

**PLANO DE GESTÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E  
INFRAÇÕES CONEXAS**

**2013-2015**

**SECRETARIA-GERAL DO MINISTÉRIO DOS NEGÓCIOS ESTRANGEIROS**

Lisboa, junho de 2013



*Plano aprovado por despacho da Secretária-Geral, Embaixadora Ana Martinho,  
de 26 de junho de 2013.*



## Índice

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>CARATERIZAÇÃO DA SECRETARIA-GERAL DO MINISTÉRIO DOS NEGÓCIOS ESTRANGEIROS</b>	<b>5</b>
<b>2.1</b>	Missão e Atribuições	5
<b>2.2</b>	Caraterização da Atividade	7
<b>2.3</b>	Estrutura Orgânica	7
<b>2.4</b>	Responsáveis da Organização	8
<b>2.5</b>	Recursos Humanos e Financeiros	8
<b>3.</b>	<b>IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS</b>	<b>10</b>
<b>3.1.</b>	Áreas Suscetíveis de comportarem Riscos de Corrupção e Infrações Conexas	10
<b>3.2.</b>	Situações específicas de risco	11
<b>3.3.</b>	Definição do Grau de Risco	13
<b>3.4.</b>	Identificação dos macroprocessos	14
<b>3.5.</b>	Processo tipo de contratação pública na SG	15
<b>3.6.</b>	Os riscos específicos da SG	16
<b>4.</b>	<b>APLICAÇÃO DO PLANO DE MONITORIZAÇÃO</b>	<b>24</b>
<b>4.1.</b>	Cronograma e responsáveis pela aplicação das medidas previstas	24
<b>4.2.</b>	Programa de monitorização	25





## 1. INTRODUÇÃO

O Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), em reunião de 1 de julho de 2009, deliberou recomendar a todas as entidades gestoras de dinheiros, valores ou patrimônio públicos, independentemente da respetiva natureza, a elaboração de planos de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas, o que a Secretaria-Geral do Ministério dos Negócios Estrangeiros, abreviadamente designada por SG, concretizou em 2009/2010.

Com as alterações de índole orgânica, constantes do Decreto-Lei n.º 121/2011 de 29 de dezembro, Decreto Regulamentar n.º 10/2012 de 19 de janeiro, Portaria n.º 33/2012 de 31 janeiro e Despacho n.º 3436/2012 de 28 fevereiro, entretanto verificadas, torna-se premente proceder à aprovação e sequente divulgação de um novo Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas para a SG, de modo a adequar-se à sua atual realidade organizacional, o que se ora concretiza.

Através da nova Lei Orgânica do Ministério dos Negócios Estrangeiros, a filosofia dos “serviços partilhados” teve pleno acolhimento na atual estrutura da SG que alargou o seu âmbito de atuação de serviço de suporte a praticamente todos os serviços do Ministério, razão pela qual o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas se focaliza na SG, visando prosseguir como objetivos principais, os seguintes:

1. Identificar as situações potenciadoras de riscos de corrupção e infrações conexas;
2. Discriminar as medidas preventivas e corretivas que possibilitem a eliminação do risco ou minimizem a probabilidade da sua ocorrência;
3. Definir a metodologia e os responsáveis pela implementação e monitorização das medidas preventivas e corretivas.

Considerando as normas e os processos internacionalmente aceites sobre gestão do risco (v.g. *Gestão de Riscos* (2003) da FERMA e ISO 31000:2009 - *Risk management - Principles and Guidelines*), opta-se por estabelecer um plano mais abrangente que o recomendado pelo CPC, numa lógica gestonária integrada onde, com relevância, se incluem os riscos de corrupção e infrações conexas.

## 2. CARATERIZAÇÃO DA SECRETARIA-GERAL DO MINISTÉRIO DOS NEGÓCIOS ESTRANGEIROS

### 2.1. Missão e Atribuições

#### Missão

A SG tem, nos termos da respetiva Lei Orgânica (Decreto Regulamentar n.º 10/2012, de 19 de janeiro), decorrente da Lei Orgânica do MNE (Decreto-Lei n.º 121/2011, de 29 de dezembro), por missão assegurar as funções de apoio técnico e administrativo aos órgãos, serviços e gabinetes dos membros do Governo integrados no MNE, nos domínios da gestão de recursos humanos, financeiros e patrimoniais, do Protocolo do Estado, do apoio jurídico e contencioso, das tecnologias de informação e comunicação, da formação do pessoal, da diplomacia pública



e da informação e ainda acompanhar e avaliar a execução de políticas, dos instrumentos de planejamento e os resultados dos sistemas de organização e gestão, em articulação com os demais serviços do Ministério, podendo preparar e executar as respectivas atividades administrativas.

### Atribuições

A SG prossegue, designadamente, as seguintes atribuições:

- Promover a aplicação das medidas de política de **organização e de recursos humanos** definidas para a Administração Pública, coordenando e apoiando os serviços e organismos do MNE na respetiva execução, bem como emitir pareceres em matéria de organização, recursos humanos e criação ou alteração de mapas de pessoal;
- Assegurar a elaboração **dos orçamentos de funcionamento e de investimento** do MNE, bem como **acompanhar a respetiva execução**;
- **Gerir e zelar pela conservação dos recursos patrimoniais** dos serviços internos e serviços periféricos externos do MNE e promover a necessária renovação desses meios, em articulação com os organismos competentes;
- Assegurar o exercício das funções desempenhadas pelo Protocolo do Estado, legalmente cometidas ao MNE;
- Assegurar o apoio técnico-jurídico e contencioso aos serviços internos e aos serviços periféricos externos do MNE, bem como acompanhar a negociação de tratados e acordos internacionais;
- Coligir e publicar os documentos relativos à política externa portuguesa, de acordo com as orientações de Sua Ex.<sup>ª</sup> o Ministro, bem como coordenar a organização e preservação do património e do arquivo histórico, promovendo boas práticas de gestão de documentos nos serviços e organismos do MNE e procedendo à recolha, tratamento, conservação e comunicação dos arquivos que deixem de ser de uso corrente por parte dos organismos produtores;
- Estudar, programar e coordenar a aplicação de medidas tendentes a promover, de forma permanente e sistemática, a inovação, a modernização, o reforço da utilização das tecnologias de informação e comunicação e a política de qualidade, no âmbito do MNE, sem prejuízo das atribuições cometidas por lei a outros serviços, bem como assegurar a articulação com os organismos com atribuições interministeriais nestas áreas;
- Programar e coordenar as medidas que promovam a formação ao longo da vida dos funcionários diplomáticos e do restante pessoal do MNE;
- Promover uma política de informação e diplomacia pública, garantindo a produção de informação adequada, designadamente estatística, no quadro do sistema estatístico nacional, nas áreas de intervenção do MNE;
- **Gerir os contratos de prestação de serviços de suporte**, não integrados em entidades públicas prestadoras de serviços partilhados;
- **Assegurar as funções de unidade ministerial de compras**;
- Assegurar o normal funcionamento do MNE nas áreas que não sejam da competência de outros serviços.



