

# PLANO DE PREVENÇÃO E GESTÃO DE RISCOS

## ÍNDICE

1. Enquadramento .....	4
1.1. Estrutura organizacional.....	5
1.2. Missão, visão e valores da Porto Business School.....	5
1.4. Objetivos do Plano de Prevenção e Gestão de Riscos .....	7
2. Metodologia .....	9
2.1. Avaliação no contexto interno e externo da Porto Business School .....	10
2.2. Gestão de risco .....	11
2.3. Matriz de risco (Probabilidade/Impacto) .....	12
2.4. Matriz de responsabilidades – RACI .....	14
2.5. As três linhas de defesa – tratamento do risco .....	15
2.6. Facilitadores e indicadores de corrupção .....	17
3. Mapa de ações e controlo da execução .....	18
4. Monitorização, relatórios e revisão do processo de gestão de risco .....	19
<b>ANEXOS.....</b>	<b>21</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Macroestrutura da Porto Business School

Figura 2: Metodologia do Plano de Prevenção e Gestão de Risco

Figura 3: Aspetos de contexto que impactam na concretização dos objetivos

Figura 4: As três linhas de defesa

Figura 5: Processo de gestão de riscos

## INDICE DE QUADROS

Quadro 1: Matriz de risco

Quadro 2: Critérios de avaliação do impacto

Quadro 3: Critérios de avaliação da probabilidade

Quadro 4: Matriz de Responsabilidades

## LISTA DE ABREVIATURAS

CPA: Código do Procedimento Administrativo

PBS: Porto Business School

PPGR: Plano de Prevenção e Gestão de Riscos

RACI: Matriz de Responsabilidade: Responsible, Accountable, Consulted and Informed

RGPD: Regulamento Geral de Proteção de Dados

## 1. Enquadramento

A Porto Business School, enquanto estrutura organizacional, é consciente de que desempenha funções passíveis de corrupção e infrações a ela conexas, nomeadamente, conflitos de interesse que constituem potenciais riscos. Acolheu, por isso, as recomendações do Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro (“Regime Geral de Prevenção da Corrupção” ou “RGPC”), tendo aprovado o presente Plano de Prevenção e Gestão de Riscos, corrupção e infrações conexas (“PPGR”) da Porto Business School.

Numa primeira fase, houve um programa de formação interna sobre o tema, à qual se seguiu a audição dos quadros intermédios da Escola, tendo em vista a identificação das atividades de risco e a avaliação do risco inerente e residual decorrente dessas atividades, bem como a definição das ações prioritárias a implementar.

Todo o procedimento assentou nas seguintes fases:

1. Definição da metodologia de elaboração do plano, numa perspetiva ampla, que considerasse os fatores de contexto interno e externo;
2. Estabelecimento de uma matriz de responsabilidade RACI<sup>1</sup> (Responsável pela execução, responsável pela aprovação, consultados e informados), por área de atividade;
3. Definição de indicadores para monitorização do plano;
4. Elaboração de um Plano da Porto Business School como um instrumento facilitador para a gestão.

