, 4 e 5)

##### QUALIDADE

O9. Garantir a satisfação dos utilizadores (OE 1 e 5)

O10. Assegurar um conjunto de políticas de gestão de pessoas, visando a qualificação, capacitação e satisfação de colaboradores (OE 1 e 5)

O11. Desenvolver uma cultura de melhoria contínua, otimizando e garantindo a eficiência dos recursos internos e externos por forma a garantir, por forma a garantir a validação do processo de certificação do Camões, IP (OE 2)

## 1.4. Estrutura orgânica

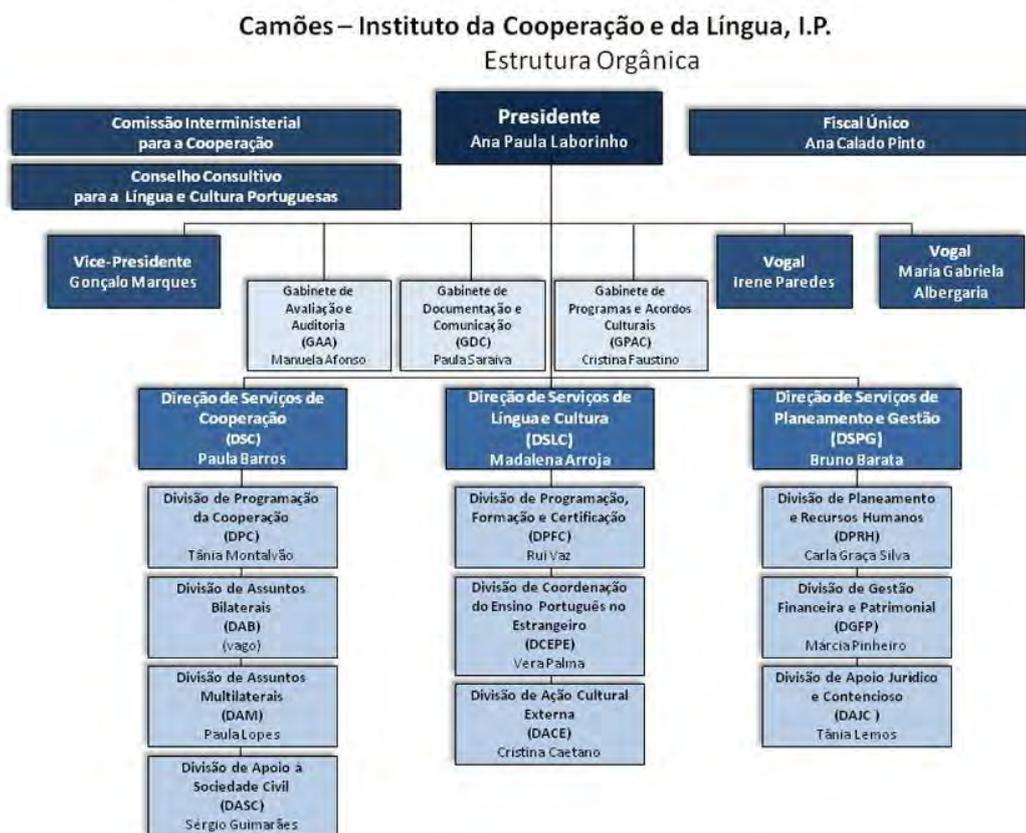
O Camões, IP é, nos termos da sua lei orgânica, dirigido por um presidente, um vice-presidente e dois vogais que, no seu conjunto, constituem o conselho diretivo (CD). Como órgãos dispõe, ainda, de um fiscal único, que nos termos da legislação é o órgão responsável pela legalidade, designado e com as competências previstas na lei-quadro dos institutos públicos<sup>1</sup>, e de um conselho consultivo para a língua e cultura portuguesas que apoia e participa na definição das linhas gerais de atuação do Instituto. No que respeita aos serviços centrais, o Camões, IP dispõe de uma estrutura nuclear e uma estrutura flexível.

<sup>1</sup> Lei nº 3/2004, de 15 de janeiro, e as sucessivas alterações à mesma.

A Portaria nº 194/2012, de 20 de junho e a Deliberação nº 1201/2012, de 30 de agosto, identificam as atribuições e competências de cada uma destas Unidades Orgânicas.

A estrutura nuclear é constituída por três direções de serviços: Direção de Serviços de Cooperação; Direção de Serviços de Língua e Cultura e a Direção de Serviços de Planeamento e Gestão. A estrutura flexível é constituída por três gabinetes e dez divisões, a saber: Gabinete de Avaliação e Auditoria; Gabinete de Documentação e Comunicação; Gabinete de Programas e Acordos Culturais; Divisão de Programação da Cooperação; Divisão de Assuntos Bilaterais; Divisão de Assuntos Multilaterais; Divisão de Apoio à Sociedade Civil; Divisão de Programação, Formação e Certificação; Divisão de Coordenação do Ensino Português no Estrangeiro; Divisão de Ação Cultural Externa; Divisão de Planeamento e Recursos Humanos; Divisão Financeira e Patrimonial; Divisão de Apoio Jurídico e Contencioso.

**Figura 1 – Organograma**



No que respeita à sua *rede externa*, o Camões, IP integra a *rede de ensino do português no estrangeiro*, com professores, leitores, coordenadores e adjuntos de coordenação, e os *centros culturais portugueses*. A *rede de ensino do português no estrangeiro* compreende:

- As estruturas de coordenação do ensino português no estrangeiro;
- O corpo de docentes de educação pré-escolar, dos ensinos básicos, secundário e superior;

- Os centros de língua portuguesa.

Quer as estruturas de coordenação do ensino português no estrangeiro, quer os centros culturais, são unidades dotadas de autonomia administrativa que atuam sob a dependência funcional do chefe de missão diplomática, ou a ele equiparado, e de uma forma unificada com os demais serviços periféricos do Ministério dos Negócios Estrangeiros existentes na respetiva área geográfica. A sua organização interna é regida também pela Portaria nº 194/2012, de 20 de junho. Atualmente o Camões, IP, tem 15 Centros Culturais e 4 Polos Culturais e coordena 66 Centros de Língua Portuguesa, sendo que o número de trabalhadores previsto para os Centros Culturais é de 58.

### 1.5. Recursos humanos e financeiros

No que respeita aos recursos humanos e financeiros afetos ao Camões, IP tomou-se como referência para este documento o ano de 2015. Assim:

- **Recursos Humanos:**

O quadro 1 descreve o mapa de pessoal aprovado para 2015, com um total de 173 colaboradores (sede) dos quais 98 correspondem a técnicos superiores.

**Quadro 1 – Recursos humanos do Camões, IP**

Tipologia	Nº
Dirigentes Superiores	4
Dirigentes Intermédios	16
Técnicos Superiores	98
Assistentes Técnicos	45
Assistentes Operacionais	6
Informático	4
<b>Total</b>	<b>173</b>

O número de colaboradores do grupo técnico superior representa 56,6% no universo de colaboradores. Por seu turno, os dirigentes – superiores e intermédios – representam 11,6% do total de colaboradores do Instituto.

Os recursos humanos com vínculo laboral ao Camões, IP estão sujeitos ao Estatuto Disciplinar dos Trabalhadores que exercem Funções Públicas constante da Lei nº 58/2008 de 9 de setembro.

- **Recursos Financeiros:**

O orçamento para o Camões, IP para o ano de 2015 é de 61, 7 Milhões de euros, repartido da seguinte forma (quadro 2).

**Quadro 2 – Orçamento do Camões, IP (2015)**

<b>Rubricas</b>	<b>Orçamento (€)</b>
<b>Orçamento Total</b>	61.705.092,00
- FF 311 (OE)	49.280.897,00
- FF 480 (UE)	9.334.195,00
- FF 510 (RP)	1.540.000,00
- FF 540 (FRI)	1.550.000,00

## PARTE II - Metodologia

### 2.1. Processo de Gestão do Risco

O Plano de Gestão do Risco é o culminar do processo consultivo de gestão do risco. É elaborado tendo por base um processo participativo que deve envolver todos os trabalhadores. Nele são identificados os riscos, os recursos, ações e responsabilidades para os mitigar, bem como o processo de implementação, acompanhamento, avaliação e reporte do Plano.

O **risco** pode ser definido como um acontecimento que, podendo ocorrer, terá um impacto negativo na concretização da missão e dos objetivos da organização. As oportunidades perdidas podem também ser consideradas como um risco.

Segundo o COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*), a gestão do risco é:

**Um processo desenvolvido pela administração, gestão e outras pessoas, aplicado na definição estratégica ao longo da organização, desenhado para identificar potenciais eventos que podem afetar a entidade, e gerir os riscos para níveis aceitáveis, fornecendo uma garantia razoável de que os objetivos da organização serão alcançados.**

O processo de gestão do risco é apoiado por uma metodologia sistemática e compreende as seguintes fases:

- No âmbito do planeamento estratégico, são identificados e avaliados os riscos das atividades existentes, do desenvolvimento de novas atividades e dos projetos mais relevantes, bem como definidas as estratégias de gestão desses riscos;
- No plano operacional, são identificados e avaliados os riscos de gestão dos objetivos das atividades e planeadas ações de gestão desses riscos, as quais são incluídas e monitorizadas no âmbito dos planos das unidades orgânicas;
- Nos riscos de natureza mais horizontal, nomeadamente em grandes projetos de mudança, são desenvolvidos programas estruturados de gestão do risco com a participação dos responsáveis das unidades envolvidas;
- Nos riscos de segurança dos ativos tangíveis, são realizadas auditorias às unidades principais e implementadas ações preventivas e corretivas dos riscos identificados;
- Nos riscos financeiros a sua gestão é efetuada e monitorizada no âmbito da função financeira.

A gestão do risco implica:

1. A **identificação dos riscos**, relacionados com os:

- Objetivos da organização;
- Fatores externos à organização;
- Fatores internos ao nível dos processos e atividades.