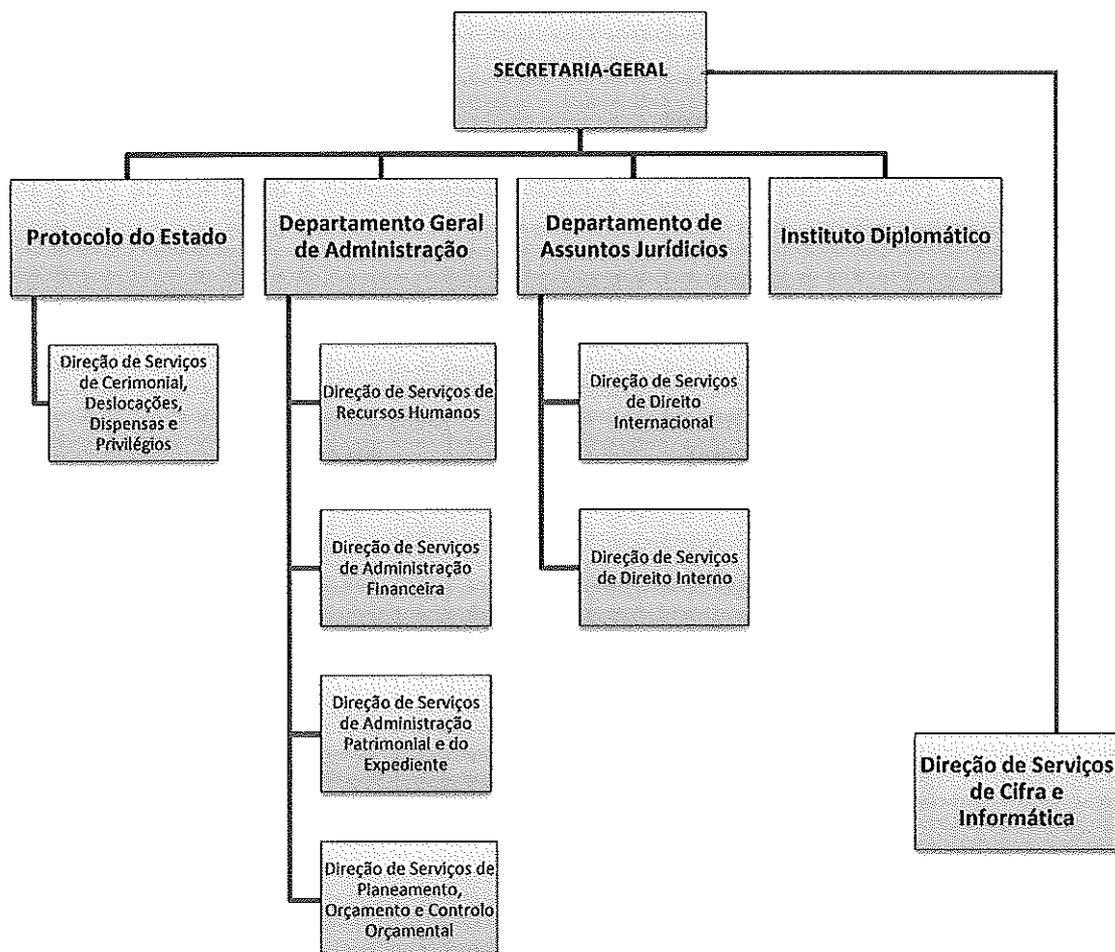
## 2.2. Caracterização da Atividade

Para a concretização das atribuições anunciadas, a SG atua num conjunto vasto de domínios de intervenção através dos serviços que na mesma se encontram integrados e em cujo espetro se podem identificar as seguintes principais atividades:

- Apoio técnico e administrativo aos órgãos, serviços e gabinetes dos membros do Governo integrados no MNE (recursos humanos, financeiros e patrimoniais, protocolo do Estado, apoio jurídico e contencioso, tecnologias de informação e comunicação, diplomacia pública e informação);
- Acompanhamento e avaliação da execução de políticas, dos instrumentos de planeamento e dos resultados dos sistemas de organização e gestão.

## 2.3. Estrutura orgânica

A organização interna dos serviços da SG obedece ao modelo de estrutura hierarquizada, que pode apresentar-se graficamente como se segue (até ao nível da estrutura nuclear):





## 2.4. Responsáveis da organização

Considerando-se o organograma supra, identificam-se os respetivos responsáveis no termos do quadro infra:

Cargo	Titulares*
SECRETÁRIA-GERAL	Ana Martinho
Chefe do Protocolo do Estado	António de Almeida Lima
Diretor do Departamento Geral de Administração	Francisco Vaz Patto
Diretor do Departamento de Assuntos Jurídicos	Miguel de Serpa Soares
Diretora do Instituto Diplomático	Manuela Franco
Direção de Serviços de Cifra e Informática	José Carlos Serafino

\*Em maio 2013.