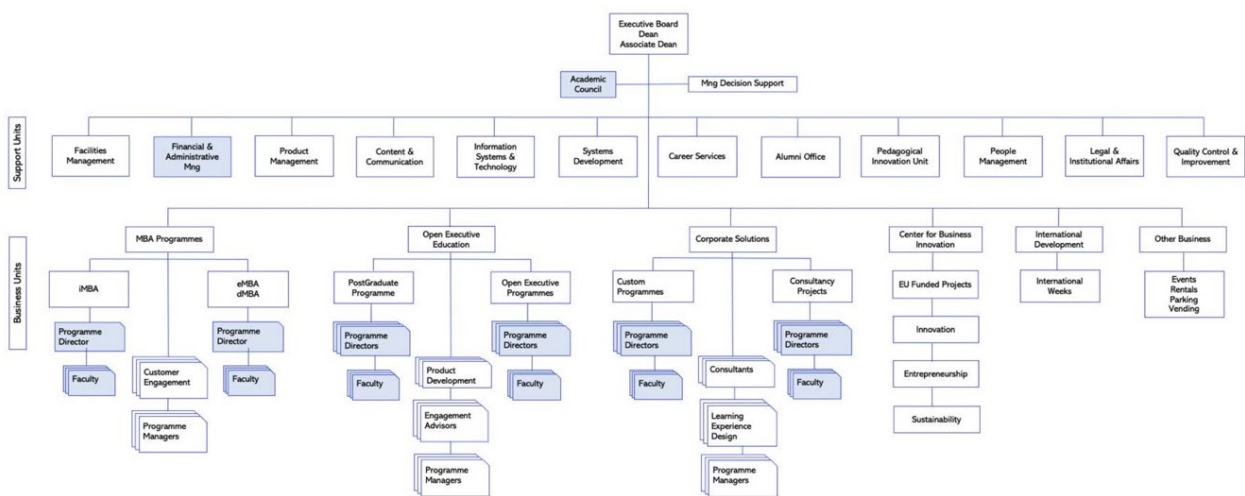
---

<sup>1</sup> RACI – *Responsible, Accountable, Consulted, and Informed*

## 1.1. Estrutura organizacional

Neste contexto, a definição das áreas de atividade e a avaliação de risco, apoia-se na estrutura organizacional apresentada na Figura 1.

Porto Business School | Structure



Abril | 2022

Figura 1: Macroestrutura da Porto Business School

## 1.2. Missão, visão e valores da Porto Business School

### Missão

A missão da Porto Business School é melhorar a qualidade da gestão nas organizações através do ensino avançado a nível de MBA, pós-graduação, programas executivos, programas personalizados, parcerias empresariais, investigação aplicada e consultoria.

A Escola proporciona aos alunos experiências educativas inovadoras e desafiantes que vão além dos fundamentos empresariais para desenvolver competências de liderança e conhecimentos necessários para carreiras de sucesso na gestão, num mundo cada vez mais complexo e incerto.

Em suma, e como o slogan da Porto Business School sugere, "*Make change happen*" através do desenvolvimento pessoal e da transformação organizacional.

## Visão

A visão para a Porto Business School é "*ser reconhecida como uma escola de negócios de topo na Europa e ser conhecida pela sua formação executiva impactante, pela sua abordagem inovadora e pelas suas perspetivas internacionais*". Esta afirmação complementa e vai além dos objetivos pelos quais a Escola já é conhecida: melhorar indivíduos e organizações através da excelência na Formação Executiva.

A sua estratégia é ir para além do que é esperado e conhecido, explorar novos territórios e experimentar novos caminhos.

## Valores

- **Ambição**, acreditamos na ambição como motor da melhoria e da mudança positiva.
- **Liberdade**, como pensamento e autonomia de investigação.
- **Autonomia**, que se traduz na proatividade, ownership e accountability.
- **Equidade**, assim como diversidade e inclusão mediante a garantia de igualdade de acesso e tratamento, independentemente de questões de género, ordem social, política, étnica ou religiosa.
- **Responsabilidade**, tanto ética como social.
- **Serviço**, ou seja, um espírito de serviço que seja orientado para o cliente.
- **Rigor, transparência e qualidade**, de um modo particular, o reconhecimento do mérito.
- **Inovação** através da promoção de ambientes estimuladores da criatividade e de uma atitude empreendedora.

- **Sustentabilidade**, direcionada para o desenvolvimento ambiental, económico e social sustentável.

### 1.3. Competências dos órgãos e serviços

A organização interna da Porto Business School assenta numa matriz hierárquica, que se reflete nos seus órgãos sociais e serviços internos, tendo sido considerada a importância dos mesmos para a definição da matriz de responsabilidades [Matriz RACI, descrita no ponto 2.4], com o objetivo de tornar claro e inequívoco o papel de cada responsável na implementação das ações de mitigação ou eliminação do risco.

A Porto Business School é dirigida por uma Direção (Executive Board), do qual faz parte o Dean, coadjuvado pelos Vice Deans.

Fazem parte da estrutura as Business Units e as Support Units que são dirigidas por Diretores Executivos, Head of Units e Team Leaders.

### 1.4. Objetivos do Plano de Prevenção e Gestão de Riscos

A gestão de riscos é um procedimento central na gestão da estratégia de qualquer organização através do qual é necessário analisar metodicamente os riscos inerentes às respetivas atividades, com o objetivo de atingirem uma gestão sustentada em cada atividade individual e no conjunto de todas as atividades.

Todas as atividades viabilizam situações que podem constituir ameaças, ou oportunidades para a obtenção de vantagens.