**2. A avaliação dos riscos, que deve estimar:**

- O nível de risco;
- O impacto e a probabilidade de ocorrência desses riscos.

A avaliação do risco consiste no processo de identificação e análise dos riscos mais relevantes na concretização dos objetivos da organização e na determinação da resposta adequada a cada um deles. Pode ser realizada através de duas abordagens:

- **Abordagem top-down:** é constituído um grupo de trabalho que se debruça sobre todas as operações e atividades da organização relacionando-as com os seus objetivos, identificando os riscos. Este grupo realiza uma série de **entrevistas** a pessoas chave em todos os níveis da organização para construir um **perfil do risco** para o conjunto das atividades e funções que estão particularmente vulneráveis ao risco.
- **Abordagem bottom-up:** cada unidade orgânica é instada a rever as suas atividades, fazendo o respetivo diagnóstico no sentido de comunicar superiormente os riscos identificados nessa revisão. Este trabalho deve ser feito a partir da realização de **questionários** ou a partir de um **workshop**.

Estas duas abordagens não se excluem mutuamente. É desejável a sua utilização combinada para facilitar a identificação, tanto dos riscos globais da organização como dos riscos ao nível das atividades. A identificação e avaliação do risco são essenciais para delinear uma resposta consistente.

**3. Desenvolvimento de respostas:**

- **Transferência do risco** – o risco pode ser transferido ou partilhado com outra entidade;
- **Tolerância aceitável** – aceitar o risco sem intervenção;
- **Eliminação do risco** – não é possível nem desejável eliminar completamente o risco. No limite, só eliminando a atividade em causa. O controlo interno pode, no máximo, dar uma garantia razoável de que o risco está controlado;
- **Tratar o risco** – tomar medidas concretas para reduzir a sua probabilidade e o seu impacto.

A gestão do risco engloba todos os domínios de atividade da organização, nomeadamente:

- Tomada de decisão estratégica;
- Planeamento de atividades;
- Eficácia operacional;

- Eficiência;
- Proteção de bens e informação;
- Continuidade das atividades;
- Gestão do pessoal;
- Comunicação interna e externa.

Assim, para ser efetiva, a gestão do risco, desde a sua preparação, implementação e acompanhamento/avaliação, deve estar integrada no ciclo de planeamento e programação da organização.

## **2.2. Tipos de Riscos**

Tendo em conta a diversidade de operações e atividades da organização, são vários os tipos de riscos, tanto ao nível externo como interno. Por esta razão, a preparação de uma tipologia de riscos o mais abrangente possível é fundamental para facilitar a sua identificação e avaliação. Neste sentido, foi identificada a seguinte tipologia de riscos:

1. Riscos relacionados com o ambiente externo
  - 1.1 – Ambiente Macro
  - 1.2 – Decisões políticas e prioridades exteriores ao Camões, IP
  - 1.3 – Parceiros externos
2. Riscos relacionados com o planeamento, processos e sistemas
  - 2.1 – Estratégia, planeamento e política
  - 2.2 – Processo operacional
  - 2.3 – Alocação de orçamento, processos de aquisição e financeiros
  - 2.4 – Sistemas de TI e de apoio
3. Riscos relacionados com as pessoas e a organização
  - 3.1 – Recursos humanos
  - 3.2 – Ética e comportamento organizacional
  - 3.3 – Organização interna
  - 3.4 – Segurança das pessoas, edifícios e equipamentos
4. Riscos relacionados com a legalidade e regulamentos
  - 4.1 – Legalidade e regulamentos
  - 4.2 – Outros
5. Riscos relacionados com a comunicação e a informação
  - 5.1 – Métodos e canais de comunicação interna
  - 5.2 – Métodos e canais de comunicação com o exterior

### 5.3 – Qualidade e oportunidade da informação

O **risco de corrupção** é, neste contexto, assumido como transversal. A existência de boas práticas de gestão contribui para prevenir situações de corrupção e infrações conexas e, por conseguinte, é fundamental identificar os riscos de desvio a essas boas práticas e respetivas consequências em termos de gestão.

A corrupção<sup>2</sup> constitui um problema transnacional sendo que combatê-la tem constituído um elemento central na agenda política de muitos países. Reduzi-la é fundamental para o fortalecimento das instituições democráticas, promoção das relações entre os cidadãos e a administração pública, o desenvolvimento e crescimento económico e o normal funcionamento dos mercados. A corrupção pode, como já referido, assumir-se e manifestar-se de diferentes formas mas, independentemente do formato que possa assumir, tem em comum o facto de ter na sua essência o exercício de funções públicas ou a titularidade de poderes públicos. O problema da corrupção surge associado a outras situações, também elas bastante graves e que prejudicam o bom funcionamento das instituições e dos mercados, como é o caso do abuso de poder, o suborno, o peculato, o tráfico de influência, a participação económica em negócio e a concussão. Todos estes constituem crimes conexos, verificando-se que, comum a todos eles, existe a obtenção de uma vantagem ou de uma compensação que não é devida.

De acordo com as atribuições do Camões, IP as áreas identificadas como aquelas onde a probabilidade de ocorrência de risco de corrupção e infrações conexas é maior são as seguintes:

- Contratação Pública;
- Atribuição de subsídios e apoios financeiros.

### 2.3. Identificação e avaliação do nível do risco

Gerir uma organização exige conhecimentos, habilidades, competências, visão estratégica e, principalmente, métodos que possibilitem um apoio ao processo de tomada de decisão. A gestão do risco é desenvolvida com o objetivo de criar valor, através da gestão e controlo das incertezas e ameaças que podem afetar os objetivos da organização, numa perspetiva de continuidade da atividade.

---

<sup>2</sup> De acordo com o Tribunal de Contas, a corrupção é entendida como *a utilização ilegal e abusiva dos poderes ou funções públicas em troca de vantagens para si ou para outrem, traduzidas nomeadamente no recebimento de valores ou benefícios, a qual é favorecida por um ambiente de pouca transparência, fraca concorrência, elevado grau de discricionariedade e baixa responsabilização*. Ela implica: Uma ação ou omissão; A prática de um ato lícito ou ilícito; A contrapartida de uma vantagem indevida; Um benefício privado ilegítimo para o próprio ou para um terceiro. A *“prática de um qualquer ato ou a sua omissão, seja lícito ou ilícito, contra o recebimento de uma qualquer compensação que não seja devida, para o próprio ou para terceiro, constitui uma situação de corrupção”* “Prevenir a Corrupção – Um guia explicativo sobre a Corrupção e Crimes Conexos”, Gabinete para as Relações Internacionais Europeias e de Cooperação, Ministério da Justiça, janeiro de 2007.

Como abordagem estruturada e disciplinada que alinha estratégia, processos, tecnologias e conhecimento, a gestão do risco deverá estar integrada em todo o processo de planeamento. O seu objetivo é identificar, avaliar e gerir as incertezas e ameaças que a organização enfrenta na prossecução dos seus objetivos. A definição de objetivos é condição *sine qua non* para uma boa gestão do risco. Têm que ser definidos antes de a gestão poder identificar os riscos que podem vir a ocorrer na sua concretização. Por esta razão, o conhecimento desses objetivos é um fator crítico de sucesso da gestão do risco.

A auditoria interna deve dinamizar a preparação da gestão do risco (identificação, avaliação e resposta aos riscos) e participar na sua implementação. Deve assumir prioritariamente um papel de garantia à gestão que os riscos estão controlados.

A identificação do risco foi norteadada pelas Linhas de Orientação para a Gestão do Risco e teve por base um processo participativo, constituído pelas seguintes fases:

1. Criação de um grupo de trabalho constituído por um representante de cada unidade orgânica do Camões, IP o qual reuniu para delinear a metodologia a prosseguir;
2. Realização de reuniões de identificação e classificação do risco com cada unidade orgânica do Camões, IP procurando abranger o maior número de colaboradores do Instituto;
3. Avaliação do nível do risco, pelo GAA;
4. Revisão e consolidação do Plano e respetivas matrizes do risco pelo grupo de trabalho;
5. Aprovação superior do Plano de Gestão do Risco 2015-2017.

Os riscos identificados foram analisados em termos da sua probabilidade de ocorrência e do seu impacto na concretização dos objetivos do Camões, IP. A probabilidade e o impacto foram classificados como Alto, Médio ou Baixo.

O nível do risco foi avaliado com base no cruzamento da sua probabilidade e impacto, como consta na matriz de nível de risco (figura 2). Assim, o nível do risco pode ser classificado como: Reduzido, Moderado, Elevado ou Extremo.

**Figura 2 – Matriz de Nível do Risco**

<b>Probabilidade</b>	<b>Alta</b>	Moderado	Elevado	Extremo
	<b>Média</b>	Reduzido	Moderado	Elevado
	<b>Baixa</b>	Reduzido	Reduzido	Moderado
		<b>Baixo</b>	<b>Médio</b>	<b>Alto</b>
		<b>Impacto</b>		

Para cada risco identificado nas Matrizes do Risco (anexo 1), foram identificadas as atividades afetadas, as ações/medidas para mitigar o risco, os respetivos prazos de implementação, bem como os responsáveis pela implementação dessas ações.

## Parte III - Plano de Gestão do Risco

### 3.1. Fases e Responsabilidades

A responsabilidade pela Gestão do Risco é partilhada por todos os dirigentes e colaboradores do Camões, IP. Contudo, a decisão de avançar com estratégias de mitigação ou de implementação de ações de contingência é, em primeira instância, do Conselho Diretivo do Camões, IP e dos respetivos responsáveis diretos (Diretor de Serviços/Chefe de Divisão) da área funcional em causa. O quadro 3 especifica as responsabilidades pelas diferentes fases da gestão do risco.