## 2.5. Recursos Humanos e Financeiros

O número de recursos humanos da SG é muito variável devido à existência de um grande número de trabalhadores em atividade noutras entidades e organizações.

No Mapa de Pessoal para 2012 do Ministério dos Negócios Estrangeiros (Universo Secretaria-Geral), encontravam-se previstos 409 postos de trabalho, com evidência para o seguinte:

Recursos Humanos (Carreira)	Mapa Pessoal SG 2012
Dirigentes – Direção Superior	8
Dirigentes – Direção Intermédia	23
Carreira Diplomática	65
Técnica Superior	97
Informática	17
Assistente Técnico	150
Assistente Operacional	46



No que respeita aos recursos financeiros, a execução do orçamento do ano de 2012 evidencia a seguinte estrutura da despesa realizada:

	Despesa realizada 2012 (em M€)	Estrutura da despesa 2012 (em %)
<b>Orçamento de funcionamento</b>	<b>192.006.301</b>	<b>91,8%</b>
Despesas com o pessoal	156.115.969	74,6%
Aquisição de bens e serviços	35.692.621	17,1%
Empreitadas	0	0,0%
Despesa de Capital	197.711	0,1%
<b>PIDDAC</b>	<b>7.426.084</b>	<b>3,6%</b>
Aquisição de bens e serviços	103.773	0,0%
Empreitadas	5.295.005	2,5%
Despesa de Capital	2.027.306	1,0%
<b>FRI</b>	<b>9.745.151</b>	<b>4,7%</b>
Aquisição de bens e serviços	4.228.928	2,0%
Empreitadas	3.701.007	1,8%
Despesa de Capital	1.815.216	0,9%
<b>TOTAIS</b>	<b>209.177.536</b>	<b>100,0%</b>

**Notas:**

- 1) Inclui despesa financiada por receitas gerais do OE e receitas próprias.
- 2) Não inclui os seguintes agrupamentos de despesa: Juros e outros encargos; Transferências correntes e de capital; Outras despesas correntes e de capital.
- 3) Despesas de capital - incluem apenas aquisição de bens de capital (não inclui transferências de capital e outras despesas de capital).
- 4) Empreitadas - Incluem C.E. 07.01.03, C.E. 07.01.04 e C.E. 07.02.03.

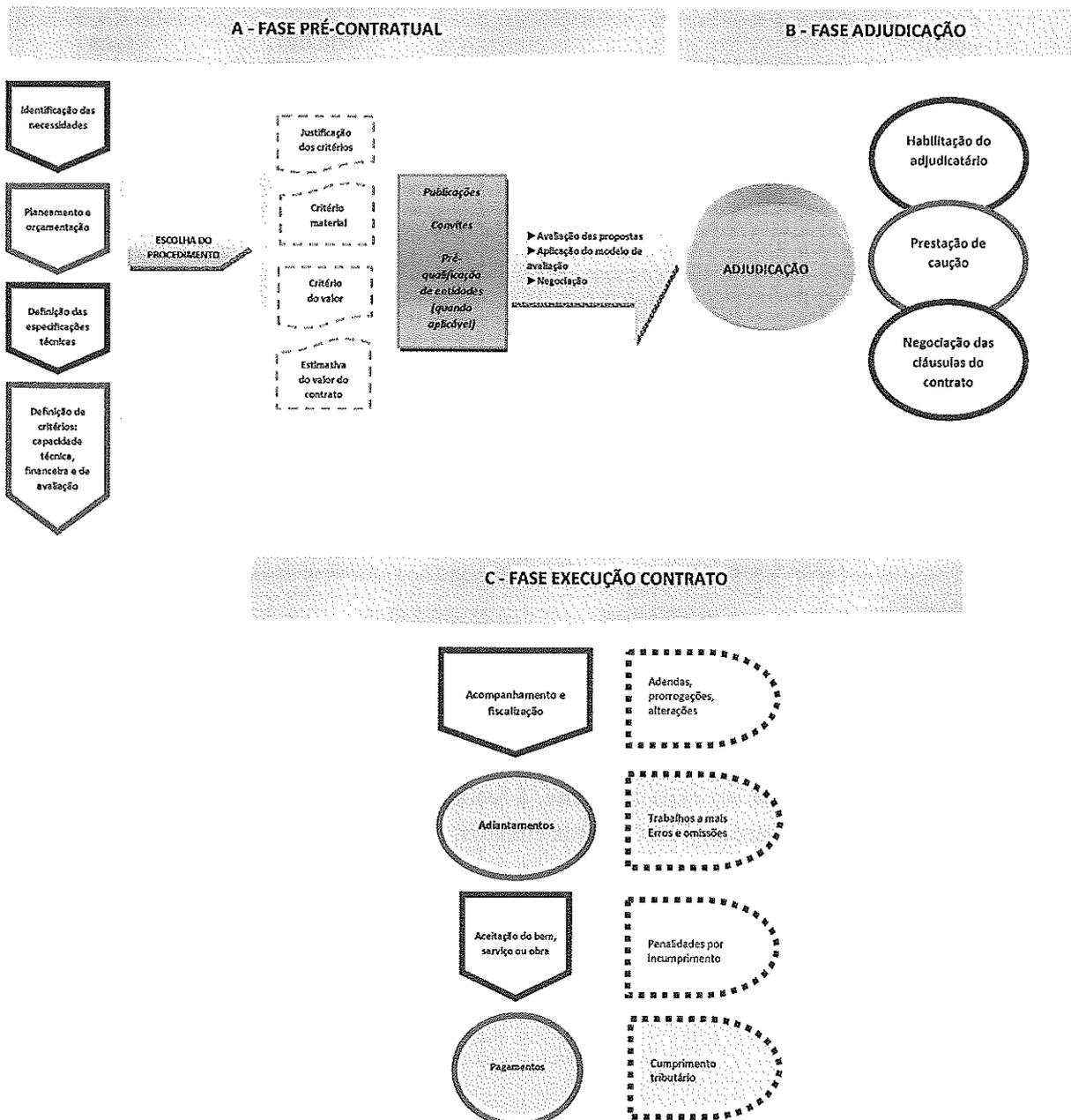
Quanto às aquisições de bens e serviços, correntes e de capital, algumas encontram-se centralizadas na Unidade Ministerial de Compras da SG (UMC – SGMNE), e relativamente a outras são finalizadas através de uma plataforma eletrónica transaccional. Refira-se ainda a este respeito o recurso, cada vez mais crescente, à realização de aquisições ao abrigo dos acordos quadro da ex-Agência Nacional de Compras Públicas.