Conscientes destes riscos, incidentes de corrupção e de infrações conexas, os quais são um entrave ao esperado funcionamento das instituições, independentemente da sua natureza ou sector de atividade, na elaboração do presente Plano de Prevenção e Gestão de Riscos reunimos todos esses fatores e apresentamos os seguintes objetivos:

- Identificação dos riscos de corrupção, infrações conexas ou conflitos de interesses relativamente a cada área ou unidade;

- Reconhecimento das medidas adequadas para prevenir ou minimizar a sua ocorrência;
- Identificação dos responsáveis pelos riscos e medidas de prevenção.

O conflito de interesses pode ser definido como qualquer situação em que um colaborador no exercício das suas funções, ou por causa delas, tenha de tomar decisões ou tenha contacto com procedimentos, onde possam estar em causa interesses particulares seus ou de terceiros e que por essa via possam prejudicar a sua isenção e o seu rigor na tomada de decisões, ou simplesmente que possam suscitar a mera dúvida sobre a sua isenção ou rigor exetável no exercício das suas funções.

Estas situações podem também advir de meras situações de acesso a informação privilegiada com interesse para outras entidades ou que possam influenciar no departamento onde exerce funções, entre outras.

De forma a prevenir a ocorrência deste tipo de acontecimentos, a Porto Business School tem vindo a adotar medidas de prevenção onde se destaca a importância da divulgação do Código de Ética e Conduta, e sua respetiva implementação.

Contudo, é também necessário melhorar a qualidade e eficácia dos sistemas de controlo interno existentes, que é fundamental para uma adequada gestão do risco, em geral, e de prevenção da corrupção e infrações conexas, em particular.

Para tal, a gestão de riscos deve ser um processo contínuo e em constante desenvolvimento aplicado à estratégia da Porto Business School e à sua implementação através da promoção de uma cultura de transparência e rigor no processo de tomada de decisão e na atuação junto da comunidade académica.

Deve ainda revelar uma política e cultura organizacional de responsabilização, através da definição clara de princípios e regras, que permitam perceber os valores éticos que devem determinar a atuação de todos os colaboradores como parte integrante da respetiva descrição de funções que garanta a segurança da informação, a sua confidencialidade, integridade e disponibilidade.

Por último, sensibilizar os colaboradores para a temática da prevenção da corrupção e infrações conexas, através da divulgação do presente plano, ações de



formação/sensibilização e na responsabilização individual mediante avaliações do desempenho e respetiva recompensa, promovendo desta forma uma eficiente operacionalização a todos os níveis da Porto Business School.

## 2. Metodologia

A metodologia subjacente à elaboração do Plano de Prevenção e Gestão de Risco baseou-se no contexto interno e externo da Porto Business School e na identificação dos riscos inerentes a cada área ou unidade, seguindo o workflow que se ilustra no esquema infra.