**Quadro 3 – Fases e responsabilidades da gestão do risco**

Fases	Responsabilidade
Identificação do Risco	Todos os colaboradores
Registo do Risco/Elaboração do Plano	GAA
Validação do Plano	Comissão do Risco
Aprovação do Plano	Conselho Diretivo
Divulgação do Plano	GAA e Dirigentes Intermédios
Implementação do Plano de Gestão do Risco	Dirigentes Intermédios
Reporte do Risco	Dirigentes Intermédios
Acompanhamento do Plano de Gestão do Risco	GAA
Avaliação da implementação do Plano de Gestão do Risco	GAA e Comissão do Risco

### 3.2. Identificação dos Riscos

Todos os colaboradores do Camões, IP são responsáveis pela identificação dos riscos e respetivas respostas. O GAA é responsável pelo registo do risco, através do preenchimento e consolidação das matrizes e pela aferição do nível risco.

### 3.3. Implementação, acompanhamento e avaliação

Para cada risco foi identificada a resposta necessária para o mitigar/reduzir. As unidades orgânicas responsáveis pela implementação das medidas de mitigação/redução do risco estão identificadas nas matrizes do risco, cabendo ao respetivo Dirigente Intermédio a responsabilidade pela implementação da resposta ao risco.

### **3.3.1. Implementação**

É da competência dos dirigentes intermédios planear a forma como serão implementadas as ações da responsabilidade da sua unidade orgânica, de acordo com os prazos aprovados, e a mobilização dos recursos necessários. Neste sentido, a forma como é gerida a resposta e tratado o risco é da sua responsabilidade.

### **3.3.2. Acompanhamento e avaliação**

O acompanhamento e a avaliação da implementação do presente Plano serão efetuados pelo Gabinete de Avaliação e Auditoria (GAA) do Camões, IP o qual deverá submeter ao CD para aprovação até 28 de fevereiro de cada ano o relatório de execução relativo ao ano prévio.

A elaboração deste relatório terá por base a supervisão anual efetuada pelo GAA. Para tal, será enviada a cada UO, na primeira quinzena de janeiro, uma matriz (anexo 2) na qual estarão identificadas as medidas previstas para serem implementadas ao abrigo do Plano. Cada UO deverá responder se as implementou, referir as evidências de implementação ou, no caso de não as ter implementado, apresentar a respetiva justificação.

O relatório é apresentado pelo GAA à Comissão do Risco, a qual se pronuncia sobre o mesmo, propondo a sua aprovação superior (Conselho Diretivo).

O Plano de Gestão do Risco deve ser objeto de uma avaliação final, no fim do seu período de vigência.

### **3.4. Atualização do Plano**

A Gestão do Risco é um processo contínuo que deve ser revista e/ou atualizada periodicamente, em função do contexto. Neste sentido, com base no relatório anual apresentado pelo GAA, a Comissão do Risco deve apreciar a adequação do modelo de gestão do risco em vigor, podendo propor alterações ao mesmo, caso seja necessário, uma vez que alguns riscos podem mudar ou podem surgir novos riscos.

Em função do despacho do CD sobre o relatório de acompanhamento anual, caberá ao GAA coordenar a atualização do Plano com os contributos provenientes das diferentes UO do Camões, IP. Um novo plano deverá ser submetido à aprovação do CD até 30 de março do ano a que o mesmo se refere.

### **3.5. Divulgação do Plano**

O Plano de Gestão do Risco deve ser do conhecimento de todos os colaboradores do Camões, IP. Neste sentido, a sua divulgação é da responsabilidade do GAA, que o divulgará através de *email* a todos os colaboradores, informando da disponibilização do Plano na intranet e na página eletrónica do Camões, IP.

Os dirigentes intermédios devem assegurar que, dentro da respetiva unidade orgânica, todos os colaboradores têm conhecimento e participam na implementação do Plano.

## Anexo 1 - Matrizes do Risco 2015-2017

1. RISCOS RELACIONADOS COM O AMBIENTE EXTERNO						
<b>1.1. Ambiente Macro:</b> Identificar questões problemáticas relacionadas com o contexto geopolítico, macroeconómico ou social em que o Camões, IP desenvolve a sua atividade e ainda riscos relacionados com o ambiente natural que possam ter impacto na sua atividade.						
Risco	Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Nível do Risco- Reduzido - Moderado - Elevado - Extremo	Notas, nomeadamente fundamento do risco, ações, atividades afetadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.	Responsável
1.1.1.	<b>Insegurança e instabilidade política e social, bem como fragilidade institucional nos países parceiros</b>	Médio	Média	Moderado	<b>Fundamento do risco:</b> Parceiros em situação de fragilidade e em contextos de conflito persistente ou intermitente, ou em paz recente. <b>Atividades afetadas:</b> Definição dos Programas, Projetos e Ações, a execução/ acompanhamento das intervenções; procedimentos concursais <b>Possíveis ações:</b> Identificação de mecanismos de programação alternativos e identificação prospetiva dos contextos problemáticos inerentes aos países parceiros. Verificar resiliências e adaptação dos parceiros ao Risco. <b>Prazo:</b> 2015	DSC DSL
1.1.2.	<b>Ocorrência de situações de catástrofe natural e/ou provocadas pela intervenção humana</b>	Alto	Baixa	Moderado	<b>Fundamento do risco:</b> a ocorrência de catástrofes pode levar a uma queda da utilização das verbas orçamentadas ou, pelo contrário, provocar um aumento das despesas estimadas. <b>Atividades afetadas:</b> Plano de atividades/projetos; com acrescida dificuldade de concretização das atividades programadas de execução e acompanhamento de Programas, projetos e ações <b>Possíveis ações:</b> Implementar procedimentos que agilizem a possibilidade de reafectar verbas para outros projetos, programas e ações ou de reforço de verbas no caso de aumento de custos. <b>Prazo:</b> 2015	DSL DSC

**1.2. Decisões políticas e prioridades exteriores ao CICL:** Algumas das suas atividades dependem de decisões políticas e prioridades exteriores ao Instituto. Neste contexto identificar situações que possam afetar o alcançar dos seus objetivos.

Risco	Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Nível do Risco - Reduzido - Moderado - Elevado - Extremo	Notas, nomeadamente fundamento do risco, ações, atividades afetadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.	Responsável
1.2.1.	<b>Reduções substantivas na dotação orçamental</b>	Alto	Média	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> Decisão motivada pelo esforço de consolidação orçamental nacional e por restrições previstas no orçamento de Estado.</p> <p><b>Atividades afetadas:</b> Todas as que impliquem contratualização de serviços, compromissos financeiros bilaterais e multilaterais e a gestão das intervenções de cooperação.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Criar um sistema de informação que possibilite com rapidez reequacionar e otimizar os recursos; Reavaliar os planos de atividades; reprogramação; estimular parcerias.</p> <p><b>Prazo:</b> anualmente, em dezembro</p>	DSL DSC
1.2.2.	<b>Apresentação tardia das intervenções pelos ministérios setoriais e países beneficiários</b>	Alto	Média	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> A apresentação tardia de programas e projetos provoca atrasos na execução e pode implicar níveis mais baixos de eficiência.</p> <p><b>Atividades afetadas:</b> Análise, aprovação e execução das intervenções.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Alertar os parceiros nacionais para a necessidade de criar condições que permitam uma maior previsibilidade da ajuda, designadamente conhecendo a dotação disponível para o ano seguinte o mais cedo possível. Definir prazos para a apresentação de propostas.</p> <p><b>Prazo:</b> novembro (OE)</p>	CD DSC

1.2.3.	<b>Atrasos no Processo de decisão política</b>	Alto	Média	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> Atrasos na decisão podem causar atrasos na implementação das intervenções e problemas ao desempenho do Camões, IP. Os atrasos na decisão podem pôr em causa a resposta atempada a solicitações e tomada de posição no contexto europeu e multilateral</p> <p><b>Atividades afetadas:</b> Aprovação e execução das intervenções. Contributo do Camões, IP para que as prioridades da política externa portuguesa na área da cooperação para o desenvolvimento estejam refletidas no plano europeu e multilateral</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Antecipar as fases dos diversos procedimentos e acentuar a plurianualidade dos programas, sempre que aplicável; Agilizar procedimentos de comunicação (PO)</p> <p><b>Prazo:</b> Antecipar 15 dias; PO dezembro 2015</p>	CD DSC
1.2.4.	<b>Frequente redefinição das prioridades ao nível da política externa</b>	Alto	Média	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> A redefinição de prioridades pode levar a uma menor atenção para as questões do desenvolvimento</p> <p><b>Atividades afetadas:</b> Cooperação bilateral e multilateral.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Reforçar a capacidade de o Camões, IP influenciar a reflexão sobre as prioridades bilaterais e multilaterais nomeadamente no âmbito da União Europeia, da CPLP e da Conferência Ibero americana; gestão das contribuições portuguesas para organizações /fundos multilaterais e operacionalização da estratégia multilateral. Sensibilizar a tutela para a relevância instrumental da política da cooperação para o desenvolvimento relativamente à política externa stricto sensu e envolver os parceiros, parlamento e sociedade civil.</p> <p><b>Prazo:</b> Documento de trabalho dezembro 2015</p>	CD DSC

1.2.5.	<b>Insuficiência de recursos humanos e materiais nas estruturas e redes externas</b>	Alto	Média	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> A insuficiência de recursos humanos e materiais no terreno podem dificultar o desempenho do Camões, IP, prejudicando igualmente a coordenação e a busca de sinergias com outros parceiros/doadores, implicando níveis mais baixos de eficácia.</p> <p><b>Atividades afetadas:</b> Apresentação, execução, acompanhamento e avaliação das intervenções.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> otimizar os recursos humanos e materiais nos países parceiros, resultantes do processo de fusão, clarificando as questões de "território" do CICL nos países Vs. dependência em relação aos chefes de Missão. Aposta nas equipas das intervenções.</p> <p><b>Prazo:</b> dezembro 2015</p>	CD
1.2.6.	<b>Ausência de uma política de recursos humanos para as estruturas e redes externas</b>	Alto	Média	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> A ausência de uma política de recursos humanos para as delegações pode implicar um pior desempenho e menor transparência.</p> <p><b>Atividades afetadas:</b> Gestão e acompanhamento das intervenções no terreno.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> definir, em articulação com a Tutela, uma política de recursos humanos com critérios rigorosos de seleção, de jurisdição e financiamento.</p> <p><b>Prazo:</b> dezembro 2015.</p>	CD DSC DSC

**1.3. Parceiros externos:** A atividade do Camões, IP depende de parceiros externos para a implementação dos seus programas e para a concretização dos seus objetivos/metapas. Identificar questões relacionadas com parceiros externos ou serviços externos contratualizados pelo CICL e a forma como esta situação pode afetar as suas atividades/objetivos.