### 3. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

#### 3.1. Áreas suscetíveis de comportarem riscos de corrupção e infrações conexas

De acordo com os trabalhos que têm sido desenvolvidos pelo CPC, foram identificadas como áreas que apresentam maior suscetibilidade à existência de situações violadoras dos princípios da prossecução do interesse público, da igualdade de tratamento, da proporcionalidade, da transparência, da justiça, da imparcialidade, da boa-fé e da boa administração, as áreas da contratação pública (bens, serviços e empreitadas) e da concessão de benefícios públicos.

Assim, procurou-se identificar no universo de atuação da SG as vulnerabilidades a hipotéticos desvios de recursos, bem como a possível influência de interesses indevidos, nas diferentes fases do processo que culmina na contratação pública graficamente representado no seguinte:





### 3.2. Situações específicas de risco

Atentas as especificidades da missão e respetivas atribuições da SG ao nível das funções correntemente designadas de “suporte” ao Ministério dos Negócios Estrangeiros, sequentemente são identificadas as principais eventuais situações potenciadoras de risco:

SITUAÇÃO POTENCIADORA DE RISCO	
1.1	<b>1.1. Avaliação das necessidades</b>
	A. Ausência de justificação adequada e completa das necessidades de contratação.
	B. Não verificação prévia de soluções no universo do MNE como alternativa à contratação.
	C. Inadequação das quantidades requeridas.
	D. Indicação imediata do fornecedor com quem se pretende contratar.
	E. Não apresentação de estudos e pareceres técnicos justificativos, e respetivo enquadramento no planeamento.
	F. Indefinição da lei aplicável à contratação de bens e serviços (postos consulares).
SITUAÇÃO POTENCIADORA DE RISCO	
1.2	<b>1.2. Planeamento e orçamentação</b>
	G. Estimativa incorreta dos custos.
	H. Não previsão de prazos razoáveis para a execução das prestações.
	I. Não previsão de todas as fases e possíveis vicissitudes do procedimento.
	J. Risco de quebra dos deveres funcionais e valores.
	K. Falhas no sistema de controlo interno na área da contratação pública.
	L. Risco de inadequação do perfil técnico e comportamental.
SITUAÇÃO POTENCIADORA DE RISCO	
1.3	<b>1.3. Definição de especificações</b>
	M. Falta ou insuficiência na definição prévia das características e das especificações do pretendido contratar.
	N. Falta de verificação sobre a existência de oferta do produto no mercado e comparação dos preços entre fornecedores.
	O. As especificações do produto estarem dirigidas a um determinado fornecedor.
	P. Não serem identificadas todas as componentes necessárias à funcionalidade do produto, o que faz baixar artificialmente o valor da proposta.
SITUAÇÃO POTENCIADORA DE RISCO	
1.4	<b>1.4. Escolha dos procedimentos</b>
	Q. Não se encontrar justificada a escolha do procedimento adotado.
	R. Especificamente, faltar a fundamentação para a escolha do procedimento de ajuste direto.
	S. Repartição da contratação e do respetivo valor para evitar o concurso público.
	T. O convite à apresentação de propostas ser formulado a empresas do mesmo grupo ou existência de concertação entre concorrentes.
	U. Os esclarecimentos prestados não serem divulgados por todos os concorrentes.



2		SITUAÇÃO POTENCIADORA DE RISCO
		<b>2. Adjudicação do contrato</b>
FASE DA ADJUDICAÇÃO DO CONTRATO		V. Não serem antecipadamente divulgados e suficientemente enunciados os critérios e subcritérios de adjudicação.
		W. Não ser efetuada uma análise clara de todos os critérios e subcritérios no relatório de avaliação.
		X. Não se encontrarem claramente identificados no relatório de avaliação dos pontos fortes e fracos de cada concorrente.
		Y. A decisão de adjudicação não ser comunicadas a todos os concorrentes.
		Z. A minuta do contrato ser formulada de forma pouco rigorosa e em desconformidade com o conteúdo da proposta vencedora, ou com as exigências legalmente previstas.

3		SITUAÇÃO POTENCIADORA DE RISCO
		<b>3. Execução do contrato</b>
FASE DA EXECUÇÃO DO CONTRATO		AA. Não serem estabelecidas limitações a modificações do contrato, nem regras ao suprimento de erros, omissões e execução de trabalhos a mais.
		BB. Não serem fixadas penalidades para o não cumprimento ou para o cumprimento defeituoso.
		CC. Não se encontrar previsto o acompanhamento da obra/serviço ou o fornecimento do produto pelo controlo interno.
		DD. Pagamentos efetuados sem autos de medição ou a verificação dos serviços prestados, de acordo com as condições contratadas.
		EE. Aceitação sem reservas da obra, produto ou serviço.



### 3.3. Definição do grau de risco

O grau de risco de cada situação pode ser graduado através das seguintes duas variáveis:

- Probabilidade da ocorrência das situações;
- Impacto estimado das infrações.