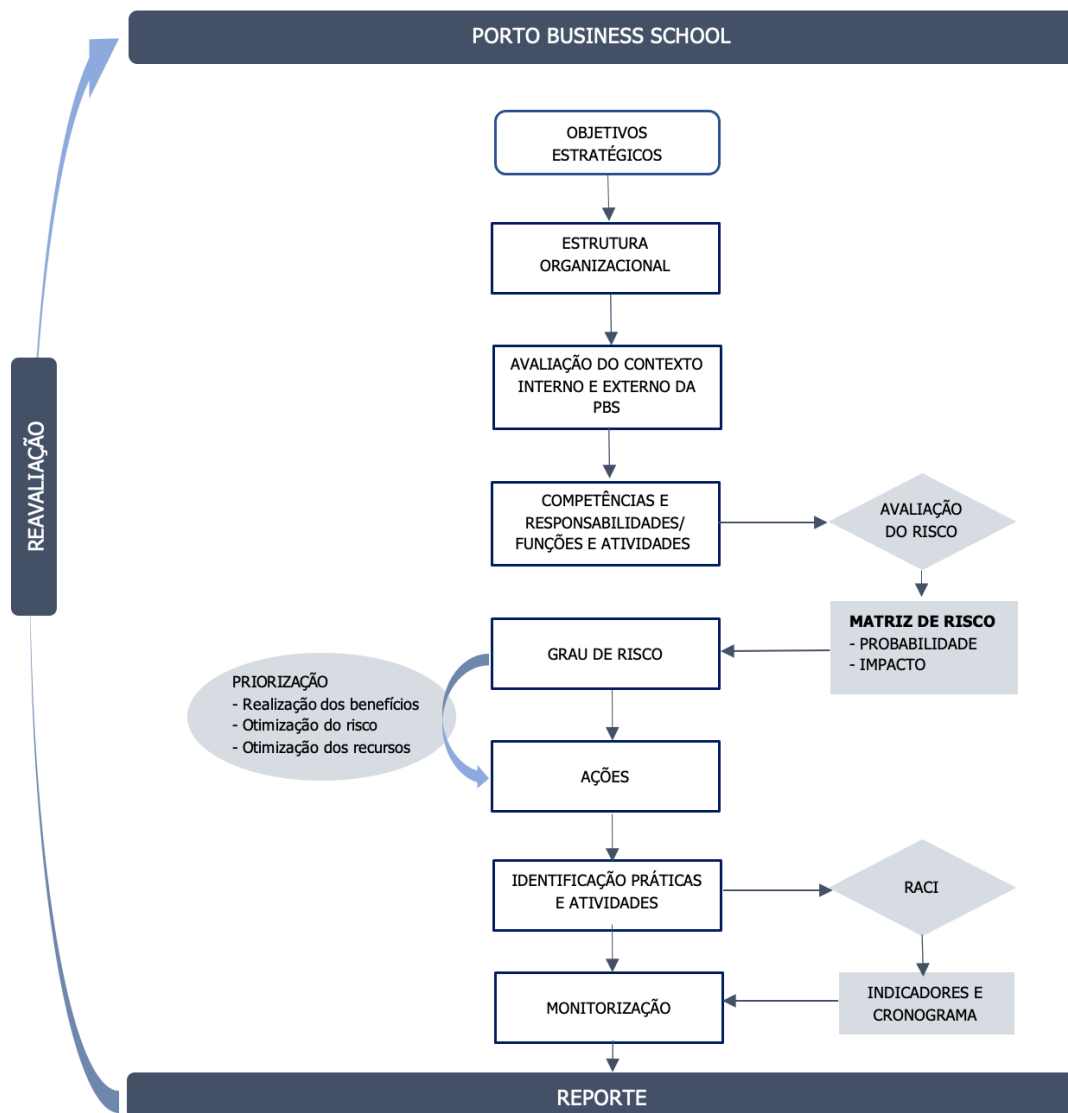
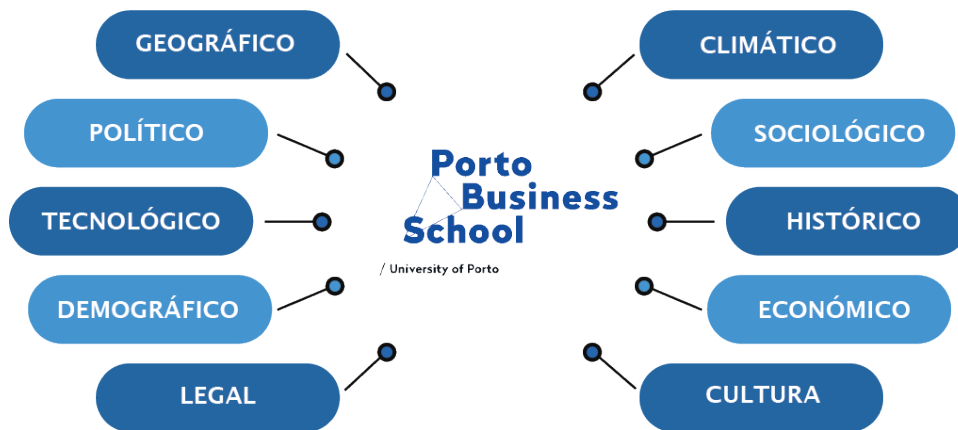


Figura 2: Metodologia do Plano de Prevenção e Gestão de Riscos da Porto Business School

Para tal, foram identificadas as medidas de prevenção e de controlo interno dos riscos e definidas as formas de acompanhamento e avaliação.

## 2.1. Avaliação no contexto interno e externo da Porto Business School

Conforme se ilustra na figura 3, a identificação dos riscos considerou o contexto interno e externo em que se insere a Porto Business School, identificando os diversos fatores que estiveram presentes nesta análise.