Risco	Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Nível do Risco - Reduzido - Moderado - Elevado - Extremo	Notas, nomeadamente fundamento do risco, ações, atividades afetadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.	Responsável
1.3.1.	<b>Desempenho insuficiente e/ou incumprimento dos compromissos pelos parceiros (locais, executores e serviços contratualizados).</b>	Alto	Média	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> Coloca em causa o bom desempenho do Camões, IP.</p> <p><b>Atividades afetadas:</b> Desenvolvimento e avaliação dos programas/projetos; Procedimento concursal de professores/leitores; Contratação local de professores/leitores; Celebração/prorrogação de protocolos; Gestão da rede EPE; atribuição/pagamento de bolsas; Apresentação, execução, acompanhamento e avaliação das intervenções.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Reforçar o acompanhamento, interno, na sede e no terreno, fazendo cumprir as condições estipuladas em Protocolo; Reforçar o envolvimento das missões diplomáticas; Aumentar a formação dos recursos humanos; Tirar lições das avaliações e reforçar as relações com os parceiros executores.</p> <p><b>Prazo:</b> anualmente, em dezembro</p>	DSL DSC
1.3.2.	<b>Incumprimento de tarefas e prazos por parte de intervenientes na edição de uma obra candidata ao Programa de Apoio à Edição</b>	Médio	Média	Moderado	<p><b>Fundamento do risco:</b> Atraso na tradução, na obtenção de direitos e na obtenção de financiamento.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Programa de Edição</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Celebrar contrato atempadamente.</p> <p><b>Prazo:</b> Anualmente, em julho.</p>	DSL/ DACE

1.3.3.	<b>Comunicação insuficiente das Embaixadas e Missões de Portugal junto de organismos internacionais</b>	Alto	Média	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> A existência de procedimentos ou circunstâncias que dificultem a comunicação pode pôr em causa a tomada de posição e resposta atempada.</p> <p><b>Atividades afetadas:</b> Contributo do Camões, IP para a definição da política externa em geral e para a definição de posições nacionais nos fora internacionais em especial.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Reforçar a capacidade de o Camões, IP comunicar, identificar pontos focais para os principais eventos e reforçar os recursos humanos</p> <p><b>Prazo:</b> Documento de trabalho dezembro 2015</p>	CD DSC DSL
1.3.4.	<b>Falta de Coerência em matérias relacionadas com as políticas setoriais</b>	Alto	Média	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> A incoerência entre posições defendidas sectorialmente pode fragilizar as posições defendidas no plano europeu e multilateral</p> <p><b>Atividades afetadas:</b> Coerência da abordagem multilateral e bilateral em matéria de política externa.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Reforçar a capacidade de o Camões, IP comunicar e articular com outros serviços; estabelecer orientações claras. Reforçar a capacidade de o Camões, IP influenciar a implementação de uma Política Efetiva de Coerência de Políticas. Reforçar a capacidade de o Camões, IP exercer um papel de orientação e coordenação (reuniões, orientações técnicas, presença internacional, acompanhamento dos PIC/PEC, Comissões de Acompanhamento, reuniões bilaterais com DGPE)</p> <p><b>Prazo:</b> Documento de trabalho dezembro 2015</p>	CD DSC

## 2. RISCOS RELACIONADOS COM O PLANEAMENTO, PROCESSOS E SISTEMAS

**2.1. Estratégia, planeamento e política:** Identificar qualquer potencial problema ou questão em relação à estratégia e planeamento anual que possa afetar as atividades e o alcançar dos objetivos.

Risco	Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Nível do Risco - Reduzido - Moderado - Elevado - Extremo	Notas, nomeadamente fundamento do risco, ações, atividades afetadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.	Responsável
2.1.1.	<b>Deficiente identificação das ações necessárias à concretização dos objetivos referentes à Rede EPE</b>	Médio	Média	Moderado	<p><b>Fundamento do risco:</b> A deficiente identificação das ações pode ter como consequência que não se consigam atingir os resultados definidos</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Planeamento/programação</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Melhorar a articulação entre serviços para melhorar a comunicação e a prestação da informação necessária, implementando mecanismos adequados a essa articulação/comunicação.</p> <p><b>Prazo:</b> mecanismos implementados até ao final do correspondente ano letivo</p>	DSLCL/DCEPE
2.1.2.	<b>Ausência de orientações claramente definidas para a intervenção nos Fora internacionais e nacionais</b>	Alto	Média	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> Orientações pouco claras têm como consequência uma ação mais reativa e podem implicar uma prestação menos eficaz e estrategicamente orientada.</p> <p><b>Atividades afetadas:</b> Programação e participação em fora internacionais, bem como a atuação do Camões IP enquanto organismo coordenador da Cooperação Portuguesa.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Definição clara das orientações com base na Estratégia da Cooperação Portuguesa. Implementação interna de mecanismos de reflexão relativamente a temas/questões estruturantes. Ações de promoção junto dos parceiros setoriais e sociedade civil. Processos participativos.</p> <p><b>Prazo</b> Documento de trabalho dezembro 2015</p>	CD DSC

2.1.3.	Inexistência ou desatualização de estratégias setoriais e transversais	Médio	Média	Moderado	<p><b>Fundamento do risco:</b> A ausência destas estratégias ou a falta de clareza das mesmas colocam em causa a harmonização e coerência das políticas.</p> <p><b>Atividades afetadas:</b> Planeamento, programação e enquadramento das intervenções.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Apresentação de propostas de ação para elaboração e/ou atualização das estratégias setoriais/transversais relativas aos setores prioritários da Cooperação de forma participativa (peritos, CICL, conhecedores do terreno) e fazer sua divulgação. Processos participativos.</p> <p><b>Prazo:</b> 2016</p>	DSC
2.1.4.	Ausência de implementação de Recomendações do CAD da Avaliação a meio percurso de 2012 e das Avaliações à Cooperação Portuguesa.	Alto	Média	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> A ausência de implementação das recomendações penaliza a imagem, a qualidade, a eficácia e o impacto da Cooperação Portuguesa.</p> <p><b>Atividades afetadas:</b> Planeamento; Elaboração e execução dos programas e projetos; Compromissos da Eficácia da Ajuda.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Acompanhamento da implementação das Recomendações e elaboração de relatório/memorando a apresentar ao CAD no Exame de 2015.</p> <p><b>Prazo:</b> Fevereiro de 2015</p>	CD DSC GAA
2.1.5.	Ausência de cumprimento do Plano de Ação de Busan	Alto	Média	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> O incumprimento penaliza a adoção e implementação de medidas de eficácia da ajuda.</p> <p><b>Atividades afetadas:</b> Cumprimento dos compromissos assumidos internacionalmente</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Acompanhamento das ações de implementação do Plano através de relatórios de monitorização periódicos.</p> <p><b>Prazo:</b> numa base bienal, a definir em função da oportunidade/compromisso</p>	CD DSC/DPC

2.1.6.	<b>Desadequação da estratégia e regulamentação para atribuição de bolsas</b>	Alto	Média	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> A desadequação da estratégia para uma atividade que representa uma parte significativa do orçamento do Camões, IP pode provocar ineficiências e descoordenação.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Gestão das bolsas concedidas pelo Camões, IP</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Apresentar proposta de documentos estratégicos, sempre que se justifique.</p> <p><b>Prazo:</b> Anualmente, no 1º semestre</p>	DSL DSC
2.1.7.	<b>Ausência de uma cultura de avaliação</b>	Alto	Média	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> A deficiente valorização da avaliação enquanto ferramenta fundamental para a responsabilização (prestação de contas e transparência) e aprendizagem limita a melhoria contínua.</p> <p><b>Atividades afetadas:</b> Desempenho do Camões, IP</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Continuar a aprofundar a reflexão sobre avaliação; promover ações de formação sobre avaliação; divulgar amplamente os resultados das avaliações.</p> <p><b>Prazo:</b> 4 ações no período do plano</p>	GAA
2.1.8.	<b>Alterações significativas ao Plano de Avaliação previamente aprovado</b>	Alto	Média	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> Coloca em causa a avaliação e, desde logo, os seus resultados.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Avaliação.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Precisar os critérios para seleção do objeto da avaliação; evitar cortes orçamentais na avaliação.</p> <p><b>Prazo:</b> Anualmente, em dezembro</p>	CD GAA

**2.2. Processo operacional:** Quais são os processos e procedimentos operacionais de que depende o Camões, IP. Existe algum problema ou questão potencial com eles relacionado que possa afetar as suas atividades/objetivos?