Para efeitos de graduação do risco, estabelecem-se as seguintes classificações:

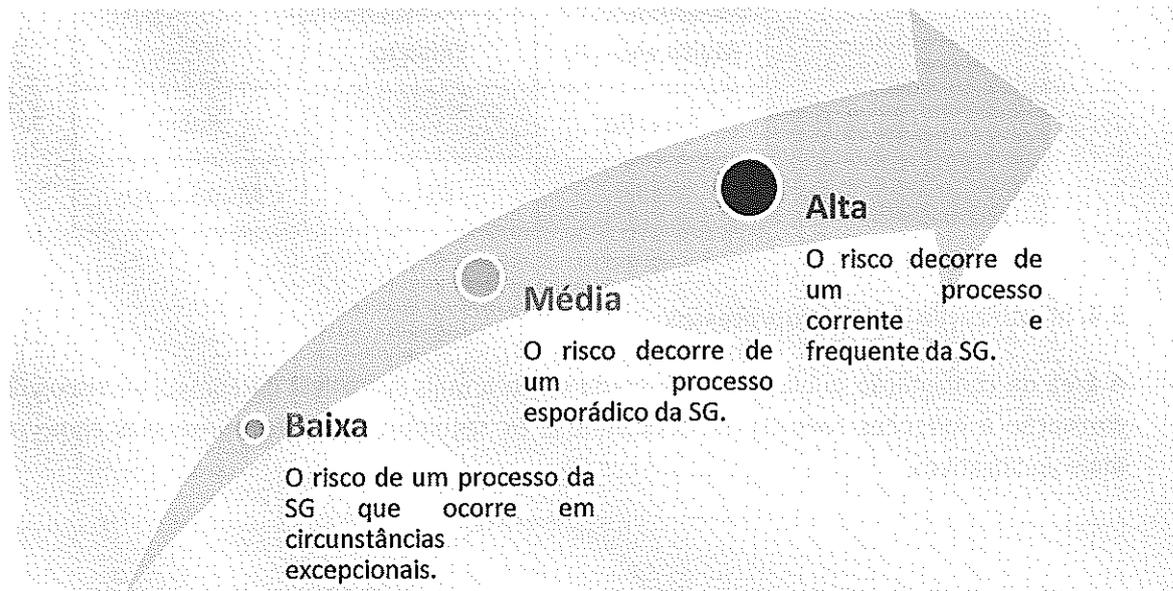


Gráfico 1 - Probabilidade de ocorrência

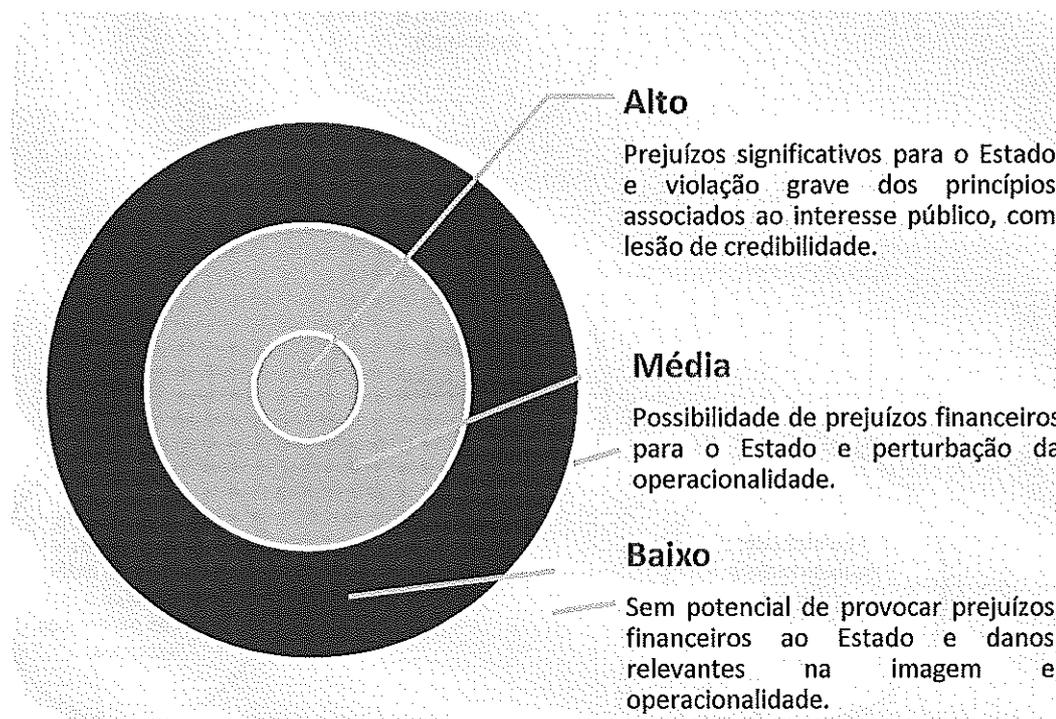


Gráfico 2 – Impacto previsível

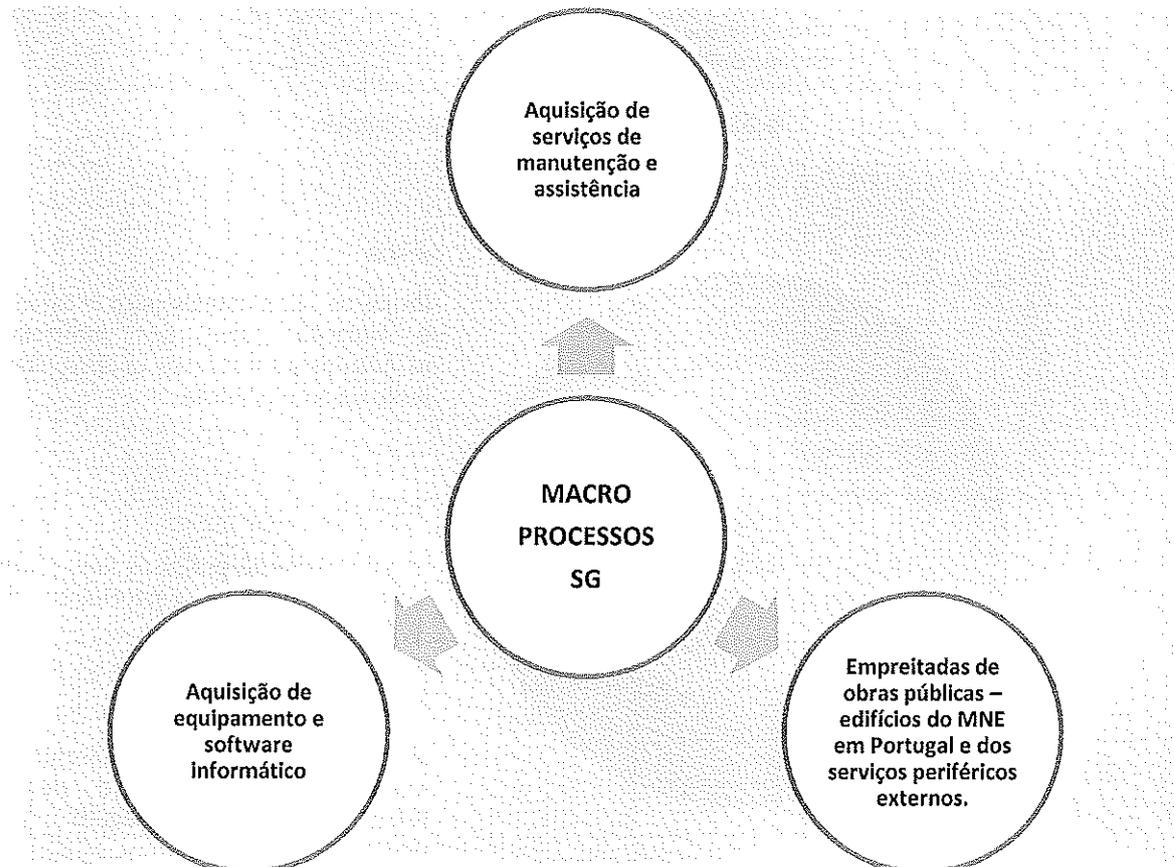


Atento o exposto, para a SG é possível consubstanciar os níveis de grau de risco através da seguinte matriz:

		RISCO ↔		
		PROBABILIDADE		