**Figura 3:** Contexto que impacta na concretização dos objetivos da Porto Business School

Da análise do contexto interno e externo, consideraram-se como mais relevantes os seguintes fatores:

- Concorrência de outras Instituições de Ensino, sobretudo, no que concerne à qualidade e inovação dos cursos e, imagem em termos nacionais e internacionais;
- Políticos e os económicos, concretamente a parte financeira da Escola;
- Tecnológicos e legais, no contexto da destreza da estrutura tecnológica, de segurança informática e cumprimento do Regulamento Geral de Proteção de Dados;
- Demográficos, atendendo à evolução do número de candidatos;
- Cultura, sobretudo a organizacional, dada a necessidade de condutas desejáveis

e expectáveis para toda a comunidade da Porto Business School.

## 2.2. Gestão de risco

Nesta secção apresenta-se a definição de risco e de gestão de risco.

*"Risco é definido como o evento, situação ou circunstância futura com a probabilidade de ocorrência e potencial consequência positiva ou negativa na consecução dos objetivos de uma unidade organizacional"*<sup>2</sup>.

*"A Gestão de Risco é o processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respetivas atividades, com o objetivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada atividade individual e no conjunto de todas as atividades."*<sup>3</sup>

*"A gestão de riscos deve ser um processo contínuo e em constante desenvolvimento aplicado à estratégia da organização e à implementação dessa mesma estratégia. Deve analisar metodicamente todos os riscos inerentes às atividades passadas, presentes e, em especial, futuras de uma organização."*<sup>4</sup>

A identificação dos riscos tem como objetivo, identificar a exposição da Escola ao elemento de incerteza. Para isso é necessário um conhecimento profundo da Porto Business School, do mercado no qual desenvolve a sua atividade, bem como o desenvolvimento de uma sólida interpretação das suas estratégias e objetivos operacionais.

Assim, uma efetiva gestão do risco pressupõe:

- **Identificar os riscos:** perceber a probabilidade de se verificarem as situações que comportam risco e o impacto previsível que as mesmas podem vir a ter como consequências;
- Comunicação;

---

<sup>2</sup> in Plano de Prevenção de riscos de Gestão da Direcção-Geral do Tribunal de Contas, página 12

<sup>3</sup> In Norma de gestão de riscos, FERMA - Federation of European Risk Management Associations

<sup>4</sup> In Norma de gestão de riscos, FERMA - Federation of European Risk Management Associations.

- Aceitação;
- Categorização;
- Plano e um processo de gestão.

O Plano de Prevenção e Gestão de Risco na Porto Business School propõe uma perspetiva da gestão de riscos de corrupção e infrações conexas e uma gestão de risco operacional, contribuindo, desta forma, para a mitigação de riscos derivados da ocorrência de erros “involuntários”.

O crime de corrupção implica a conjugação de sucessivos elementos. Começa por uma ação ou omissão que se traduza na prática de um ato lícito ou ilícito que, por sua vez, contempla uma contrapartida indevida para o próprio ou para terceiros.

A corrupção pode ser ativa ou passiva dependendo se a ação ou omissão foi praticada pela pessoa que corrompe ou pela pessoa que se deixa corromper.

As infrações conexas são outros tipos de crimes prejudiciais ao bom funcionamento das instituições. Comum a este tipo de crimes é a obtenção de uma vantagem ou compensação não devida, tais como abuso de confiança, suborno, tráfico de influência, peculato, participação económica em negócio, abuso de poder, entre outros.

O presente plano inclui ainda uma abordagem preemptiva face aos novos desafios – isto é, pretende não se limitar a considerar o risco como certo, mas algo evitável. Para isso, para além da abordagem preventiva visa identificar os eventos potenciais, assegurando desta forma a eficácia na gestão do risco na Porto Business School tendo em vista não só a prevenção, mas principalmente, a sua dissuasão.

### **2.3. Matriz de risco (Probabilidade/Impacto)**

A priorização do risco foi realizada tendo em consideração uma matriz que classifica o risco em cinco níveis, tendo presente a probabilidade e o impacto da ocorrência - quanto mais elevados forem o impacto e a probabilidade de ocorrência, maior será o nível de risco.