Risco	Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Nível do Risco - Reduzido - Moderado - Elevado - Extremo	Notas, nomeadamente fundamento do risco, ações, atividades afetadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.	Responsável
2.2.1.	<b>Ineficiências ao nível da conceção das intervenções, nomeadamente quanto aos objetivos</b>	Médio	Média	Moderado	<p><b>Fundamento do risco:</b> A identificação clara dos objetivos das intervenções é uma condição essencial para a sua boa execução.</p> <p><b>Atividades afetadas:</b> Análise, acompanhamento e avaliação de projeto /programas de ensino; Análise, acompanhamento, execução e avaliação das intervenções</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Garantir a implementação das linhas de orientação para a conceção das intervenções, divulgando-as e exigindo o cumprimento dos seus requisitos.</p> <p><b>Prazo:</b> anualmente, sempre que são aprovadas novas intervenções</p>	DSLC DSC/DAB
2.2.2.	<b>Dependência excessiva de um número restrito de parceiros para a execução das intervenções.</b>	Médio	Média	Moderado	<p><b>Fundamento do risco:</b> Uma excessiva concentração em determinados executores pode provocar situações de dependência e afetar negativamente a qualidade das intervenções. No limite, impede também o desenvolvimento institucional com potenciais parcerias.</p> <p><b>Atividades afetadas:</b> Execução das intervenções; Apresentação, análise, aprovação e execução de programas e projetos.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Implementar mecanismos e critérios que permitam alternativas de escolha de parcerias e executores, que garantam uma melhor seleção das instituições;</p> <p><b>Prazo:</b> Aquando do lançamento de candidaturas; concursos</p>	DSLC DSC CD

2.2.3.	Deficiente acompanhamento de projetos/programas de ensino e fraca articulação com as respetivas instituições de ensino e seu contexto	Médio	Média	Moderado	<p><b>Fundamento do risco:</b> O acompanhamento é da maior relevância para atingir os resultados esperados.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Acompanhamento de Projetos/Programas de ensino.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Consolidar um modelo de apresentação de relatórios de cooperação de ensino; Dar conhecimento da sua necessidade para a libertação dos financiamentos de forma faseada; Assegurar a interação com as instituições de ensino envolvidas.</p> <p><b>Prazo:</b> ao longo da implementação dos projetos/programas</p>	DSL
2.2.4.	Existência de informação incompleta ou não validada por pontos focais no SII	Médio	Média	Moderado	<p><b>Fundamento do risco:</b> Falhas no acesso à informação pode provocar falhas na fiabilidade dos outputs.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Programação</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Rever as funcionalidades para operacionalizar a validação de forma faseada e identificar claramente quem valida a informação e quando, no sentido de se prestar melhor informação e em tempo útil.</p> <p><b>Prazo:</b> anualmente, em julho/agosto e/ou dezembro</p>	DSL
2.2.5.	Desadequação do projeto de portaria de gestão documental	Alto	Média	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> A demora na aprovação e publicação da Portaria de gestão de documentos, pode provocar perda de informação definitiva, registo da memória da instituição.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Registo de ações do CICL.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> elaboração da tabela de equivalências entre o plano de classificação existente e o plano normalizado da Torre do Tombo de acordo com a macro estrutura funcional com submissão e aprovação da mesma.</p> <p><b>Prazo:</b> outubro 2016</p>	CD GDC

2.2.6.	<b>Atraso na colocação dos recursos humanos afetos à rede EPE</b>	Alto	Alta	Extremo	<p><b>Fundamento do risco:</b> Atraso na abertura do procedimento concursal para seleção de professores e Leitores da rede EPE provoca ineficiências ao nível da implementação/execução.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Início do ano letivo nos diversos países da rede EPE.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Acautelar a necessidade de aprovação atempada do procedimento concursal;</p> <p><b>Prazo:</b> anualmente, no primeiro trimestre</p>	CD DSL/CEPE
2.2.7.	<b>Ausência de docentes da Rede EPE</b>	Alto	Média	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> Ausência de docentes, quer seja por aposentação, quer seja por doença/licença de maternidade, implica substituição temporária e conseqüentemente abertura de procedimento concursal para contratação local.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Atividade letiva.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Constituição de uma bolsa de recrutamento, por país, com docentes disponíveis para contratação temporária.</p> <p><b>Prazo:</b> anualmente</p>	DSL/CEPE
2.2.8.	<b>Deficiências na análise e acompanhamento das intervenções</b>	Médio	Média	Moderado	<p><b>Fundamento do risco:</b> O Camões, I.P. não executa diretamente a maioria das intervenções, pelo que a análise e o acompanhamento ganham uma grande importância para atingir os resultados esperados.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Análise, aprovação e acompanhamento das intervenções.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Possível criação de "workflow". Criar um mecanismo de interação com o "terreno". Identificar pontos críticos.</p> <p><b>Prazo:</b> 2015</p>	DSC/DAB

2.2.9.	<b>Deficiências metodológicas das avaliações</b>	Alto	Médio	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> Avaliações sólidas em termos metodológicos têm um impacto maior e potenciam os seus resultados e a utilização das suas recomendações.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Avaliação</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Desenvolver/aplicar metodologias de forma rigorosa; criar e adotar ferramentas de avaliação; fazer triangulação entre fontes.</p> <p><b>Prazo:</b> No contexto de cada avaliação</p>	GAA
2.2.10.	<b>Ocorrência de situações de risco que afetam as intervenções</b>	Alto	Média	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> A existência de um plano de gestão do risco nas intervenções é importante para minimizar o impacto dos riscos, caso estes se verifiquem.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> gestão das intervenções</p> <p><b>Possíveis ações:</b> incluir a gestão do risco nas intervenções</p> <p><b>Prazo:</b> No contexto de cada intervenção</p>	DSL DSC
2.2.11.	<b>Identificação das contribuições em divisas (que não o Euro) pode acarretar défices devido a oscilações cambiais</b>	Médio	Alta	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> A queda da cotação do Euro, especialmente face ao Dólar, pode ter implicações na gestão financeira do Instituto.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> gestão das contribuições para organizações/fundos multilaterais.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Fixar as contribuições em Euros sempre que possível.</p> <p><b>Prazo:</b> Anualmente</p>	DSC/DAM

**2.3. Coordenação/Articulação:** Quais as questões relacionadas com a coordenação e articulação que afetem o desempenho do Camões, IP.

Risco	Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Nível do Risco - Reduzido - Moderado - Elevado - Extremo	Notas, nomeadamente fundamento do risco, ações, atividades afetadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.	Responsável
2.3.1.	Deficiente articulação interna/externa necessária para a boa programação das intervenções de cooperação para o desenvolvimento no contexto da preparação do Orçamento de Estado	Médio	Média	Moderado	<p><b>Fundamento do risco:</b> Uma deficiente identificação das ações de cooperação na fase da preparação do Orçamento de Estado pode colocar em causa a credibilidade do Camões, I.P. enquanto organização responsável pela coordenação da política da cooperação.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Programação, apresentação, análise e aprovação das intervenções.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Assegurar a articulação entre a DSPG e a DSC na preparação do OE e na identificação das prioridades a serem propostas.</p> <p><b>Prazo:</b> Anualmente, em julho aquando da preparação do OE e aprovação de intervenções, se aplicável</p>	CD DSC DSPG
2.3.2.	Deficiências ao nível dos canais de informação/articulação com os Serviços de Cooperação junto das Embaixadas de Portugal	Alto	Média	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> Uma deficiente articulação entre a sede e os serviços nos países parceiros pode colocar em causa o planeamento, acompanhamento e a coordenação com outros doadores e a identificação de sinergias.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Planeamento, apresentação, execução e acompanhamento de intervenções; Coordenação e promoção de sinergias com outros doadores.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Melhorar o sistema de transmissão, recolha e partilha de informação das intervenções (propostas/validação/procedimentos de intervenções), incluindo o "terreno".</p> <p><b>Prazo:</b> anualmente, em dezembro para distribuição da consolidação do orçamento país; sempre que é aprovada uma intervenção e apresentado o respetivo relatório</p>	DSC

2.3.3.	<b>Deficiente coordenação/articulação com os pontos da rede EPE</b>	Médio	Média	Moderado	<p><b>Fundamento do risco:</b> A rede EPE é muito diversificada, pelo que, se não houver uma forte coordenação torna-se difícil assegurar a concretização das prioridades definidas.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Coordenação da rede EPE.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Fortalecer os mecanismos de coordenação existentes e, eventualmente, criar novos mais eficazes.</p> <p><b>Prazo:</b> Anualmente, até dezembro</p>	DSL/ DCEPE
2.3.4.	<b>Atraso na formalização do pedido de transferência por parte das redes externas</b>	Médio	Média	Moderado	<p><b>Fundamento do risco:</b> Pedido tardio de verbas por parte das redes compromete a transferência atempada.</p> <p><b>Atividades afetadas:</b> execução dos planos de atividades; gestão operacional da DGFP.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Comunicar às redes os prazos para a formalização dos pedidos de transferência e alertar para a necessidade do seu cumprimento.</p> <p><b>Prazo:</b> Anualmente, até novembro</p>	DSL/ DACE
2.3.5.	<b>Falhas no controlo dos compromissos assumidos e das dotações disponíveis ao nível das intervenções</b>	Alto	Baixa	Moderado	<p><b>Fundamento do risco:</b> Debilidade na gestão financeira dos projetos coloca em causa a respetiva execução e a implementação do Plano de Atividades do Camões, IP.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> gestão financeira das intervenções.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Otimizar a comunicação interna entre as UO; fazer o acompanhamento exaustivo e criterioso dos compromissos financeiros assumidos e a gestão das dotações disponíveis. Utilização rigorosa das ordens internas; Acautelar que o GERFIP presta a informação integrada (OI/cabimento/rúbrica/execução) necessária ao acompanhamento e à prestação de contas das intervenções.</p> <p><b>Prazo:</b> Anual</p>	DSPG/DGFP DSL DSC

**2.4. Sistemas de TI e de apoio:** Quais são os sistemas de TI de que depende o Camões, IP? Existe qualquer tipo de problema ou questão potencial com eles relacionados que possam afetar as suas atividades/objetivos?