		Alta	Média	Baixa
IMPACTO	Alto	Muito elevado	Elevado	Médio
	Médio	Elevado	Médio	Baixo
	Baixo	Médio	Baixo	Muito baixo

### 3.4. Identificação dos macroprocessos

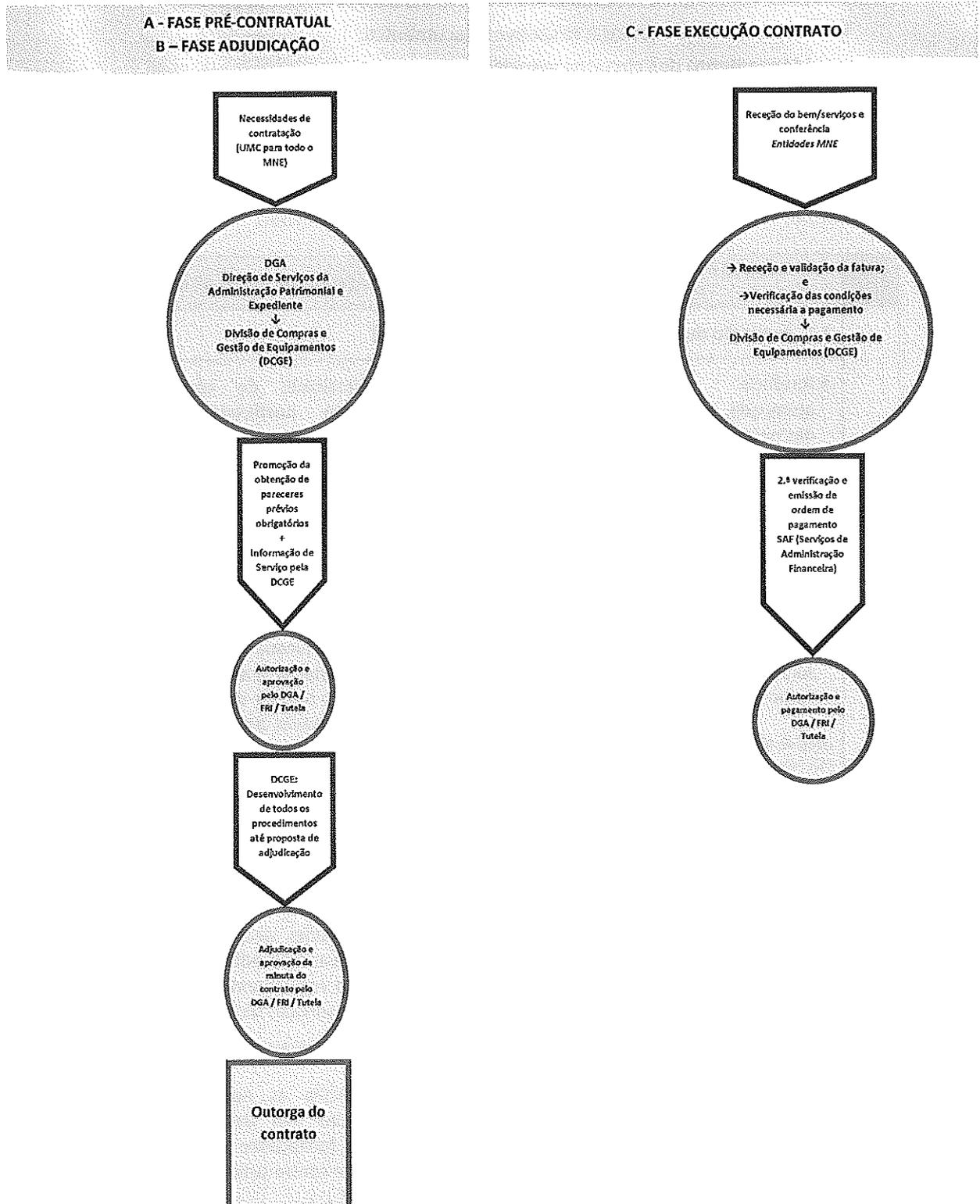
A área da contratação pública é considerada como a mais suscetível de comportar riscos de corrupção e infrações conexas, identificando-se os seguintes três macroprocessos como os mais significativos.