Matriz de Riscos		Probabilidade		
		Baixo	Médio	Alto
Impacto	Alto	Médio	Alto	Muito Alto
	Médio	Baixo	Médio	Alto
	Baixo	Muito Baixo	Baixo	Médio

Quadro 1: Matriz de risco

Posto isto, a fim de harmonizar a avaliação do risco e conferir-lhe critérios objetivos foram estabelecidos os seguintes critérios de avaliação do impacto:

Impacto	
Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagem da PBS a nível nacional e a nível internacional</li> <li>• Risco de corrupção e infrações conexas</li> <li>• Imagem da PBS junto dos órgãos de controlo externo</li> <li>• Visibilidade negativa junto do corpo docente, investigadores, não docente, discente, fornecedores de bens e serviços e empreitadas</li> <li>• Risco financeiro superior a 0,3% da receita total da PBS</li> </ul>
Médio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagem junto dos órgãos de controlo externo, mas sem impacto sancionatório</li> <li>• Desvio comportamental dos colaboradores</li> <li>• Impacto desconhecido</li> <li>• Risco financeiro entre 0,01% e 0,3% da receita total da PBS</li> </ul>
Baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sem impacto na imagem interna e externa</li> <li>• Risco financeiro até 0,01% da receita total da PBS.</li> </ul>

Quadro 2: Critérios de avaliação do impacto

Ao nível da probabilidade, foram definidos os seguintes critérios:

Probabilidade	
Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocorrências detetadas internamente, ou por auditorias / inspeções ou ações realizadas por órgãos de controlo externos</li> <li>• Ocorrências derivadas de alterações nos sistemas de informação</li> <li>• Ocorrências derivadas de alterações legais</li> <li>• Ocorrências &gt; 10</li> </ul>
Médio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocorrência desconhecida</li> <li>• Ocorrências: <math>5 &lt; X \leq 10</math></li> </ul>
Baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocorrências <math>\leq 5</math></li> </ul>

**Quadro 3:** Critérios de avaliação da probabilidade

Importa ter presente que, independentemente da probabilidade de ocorrências de um evento se estimar num nível baixo, caso se verifique em simultâneo, um impacto alto, o grau de risco será médio, o que motivará à inclusão de ações de mitigação no Plano de Prevenção e Gestão de Risco.

De igual modo, no caso de o impacto financeiro ser considerado baixo, os critérios previstos ainda assim permitem, se se constatar pela existência de riscos para a imagem e reputação da Porto Business School, considerar o impacto do risco alto.

Por fim, todas as situações que resultem num grau de risco médio, devem ser objeto de ações de monitorização no âmbito do presente Plano.

#### 2.4. Matriz de responsabilidades – RACI

A definição de responsabilidades é fundamental na gestão de uma organização.

Nas áreas de intervenção do Plano de Prevenção e Gestão de Risco, o foco foi identificar as tarefas e as responsabilidades dos colaboradores face à atividade a que se encontram adstritos.

A utilização da matriz RACI permitiu a atribuição de responsabilidades às diversas áreas

e unidades envolvidas, distinguindo os responsáveis pela execução, a entidade que aprova as ações, assim como, a identificação daqueles que devem contribuir para o processo [*inputs*] e figuram como consultados, e por último, aqueles a quem importam os resultados das ações [*outputs*], os quais figuram como informados.

Área de Atividade		R	A	C	I
Processo X	Ação 1	Responsável pela execução	Responsável pela aprovação	Consultados	Informados

**Quadro 4:** Matriz de Responsabilidades

### 2.5. As três linhas de defesa – tratamento do risco

A adaptação do modelo das três linhas de defesa ao contexto específico da estrutura orgânica da Porto Business School permite observar, de forma clara, o posicionamento e as responsabilidades no âmbito da gestão, controlo e tratamento de riscos.

As unidades internas identificadas em cada uma das linhas de defesa desempenham um papel distinto na prevenção da Porto Business School face ao risco, desde a implementação de um sistema de controlo interno, à gestão de risco e à auditoria interna.

A existência de uma estrutura sólida com papéis bem definidos, aliados a ações de controlo devidamente executadas, permitem estabelecer um quadro amplo de cobertura de lacunas no controlo, possibilitando, conseqüentemente, uma gestão mais eficaz na gestão do risco.



**Figura 4:** As três linhas de defesa

O controlo interno deve ser entendido como uma “forma de organização que pressupõe a existência de um plano e de sistemas coordenados destinados a prevenir a ocorrência de erros e irregularidades ou minimizar as suas consequências e maximizar o desempenho da entidade que se insere” (Tribunal de Contas – Manual de auditoria e de procedimentos), a este respeito o IAA<sup>5</sup> acrescenta que “o controlo é qualquer ação aplicada pela gestão para reforçar a possibilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos. Assim o controlo é o resultado do planeamento, organização e orientação da gestão” (IIA).