Risco	Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Nível do Risco - Reduzido - Moderado - Elevado - Extremo	Notas, nomeadamente fundamento do risco, ações, atividades afetadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.	Responsável
2.4.1	Utilização de tecnologias ou equipamentos desadequados.	Alto	Média	Elevado	<b>Fundamento do risco:</b> Equipamento obsoleto nesta área provoca ineficiências e dificulta a implementação das tecnologias adequadas. <b>Atividade afetada:</b> Funcionamento do Camões, IP. <b>Possíveis ações:</b> Descontinuar o equipamento obsoleto. Operacionalizar o PRO5, nomeadamente o “Plano Estratégico TIC (PeTIC)” <b>Prazo:</b> 2015	DSPG/ Informática
2.4.2.	Existência de ferramentas informáticas desadequadas e/ou que não integrem entre si.	Alto	Média	Elevado	<b>Fundamento do risco:</b> Várias ferramentas implementadas sem conseguirem dialogar entre si potenciam o erro e põem em causa o desempenho organizacional. <b>Atividade afetada:</b> Funcionamento do Camões, IP. <b>Possíveis ações:</b> Adquirir ferramentas após testar se a mesma interage com as já instaladas. <b>Prazo:</b> Antes de qualquer aquisição, testar este aspeto	DSPG/ Informática
2.4.3.	Deficiências no sistema de segurança ao nível dos Servidores e Infraestruturas	Alto	Média	Elevado	<b>Fundamento do risco:</b> Dadas as vulnerabilidades a que estes sistemas estão sujeitos, qualquer incidente nesta área pode ter consequências globais. <b>Atividade afetada:</b> Funcionamento do Camões, IP. <b>Possíveis ações:</b> Manter a Assistência Técnica adequada; Manter uma climatização apropriada das instalações; Manter o acesso restrito ao Datacenter e Bastidores. <b>Prazo:</b> Diário	DSPG/ Informática

2.4.4.	<b>Fragilidades ao nível dos sistemas de segurança que garantem a integridade da informação/dados/cópias de segurança.</b>	Alto	Alta	Extremo	<p><b>Fundamento do risco:</b> Ausência de informação implica um desempenho deficiente.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Funcionamento do Camões, IP.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Manter cópias de segurança diárias; Implementar regras para a instalação de software e downloads</p> <p><b>Prazo:</b> Diário</p>	DSPG/ Informática
2.4.5.	<b>Inoperacionalidade da Base de Dados da Cooperação</b>	Alto	Alta	Extremo	<p><b>Fundamento do risco:</b> Dificuldades em assegurar o normal funcionamento da BD e a manutenção da aplicação implica riscos para o armazenamento seguro da informação carregada no sistema e/ou a impossibilidade de carregamento dos dados.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Registo e atualização dos dados sobre ajuda externa de Portugal aos países em desenvolvimento. Cumprimento das diretivas estatísticas do CAD/OCDE.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Implementação do Sistema de Informação Integrado da cooperação Portuguesa (SIICP).</p> <p><b>Prazo:</b> 1º semestre de 2016</p>	CD DSC/DPC DSPG/ Informática
2.4.6.	<b>Dificuldades no acesso digital ao arquivo histórico do ex-Instituto Camões e ao arquivo documental do ex-IPAD</b>	Alto	Média	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> Falta de implementação da plataforma DIGITARQ (Archeevo) dificulta a divulgação digital do arquivo</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Arquivo histórico do ex-Instituto Camões.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Instalar plataformas DIGITARQ (Archeevo)</p> <p><b>Prazo:</b> 2016</p>	GDC
2.4.7.	<b>Ausência da Base de Dados para os Agentes da Cooperação</b>	Alto	Média	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> Falhas na informação disponibilizada pode levar a situações de irregularidade na contratação de Agentes da Cooperação, devido ao prazo de contratação.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Contratação de agentes da cooperação, acesso a dados pessoais.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Criar uma BD própria para os AC (com ligações aos diferentes sistemas informáticos) e que responde a requisitos múltiplos, necessitando para o efeito da disponibilização on line de um formulário de inscrição mais completo.</p> <p><b>Prazo:</b> 2016</p>	CD DSPG

2.4.8	<b>Deficiente operacionalização do sistema de gestão documental (Edoc)</b>	Médio	Média	Moderado	<p><b>Fundamento do risco:</b> a ineficiente atualização do Edoc coloca em causa a eficiência das unidades orgânicas.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Gestão das unidades orgânicas.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Rever as matrizes; redefinir os circuitos dos documentos associados ao workflow; identificar com clareza as permissões dos vários grupos.</p> <p><b>Prazo:</b> anualmente</p>	DSPG/ Informática DSC DSC DSC DSC GAA GPAC GDC
-------	--	-------	-------	----------	--	--

### 3. RISCOS RELACIONADOS COM AS PESSOAS E A ORGANIZAÇÃO

**3.1. Recursos Humanos:** Existe algum tipo de problema ou questão potencial relacionados com os recursos humanos no Camões, IP que possam afetar as suas atividades/objetivos?

Risco	Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Nível do Risco - Reduzido - Moderado - Elevado - Extremo	Notas, nomeadamente fundamento do risco, ações, atividades afetadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.	Responsável
3.1.1.	<b>Insuficiente formação especializada dos Recursos Humanos</b>	Médio	Média	Moderado	<p><b>Fundamento do risco:</b> Lacunas na formação podem prejudicar o desempenho.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Gestão dos Recursos Humanos</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Analisar perfis de competências; Realizar formação profissional; Definir Planos de formação ajustados ao diagnóstico de necessidades; Contratar recursos humanos especializados.</p> <p><b>Prazo:</b> anualmente, em janeiro</p>	DSPG/ DPRH
3.1.2.	<b>Oscilações nos níveis de motivação</b>	Alto	Média	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> A desmotivação dos colaboradores afeta o respetivo desempenho.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Gestão dos Recursos Humanos</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Envolver os trabalhadores na tomada de decisão; Dar resposta em tempo útil às propostas elaboradas pelos técnicos.</p> <p><b>Prazo:</b> Sempre; no máximo 15 dias após apresentação da proposta.</p>	CD Dirigentes intermédios

3.1.3.	<b>Insuficiente preparação técnica dos recursos humanos colocados nas estruturas e rede externa</b>	Alto	Média	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> A insuficiência técnica dos RH no terreno pode também dificultar o desempenho do Camões, IP prejudicando igualmente a coordenação e a busca de sinergias com outros parceiros/doadores, implicando níveis mais baixos de eficácia.</p> <p><b>Atividades afetadas:</b> Apresentação, acompanhamento e avaliação de intervenções.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Definir procedimento de seleção; promover processo de seleção rigoroso com base no procedimento. Formação prévia.</p> <p><b>Prazo:</b> sempre que haja processo de seleção.</p>	<p>DSL CD DSC</p>
--------	---	------	-------	---------	---	---------------------------

**3.2. Ética e comportamento organizacional:** Identificar qualquer situação que possa afetar a ética ou comportamento organizacional que afete o Instituto e, indiretamente, as suas atividades/objetivos

Risco	Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Nível do Risco - Reduzido - Moderado - Elevado - Extremo	Notas, nomeadamente fundamento do risco, ações, atividades afetadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.	Responsável
3.2.1.	Favorecimento de candidato a executor no contexto de qualquer aquisição de serviços	Alto	Média	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> O favorecimento de candidato implica menores credibilidade e transparência do Camões, I.P. e consequentemente um pior desempenho.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Gestão das intervenções do Camões, I.P.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Respeitar os mecanismos e critérios que garantam uma seleção rigorosa e transparente. A constituição dos júris deve acautelar a presença de um elemento externo à UO/Organização.</p> <p><b>Prazo:</b> sempre que aplicável</p>	DSPG DSC DSL GPAC GAA GDC
3.2.2.	Não implementação da Convenção contra a Corrupção de Agentes Públicos Estrangeiros nas Transações Comerciais Internacionais.	Alto	Média	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> Situações de corrupção de agentes públicos estrangeiros nas transações comerciais em atividades de cooperação ou relacionadas com a Cooperação Portuguesa põem em causa a credibilidade do país.</p> <p><b>Atividades afetadas:</b> Cooperação para o Desenvolvimento</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Implementar as recomendações do Exame.</p> <p><b>Prazo:</b> 2015</p>	DSC em articulação com GAA
3.2.3	Existência de conflito de interesses	Alto	Alta	Extremo	<p><b>Fundamento do risco:</b> Os conflitos de interesses provocam problemas na credibilidade e transparência inerentes à prestação do serviço público.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Aprovação das intervenções de cooperação.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Elaborar Linhas de Orientação para evitar o conflito de interesses</p> <p><b>Prazo:</b> dezembro 2016.</p>	DSC

3.2.4.	<b>Quebra da reserva de confidencialidade por informação prestada a entidades alheias ao processo</b>	Alto	Média	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> A quebra da reserva de confidencialidade é prejudicial para a imagem da organização.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Gestão; Apresentação e aprovação de intervenções.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Divulgar o código de ética; Assinatura de compromisso de confidencialidade semelhante à declaração de incompatibilidade de risco anticorrupção.</p> <p><b>Prazo:</b> sempre que assinado contrato no contexto de qualquer parceria.</p>	DSC DSL DSPG
3.2.5.	<b>Falhas na organização dos processos individuais dos colaboradores.</b>	Alto	Alta	Extremo	<p><b>Fundamento do risco:</b> A desorganização dos processos individuais poderá obstar à prestação de informação e ter repercussões na defesa de processos contra a organização.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Processos individuais dos colaboradores internos e externos do Instituto.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Constituir um grupo de trabalho para fazer o levantamento e catalogar os processos, definindo as respetivas responsabilidades.</p> <p><b>Prazo:</b> 2016</p>	DSPG/ DPRH DSC DSL

**3.3. Segurança das pessoas, edifícios e equipamentos:** Identificar qualquer tipo de problema ou questão potencial relacionado com a segurança das pessoas, edifícios e equipamentos que possa afetar as suas atividades.