### 3.5. Processo tipo de contratação pública na SG

Na SG, através do Departamento Geral de Administração (DGA), que incluiu igualmente a Unidade Ministerial de Compras do Ministério dos Negócios Estrangeiros para as compras agregadas, o processo tipo para a contratação pública obedece à seguinte tramitação regra:





### 3.6. Os Riscos Específicos da SG

Para a identificação dos riscos específicos da SG nos procedimentos de contratação pública instituídos, foi realizado o seguinte:

- Entrevistas com os responsáveis e operacionais das áreas envolvidas;
- Análises dos processos e respetivos documentos;
- Mapeamento dos circuitos associados aos processos;
- Questionário sobre avaliação da gestão de riscos CPC.

As medidas de prevenção a adotar, apresentadas na tabela seguinte, visam antes de mais prevenir o risco, procurando minimizar a probabilidade da sua ocorrência ou do seu impacto negativo e, sempre que possível, eliminar a sua causa para os evitar.

1.1	SITUAÇÃO POTENCIADORA DE RISCO	MEDIDA DE PREVENÇÃO A ADOTAR
FASE PRÉ-CONTRATUAL	<b>1.1. Avaliação das necessidades – <i>Porquê e para quê?</i></b>	
	<p>A. Ausência de justificação atempada, adequada e completa das necessidades de contratação.</p> <p>Grau de RISCO: Elevado PO: Alta IP: Médio Unidade Orgânica: todas do MNE.</p>	<p>1. A necessidade de contratar deverá ser claramente justificada através de uma <b>informação de serviço de necessidade</b>, preparada com a necessária antecedência, indicando se é para substituição ou reforço dos recursos existentes ou se é para atender a uma nova exigência (a prever no regulamento interno de contratação de bens e serviços).</p> <p>Unidade Orgânica: todas do MNE.</p>
	<p>B. Não verificação prévia de soluções no universo do MNE como alternativa à contratação.</p> <p>Grau de RISCO: Elevado PO: Alta IP: Médio Unidade Orgânica: todas do MNE.</p>	<p>2. Deve ser <b>verificada e indicada a inexistência de soluções alternativas</b> dentro da unidade e do MNE, ou o reforço das capacidades existentes, incluindo através do aumento da eficiência. Tal deve vir mencionado na informação de serviço de necessidade (a prever no regulamento interno de contratação de bens e serviços).</p> <p>Unidade Orgânica: todas do MNE.</p>
	<p>C. Inadequação das quantidades requeridas.</p> <p>Grau de RISCO: Elevado PO: Alta IP: Médio Unidade Orgânica: todas do MNE.</p>	<p>3. A proposta de aquisição (<b>informação de serviço de necessidade</b>) deverá sustentar porque é que as quantidades propostas para contratar são realmente as mais adequadas às necessidades (a prever no regulamento interno de contratação de bens e serviços da SG).</p> <p>Unidade Orgânica: todas do MNE.</p>
	<p>D. Indicação imediata do fornecedor com quem se pretende contratar.</p> <p>Grau de RISCO: Baixo PO: Alta IP: Médio Unidade Orgânica: todas do MNE.</p>	<p>4. Quem avalia as necessidades e propõe a contratação <b>não deverá indicar, em regra, qualquer fornecedor</b> (a prever no regulamento interno de contratação de bens e serviços).</p> <p>Unidade Orgânica: todas do MNE.</p>



1.1	SITUAÇÃO POTENCIADORA DE RISCO	MEDIDA DE PREVENÇÃO A ADOTAR
	<p>E. Não apresentação de estudos e pareceres técnicos justificativos, e respetivo enquadramento no planeamento.</p> <p>Grau de RISCO: Elevado PO: Alta IP: Médio Unidade Orgânica: todas do MNE.</p>	<p>5. A informação da necessidade de contratar deverá ser <b>acompanhada dos respetivos estudos e pareceres técnicos justificativos</b> (a prever no regulamento interno de contratação de bens e serviços).</p> <p>Unidade Orgânica: todas do MNE.</p> <p>6. A necessidade manifestada, quando respeitante a projetos, deverá estar <b>enquadrada nos instrumentos de planeamento aprovados</b> (a prever no regulamento interno de contratação de bens e serviços).</p> <p>Unidade Orgânica: todas do MNE.</p>
	<p>F. Indefinição da lei aplicável à contratação de bens e serviços (postos consulares).</p> <p>Grau de RISCO: Elevado PO: Alta IP: Médio Unidade Orgânica: todas do MNE.</p>	<p>7. Determinar o <b>enquadramento legal aplicável à contratação de bens e serviços promovida pelos postos consulares</b> (elaboração de instrumento prático de apoio).</p> <p>Unidade Orgânica: DAJ.</p>

1.2.	SITUAÇÃO POTENCIADORA DE RISCO	MEDIDA DE PREVENÇÃO A ADOTAR
FASE PRÉ-CONTRATUAL	<b>1.2. Planeamento e orçamentação – <i>Planear bem?</i></b>	
	<p>G. Estimativa incorreta dos custos.</p> <p>Grau de RISCO: Elevado PO: Alta IP: Médio Unidade Orgânica: DGA</p>	<p>8. Deverá ser fornecida uma <b>estimativa correta de custos</b>, verificada a disponibilidade orçamental e proposta a sua aprovação atempadamente (a prever no regulamento interno de contratação de bens e serviços).</p> <p>Unidade Orgânica: DGA</p>
	<p>H. Não previsão de prazos razoáveis para a execução das prestações.</p> <p>Grau de RISCO: Elevado PO: Alta IP: Médio Unidade Orgânica: todas do MNE.</p>	<p>9. Preparar uma <b>estimativa realista dos prazos para a execução das prestações do contrato a celebrar</b> (os quais, havendo variações, podem ter impacto nos custos) (a prever no regulamento interno de contratação de bens e serviços).</p> <p>Unidade Orgânica: todas do MNE.</p>
	<p>I. Não previsão de todas as fases e possíveis vicissitudes do procedimento.</p> <p>Grau de RISCO: Médio PO: Alta IP: Baixo Unidade Orgânica: DGA</p>	<p>10. Preparar cuidadosamente todas as fases e prazos estimados do procedimento e identificar os funcionários que irão intervir em cada fase (<b>gestão previsional do processo</b>) (a prever no regulamento interno de contratação de bens e serviços).</p> <p>Unidade Orgânica: DGA</p>