Por fim, a auditoria interna é uma “atividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Ajuda a organização a alcançar os seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, de controlo e de governação” (IIA).

<sup>5</sup> *The Institute of Internal Auditors* – Normas internacionais para a prática profissional de auditoria interna.



## 2.6. Facilitadores e indicadores de corrupção

Os facilitadores são fatores que, individualmente e/ou em conjunto, possibilitam a concretização das ações e, simultaneamente, determinam a capacidade de promover as alterações necessárias para uma adequada gestão de risco na Porto Business School.

Estabelecer indicadores de desempenho permite monitorizar as atividades financeiras, operacionais e os progressos para o cumprimento dos objetivos.

Podem ser indicadores de corrupção as práticas ou comportamentos com as seguintes características:

- Pagamentos invulgares, ou realizados com uma certa urgência não justificada, ou antes da data prevista;
- Comissões anormalmente altas;
- Presentes não justificados;
- Insistência do colaborador em ser ele a praticar todos os atos relativos a determinadas operações, nos casos que o mesmo não possa fazer ou não seja da sua competência;
- Tomar decisões inesperadas;
- Assumir funções para as quais não tem o necessário nível de conhecimento ou especialização;
- Abuso das competências ou poderes para a decisão de determinados casos;
- Não cumprimento de regras ou linhas de orientação para determinadas operações;
- Falta de documentação de reuniões ou de decisões relacionadas com determinadas operações.

Do ponto de vista dos pontos facilitadores temos:

- Os princípios e políticas que traduzem o comportamento desejado pela gestão de topo;
- Os procedimentos que descrevem um conjunto organizado de práticas e atividades para a concretização de determinados objetivos ou resultados;
- As estruturas organizacionais devem encontrar-se alinhadas com os objetivos definidos para todo o tipo de tomada de decisões;
- A cultura, ética e comportamento dos colaboradores da Escola, focados na identificação de fatores de sucesso;
- Toda a informação usada como elemento preponderante para manter a organização em funcionamento e bem administrada;
- Os serviços e infraestruturas como suporte fundamental à concretização e sucesso do "*core business*" da Porto Business School.

### 3. Mapa de ações e controlo da execução

Os mapas de ações e controlo da execução constituem-se como o documento mais dinâmico da gestão de risco, conferindo-lhe a capacidade de integrar eventuais alterações de contexto - interno ou externo – como fatores propiciadores à existência de novos riscos.

A execução das medidas de prevenção e minimização dos riscos de gestão incluindo os de corrupção e infrações conexas é da responsabilidade das Business Units e Support Units identificadas e dos respetivos responsáveis.



Figura 5: Processo de gestão de riscos

A figura ilustra ainda o contributo do mapa de ações e controlo da execução para a elaboração do Relatório de Execução e da futura revisão do Plano de Prevenção e Gestão de Riscos.

#### 4. Monitorização, relatórios e revisão do processo de gestão de risco

Para o Plano cumprir a sua função é necessário o seu acompanhamento de forma dinâmica e a supervisão constante das atividades desenvolvidas na Porto Business School.

Assim, e de forma a assegurar uma gestão de riscos eficaz é necessária uma estrutura de comunicação e revisão que assegure que os riscos sejam identificados e avaliados, e que as medidas previstas sejam implementadas, sendo fundamental o empenho da Direção no incentivo e responsabilização de todos os intervenientes da Escola.

Devem ser executadas auditorias regulares ao cumprimento de políticas e normas. E o desempenho, de acordo com as mesmas, deve ser revisto para identificar oportunidades de melhoria.

O combate à corrupção passa obrigatoriamente por dar resposta às alegadas suspeitas de corrupção. Essa resposta poderá passar por: ordenar processos de inquérito; observação do dever de colaboração na investigação; instauração de ações disciplinares apropriadas.

As alterações e o ambiente no qual funciona a Porto Business School devem ser identificadas para que sejam rapidamente efetuadas as modificações adequadas.

Para tal, o processo de monitorização deve garantir que está implementado o controlo adequado para as atividades que são prestadas e para os procedimentos serem compreendidos e seguidos.

## ANEXOS

ANEXO 1	Macroestrutura da <b>Porto Business School</b>
ANEXO 2	Mapa de Ações e Controlo da Execução do Plano de Prevenção e Gestão de Risco da <b>Porto Business School</b>

**Porto Business School | Structure**