Risco	Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Nível do Risco - Reduzido - Moderado - Elevado - Extremo	Notas, nomeadamente fundamento do risco, ações, atividades afetadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.	UO que identificaram o risco
3.3.1.	<b>Deficiências no sistema de proteção contra incêndios</b>	Alto	Baixa	Moderado	<b>Fundamento do risco:</b> Um sistema de segurança contra incêndios deficiente pode colocar em perigo todo o Instituto. <b>Atividade afetada:</b> Funcionamento do Camões, I.P. <b>Possíveis ações:</b> Elaborar um Plano de Emergência; Simular incêndio para identificação de deficiências. <b>Prazo:</b> dezembro 2015	DSPG
3.3.2.	<b>Ausência de um Plano de evacuação em caso de sismo</b>	Alto	Média	Elevado	<b>Fundamento do risco:</b> Lisboa tem um elevado risco de sismo pelo que estas contingências devem ser salvaguardadas. <b>Atividade afetada:</b> Toda a atividade do Camões, I.P. <b>Possíveis ações:</b> Elaborar um Plano de Evacuação/Simular um sismo <b>Prazo:</b> dezembro 2015	DSPG

#### 4. RISCOS RELACIONADOS COM A LEGALIDADE E REGULAMENTOS

**4.1. Legalidade e regulamentos:** No contexto das regras e regulamentos mais importantes relacionados com as atividades/objetivos do Camões, IP identificar qualquer problema ou questão potencial que tenha impacto no alcançar dos seus objetivos.

Risco	Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Nível do Risco - Reduzido - Moderado - Elevado - Extremo	Notas, nomeadamente fundamento do risco, ações, atividades afetadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.	Responsável
4.1.1.	<b>Incumprimento dos prazos na prestação de contas</b>	Alto	Baixa	Moderado	<b>Fundamento do risco:</b> A credibilidade da Organização depende, também, do respeito destes prazos <b>Atividade afetada:</b> Gestão financeira <b>Possíveis ações:</b> Garantir recursos necessários e qualificados <b>Prazo:</b> Anualmente	DSPG
4.1.2.	<b>Regulamentação legal insuficiente</b>	Média	Média	Moderado	<b>Fundamento do risco:</b> A ausência de regulamentação, por exemplo nas áreas dos agentes, provoca problemas ao nível do desempenho. <b>Atividade afetada:</b> Agentes da cooperação; docentes; avaliação dos trabalhadores dos Centros Culturais. <b>Possíveis ações:</b> Elaborar procedimentos internos no sentido de colmatar, no imediato, as lacunas existentes. <b>Prazo:</b> 2017	DSPG/ DAJC DSC DSL

4.1.3.	<b>Incumprimento dos procedimentos de gestão nos Bairros da Cooperação e Centros Culturais</b>	Alto	Média	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> A gestão dos bairros da cooperação e dos centros culturais deve ser rigorosamente controlada.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Gestão dos Bairros da Cooperação e dos Centros Culturais</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Acompanhar o cumprimento dos procedimentos específicos para a gestão deste tipo de estruturas.</p> <p><b>Prazo:</b> Anualmente</p>	<p>DSPG/ DGFP DSC DSC</p>
--------	--	------	-------	---------	--	---------------------------------------

## 5. RISCOS RELACIONADOS COM A COMUNICAÇÃO E A INFORMAÇÃO

**5.1. Métodos e canais de comunicação interna:** Os métodos e canais de comunicação que envolvem as unidades orgânicas do Camões I.P. são eficazes ou existe qualquer tipo de problema ou questão potencial neste domínio que possa afetar as suas atividades ou a concretização dos seus objetivos?

Risco	Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Nível do Risco - Reduzido - Moderado - Elevado - Extremo	Notas, nomeadamente fundamento do risco, ações, atividades afetadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.	Responsável
5.1.1.	<b>Comunicação deficiente entre Unidades Orgânicas</b>	Alto	Alta	Extremo	<p><b>Fundamento do risco:</b> Uma comunicação deficiente potencia diversos problemas, nomeadamente documentos com informação incorreta ou desatualizada.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Funcionamento do Camões, I.P.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Dinamizar e organizar as "áreas partilhadas", com definição/harmonização de acessos e organização da informação; Implementar encontros regulares com agenda predefinida entre Unidades Orgânicas</p> <p><b>Prazo:</b> Anualmente</p>	CD GDC DSPG Informática
5.1.2.	<b>Insuficiências na circulação de documentos (telegramas, processos contenciosos)</b>	Alto	Média	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> estas insuficiências implicam um desempenho deficiente e colocam em causa o cumprimento dos prazos legais.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> acompanhamento dos programas e acordos culturais e gestão dos processos contenciosos.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> fazer o levantamento e propor ações corretivas.</p> <p><b>Prazo:</b> 2015</p>	CD DSPG GPAC DSC DSL GDC GAA

**5.2. Métodos e canais de comunicação com o exterior:** Os métodos e canais de comunicação que envolvem as unidades orgânicas do Camões, IP com o exterior são eficazes ou existe qualquer tipo de problema ou questão potencial neste domínio que possa afetar as suas atividades ou a concretização dos seus objetivos?

Risco	Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)	Impacto - Baixo - Médio - Alto	Probabilidade - Baixa - Média - Alta	Nível do Risco - Reduzido - Moderado - Elevado - Extremo	Notas, nomeadamente fundamento do risco, ações, atividades afetadas, serviço responsável, prazo/periodicidade.	Responsável
5.2.1.	<b>Comunicação e informação em excesso e/ou obsoleta no portal</b>	Médio	Média	Moderado	<p><b>Fundamento do risco:</b> A complexidade atual do portal com informação histórica obsoleta provoca vários problemas ao nível da comunicação externa, incluindo não conseguir transmitir informação nas áreas de atuação do Camões, I.P.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Informação/Comunicação</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Ter um <i>site</i> dinâmico, atualizado, organizado e atrativo; Dar atenção especial aos conteúdos, Facebook, newsletter, encarte JL.</p> <p><b>Prazo:</b> dezembro de 2015</p>	GDC
5.2.2.	<b>Ausência de um sítio web em inglês</b>	Médio	Alta	Moderado	<p><b>Fundamento do risco:</b> Fraca visibilidade das áreas traduzidas para inglês no site, pode ser redutor em termos internacionais sobre as atividades do Camões, I.P.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Todas.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Traduzir as principais publicações e colocar o dístico para a língua na primeira página do portal.</p> <p><b>Prazo:</b> 2016</p>	GDC
5.2.3.	<b>Inexistência de um <i>frontdesk</i> para as chamadas telefónicas</b>	Baixo	Alta	Moderado	<p><b>Fundamento do risco:</b> Chamadas recebidas por pessoal não especializado provoca uma fraca imagem da eficiência dos serviços do Camões, I.P.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Funcionamento do Camões, I.P.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Criar um serviço de atendimento telefónico especializado. Ações de formação.</p> <p><b>Prazo:</b> 2015</p>	CD DSPG

5.2.4.	<b>Dificuldade na articulação da informação com outras entidades</b>	Alto	Média	Elevado	<p><b>Fundamento do risco:</b> A informação do exterior é fundamental para a definição de posições no quadro multilateral.</p> <p><b>Atividade afetada:</b> Reforçar a capacidade de o Camões, IP influenciar no sentido de as prioridades da política externa portuguesa na área da cooperação para o desenvolvimento estejam refletidas no plano europeu e multilateral; contributo do Camões IP para reforçar a componente cooperação para o desenvolvimento na CPLP e na Ibero americana; gestão das contribuições portuguesas para organizações/fundos multilaterais; operacionalização da estratégia multilateral e assegurar a divulgação interna e externa de informação sobre as temáticas acompanhadas.</p> <p><b>Possíveis ações:</b> Promover 2 reuniões de coordenação anuais, em função da agenda multilateral.</p> <p><b>Prazo:</b> anualmente</p>	CD DSC/DAM
--------	--	------	-------	---------	---	---------------

## Anexo 2 – Ficha de Acompanhamento do Plano de Gestão do Risco

Risco	Nível do Risco	Prazo	Ações Previstas	Serviço Responsável	Implementada(s)		Fontes de verificação	Fundamento para a não implementação
					Sim	Não		
1.1.								
1.2.								
1.3.								
...								

### **Anexo 3 – Compromissos assumidos por Portugal em matéria de luta contra a corrupção**

1. Recomendações do Conselho de Prevenção da Corrupção - O Conselho de Prevenção da Corrupção através da Recomendação nº 1/2009 de 1 de julho, recomendou que “(...) *as entidades gestoras de dinheiro, valores ou património públicos, seja qual for a sua natureza devem, no prazo de 90 dias, elaborar planos de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas, (...)*”.
2. Em 7 de novembro de 2012, o Conselho de Prevenção da Corrupção aprovou outra Recomendação, relativa à Gestão de Conflitos de Interesses no Setor Público, referindo, no ponto 3, alínea e) dessa Recomendação, a necessidade de identificar e caracterizar *áreas de risco, designadamente as que resultem das situações de acumulação de funções, cujo tratamento deve ser efetuado no âmbito e nos mesmos termos do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e infrações conexas.*
3. *Convenção relativa à Luta Contra a Corrupção em que estejam implicados Funcionários das Comunidades Europeias ou dos Estados-membros da União Europeia (1997)* - Assinada em Bruxelas em 26 de maio de 1997. Foi aprovada pela Resolução da Assembleia da República nº 72/2001, de 20 de setembro, e ratificada pelo Estado Português através do Decreto do Presidente da República nº 58/2011, de 15 de novembro, publicado em Diário da República, Série I-A, nº 265 de 15 de novembro de 2001.
4. *Convenção sobre a Luta Contra a Corrupção de Agentes Públicos Estrangeiros nas Transações Comerciais Internacionais (1997)* - Adotada em Paris em 17 de dezembro de 1997 pela Conferência Ministerial da OCDE. Foi transposta para o direito interno pela Lei nº 13/2001, de 4 de julho.
5. *Convenção Penal Contra a Corrupção do Conselho da Europa (1999)* - Assinada em Estrasburgo em 30 de abril de 1999. Foi aprovada pela Resolução da Assembleia da República nº 68/2001, de 20 de setembro, e ratificada pelo Estado Português através do Decreto do Presidente da República n.º 56/2001, de 26 de outubro, publicado em Diário da República, Série I-A, nº 249 de 26 de outubro de 2001.
6. *Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (2003)* - Adotada pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003. Foi aprovada pela Resolução da Assembleia da República n.º 47/2007, de 19 de julho, e ratificada pelo Estado Português através do Decreto do Presidente da República nº 97/2007, de 21 de setembro, publicado em Diário da República, Série I-A, nº 183 de 21 de setembro de 2007.

## Anexo 4 - Carta Ética da Administração Pública

### Dez Princípios Éticos da Administração Pública<sup>3</sup>

#### ***Princípio do Serviço Público***

Os funcionários, ou equiparados, encontram-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo.

#### ***Princípio da Integridade***

Os funcionários, ou equiparados, regem-se segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de caráter.

#### ***Princípio da Justiça e da Imparcialidade***

Os funcionários ou equiparados, no exercício da sua atividade, devem tratar de forma justa e imparcial todos os cidadãos, atuando segundo rigorosos princípios de neutralidade.

#### ***Princípio da Igualdade***

Os funcionários, ou equiparados, não podem beneficiar ou prejudicar qualquer cidadão em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social.

#### ***Princípio da Proporcionalidade***

Os funcionários, ou equiparados, no exercício da sua atividade, só podem exigir aos cidadãos o indispensável à realização da atividade administrativa.

#### ***Princípio da Colaboração e da Boa-fé***

Os funcionários, ou equiparados, no exercício da sua atividade, devem colaborar com os cidadãos, segundo o princípio da Boa-fé, tendo em vista a realização do interesse da comunidade e fomentar a sua participação na realização da atividade administrativa.

#### ***Princípio da Informação e da Qualidade***

Os funcionários, ou equiparados, devem prestar informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e rápida.

#### ***Princípio da Lealdade***

Os funcionários, ou equiparados, no exercício da sua atividade, devem agir de forma leal, solidária e cooperante.

#### ***Princípio da Integridade***

Os funcionários, ou equiparados, regem-se segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de caráter.

#### ***Princípio da Competência e Responsabilidade***

Os funcionários, ou equiparados, agem de forma responsável e competente, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização profissional.

<sup>3</sup> Publicada em anexo ao BRN – Boletim dos Registos e do Notariado n.º 7 de julho de 2002.

## Anexo 5 - Denúncia de Situações de Corrupção<sup>4</sup>

A corrupção é um crime público, logo as autoridades estão obrigadas a investigar a partir do momento em que adquirem a notícia do crime, seja através de denúncia ou de qualquer outra forma. Ajude a prevenir e a combater esta realidade. Denuncie qualquer situação de corrupção de que tenha conhecimento às autoridades competentes.

Se é funcionário, ou equiparado, ou agente da Administração Pública, é seu dever legal denunciar

**COMO PROCEDER:** A denúncia pode ser feita à Polícia Judiciária, ao Ministério Público ou a qualquer outra autoridade judiciária ou policial, verbalmente ou por escrito, e não está sujeita a qualquer formalidade especial. Em qualquer caso, ela é transmitida ao Ministério Público, é registada e pode o denunciante requerer um certificado do registo de denúncia.

**SUSPEITA DE ATOS DE CORRUPÇÃO PRATICADOS POR FUNCIONÁRIOS OU EQUIPARADOS E AGENTES DO ESTADO:** Nestas situações, a denúncia é obrigatoriamente reportada ao superior hierárquico, que deverá remeter imediatamente participação à entidade competente para instaurar o respetivo processo disciplinar, dando conhecimento ao Ministério Público dos factos passíveis de serem considerados infração penal. A infração é, nestes casos, passível de dupla responsabilidade – penal e disciplinar.

**PROTEÇÃO EM CASO DE DENÚNCIA:** Qualquer cidadão que efetue uma denúncia de corrupção pode beneficiar, na qualidade de testemunha, das medidas de proteção em processo penal previstas na Lei n.º 93/99, de 14 de julho, quando a sua vida, integridade física ou psíquica, liberdade ou bens patrimoniais de valor consideravelmente elevado sejam postos em perigo por causa do seu contributo para a prova dos factos que constituem objeto do processo.

Encontram-se previstas medidas como:

- Ocultação da testemunha (ocultação de imagem, distorção de voz);
- Testemunho por teleconferência;
- Não revelação de identidade;
- Integração em programas especiais de segurança.

Estas medidas podem abranger os familiares das testemunhas e outras pessoas que lhes sejam próximas.

---

<sup>4</sup> Fonte: Prevenir a corrupção. Um Guia explicativo sobre a Corrupção e Crimes Conexos. Ministério da Justiça, 2007. ([http://www.mj.gov.pt/sections/documentos-e-publicacoes/doc-e-pub-2/copy\\_of\\_prevenir-a-corrupcao/downloadFile/attachedFile\\_f0/Prevenir\\_a\\_Corrucacao.pdf?nocache=1198754923.88](http://www.mj.gov.pt/sections/documentos-e-publicacoes/doc-e-pub-2/copy_of_prevenir-a-corrupcao/downloadFile/attachedFile_f0/Prevenir_a_Corrucacao.pdf?nocache=1198754923.88))

## Anexo 6 - Glossário

<b>Abuso de Poder</b>	Comportamento do funcionário, ou equiparado, que abusa de poderes ou viola deveres inerentes às suas funções, com intenção de obter, para si ou para terceiro, benefício ilegítimo ou causa prejuízo a outra pessoa.
<b>Concussão</b>	Ato de exigir para si ou para outrem, dinheiro ou vantagem indevida em razão da função, direta ou indiretamente, ainda que fora da função ou antes de assumi-la, mas em razão dela. Extorsão cometida por funcionário público no exercício das suas funções.
<b>Conflito de interesses</b>	Qualquer situação em que um agente público, por força das suas funções, ou por causa delas, tenha de tomar decisões ou tenha contacto com procedimentos administrativos de qualquer natureza, que possam afetar, ou em que possam estar em causa, interesses particulares, seus ou de terceiros, e que por essa via prejudiquem ou possam prejudicar a isenção e o rigor das decisões administrativas que tenham de ser tomadas, ou que possam suscitar a mera dúvida sobre a isenção e o rigor que são devidos ao exercício de funções públicas. Podem igualmente ser geradoras de conflito de interesses, situações que envolvam trabalhadores que deixaram o cargo público para assumirem funções privadas, como trabalhadores, consultores ou outra, porque participaram, direta ou indiretamente, em decisões que envolveram a entidade privada na qual ingressaram, ou tiveram acesso a informação privilegiada com interesse para essa entidade privada ou, também, porque podem ainda ter influência na entidade pública onde exerceram funções, através de ex-colaboradores.
<b>Corrupção ativa</b>	Qualquer pessoa que por si, ou por interposta pessoa, der ou prometer a um funcionário, ou a terceira pessoa, com o conhecimento daquele, vantagem patrimonial ou não patrimonial, que a este não seja devida, quer seja pela prática de um ato lícito ou ilícito.
<b>Corrupção passiva para ato ilícito</b>	Comportamento do funcionário, ou equiparado, que solicite ou aceite, por si ou por interposta pessoa, vantagem patrimonial ou promessa de vantagem patrimonial ou não patrimonial, para si ou para terceiros, para a prática de um qualquer ato ou omissão contrários aos deveres do cargo que exerce.
<b>Corrupção passiva para ato lícito</b>	Comportamento do funcionário, ou equiparado, que solicite ou aceite, por si ou por interposta pessoa, vantagem patrimonial ou promessa de vantagem patrimonial ou não patrimonial, para si ou para terceiros, para a prática de um qualquer ato ou omissão não contrários aos deveres do cargo que exerce.
<b>Corrupção com prejuízo do comércio internacional</b>	Quem por si ou por interposta pessoa, der ou prometer a um funcionário, ou equiparado, ou a um titular de cargo político, nacional ou estrangeiro, ou a terceiro com o conhecimento daqueles, vantagem patrimonial ou não patrimonial para obter ou conservar um negócio, um contrato ou outra vantagem indevida no comércio internacional.
<b>Participação económica em negócio</b>	Comportamento do funcionário, ou equiparado, que, com intenção de obter, para si ou para terceiro, participação económica ilícita, lesa em negócio jurídico os interesses patrimoniais que, no todo ou em parte, lhe cumpre, em razão da sua função, administrar, fiscalizar, defender ou realizar.
<b>Peculato</b>	Conduta do funcionário ou equiparado que ilegitimamente se aproveita, em proveito próprio ou de outra pessoa, de dinheiro ou qualquer coisa móvel, pública ou particular, que lhe tenha sido entregue, esteja na sua posse ou lhe seja acessível em razão das suas funções.
<b>Peculato de uso</b>	O funcionário, ou equiparado, que fizer uso ou permitir que outra pessoa faça

---

	uso, para fins alheios àqueles a que se destinem, de veículos ou de outras coisas móveis de valor apreciável, públicos ou particulares, que lhe forem entregues, estiverem na sua posse ou lhe forem acessíveis em razão das suas funções ou ainda o funcionário ou equiparado, sem que especiais razões de interesse público o justifiquem, der a dinheiro público destino para uso público diferente daquele a que está legalmente afetado.
<b>Suborno</b>	Pratica um ato de suborno quem convencer ou tentar convencer outra pessoa, através de dádiva ou promessa de vantagem patrimonial ou não patrimonial, a prestar falso depoimento ou declaração em processo judicial, ou a prestar falso testemunho, perícia, interpretação ou tradução, sem que estes venham a ser cometidos.
<b>Tráfico de Influência</b>	Comportamento de quem, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceira pessoa, vantagem patrimonial ou não patrimonial, ou a sua promessa, para abusar da sua influência, real ou suposta, junto de qualquer entidade pública.

---