1.2.	SITUAÇÃO POTENCIADORA DE RISCO		MEDIDA DE PREVENÇÃO A ADOTAR
	<p>J. Risco de quebra dos deveres funcionais e valores, tais como a independência, integridade, responsabilidade, transparência, objetividade, imparcialidade e confidencialidade.</p> <p>Grau de RISCO: Muito baixo PO: Baixa IP: Baixo Unidade Orgânica: DGA</p>		<p>11. Rotatividade adequada dos trabalhadores (aprovação de um plano de rotatividade de funções). Unidade Orgânica: DGA</p> <p>12. Verificar a independência dos trabalhadores intervenientes e os eventuais conflitos de interesses (a prever no regulamento interno de contratação de bens e serviços): a) Apresentação de declaração ética sobre conflito de interesses e impedimentos dos trabalhadores intervenientes; b) Não relacionamento pessoal, profissional ou outros entre os trabalhadores e os concorrentes. Unidade Orgânica: DGA</p> <p>13. Variação dos elementos nomeados para o Júri dos procedimentos: criação de uma bolsa de jurados provindos de todo o MNE, por área de competências (a prever no regulamento interno de contratação de bens e serviços). Unidade Orgânica: DGA</p> <p>14. Aprovação de um Código de Conduta da SG; Unidade Orgânica: DGA</p> <p>15. Previsão no regulamento interno de contratação de bens e serviços da SG da regra da preferência da colegialidade na avaliação das propostas (Júris) (a prever no regulamento interno de contratação de bens e serviços). Unidade Orgânica: DGA e DAJ</p> <p>16. Implementar mecanismos de controlo de acessos aos processos de contratação. Unidade Orgânica: DGA</p>
	<p>K. Falhas no sistema de controlo interno na área da contratação pública.</p> <p>Grau de RISCO: Muito Elevado PO: Alta IP: Alto Unidade Orgânica: DGA</p>		<p>17. Assegurar a efetiva segregação de funções no processo de contratação, isto é, o trabalhador que intervém numa fase não deve participar na fase seguinte. Unidade Orgânica: DGA</p> <p>18. Concretizar, com prioridade e reflexo no Mapa de Pessoal, a dotação da unidade orgânica, com as competências e atribuições na área da contratação pública, com os recursos humanos suficientes e adequados ao cumprimento das respetivas atribuições e imperativos legais, incluindo ao nível do controlo interno. Unidade Orgânica: DGA</p>



1.2.	SITUAÇÃO POTENCIADORA DE RISCO	MEDIDA DE PREVENÇÃO A ADOTAR
		<p>19. Regulamentar e divulgar normas e procedimentos na área da contratação pública (com abrangência dos serviços periféricos externo do MNE).</p> <p>Unidade Orgânica: DGA e DAJ</p> <p>20. Implementar um sistema informático de gestão da contratação (SIGC-MNE).</p> <p>Unidade Orgânica: DSCI e DGA</p> <p>21. Promover, com regularidade, a realização de auditorias internas no âmbito da qualidade e dos princípios da boa gestão.</p> <p>Unidade Orgânica: DGA</p>
	<p>L. Risco de inadequação do perfil técnico e comportamental ao exercício das funções.</p> <p>Grau de RISCO: Muito Elevado PO: Alta IP: Alto Unidade Orgânica: todas do MNE.</p>	<p>22. Partilhar conhecimentos, experiências e informação técnica (módulo a incluir no sistema informático de gestão da contratação (SIGC-MNE).</p> <p>Unidade Orgânica: DSCI e DGA</p> <p>23. Adequação das necessidades formativas ao perfil exigido – ministração, prioritária, de formação específica na área da contratação pública a todos os trabalhadores intervenientes (inicial, de atualização e de aperfeiçoamento).</p> <p>Unidade Orgânica: DGA e IDI</p>

1.3.	SITUAÇÃO POTENCIADORA DE RISCO	MEDIDA DE PREVENÇÃO A ADOTAR
FASE PRÉ-CONTRATUAL	<b>1.3. Definição de especificações – Contratar bem?</b>	
	<p>M. Falta ou insuficiência na definição prévia das características e das especificações do pretendido contratar.</p> <p>Grau de RISCO: Muito Elevado PO: Alta IP: Alto Unidade Orgânica: todas do MNE.</p>	<p>24. Todas as características, prazos e especificações técnicas do pretendido contratar, e respetiva execução, deverão ser definidos e explicitados antes do procedimento, na informação de serviço de necessidade, de forma clara, completa e não discriminatória (sem haver a intervenção de qualquer possível fornecedor) (a prever no regulamento interno de contratação de bens e serviços).</p> <p>Unidade Orgânica: todas do MNE.</p>
	<p>N. Falta de verificação sobre a existência de oferta do produto no mercado e comparação dos preços entre fornecedores.</p> <p>Grau de RISCO: Baixo PO: Baixa IP: Médio Unidade Orgânica: DGA.</p>	<p>25. Deve haver uma análise do mercado com vista a determinar a oferta que existe, bem como os diversos preços disponíveis para o objeto da contratação ou similar (a prever no regulamento interno de contratação de bens e serviços).</p> <p>Unidade Orgânica: DGA.</p>

1.3.	SITUAÇÃO POTENCIADORA DE RISCO		MEDIDA DE PREVENÇÃO A ADOTAR
	<p>O.As especificações do produto estarem dirigidas a um determinado fornecedor.</p> <p>Grau de RISCO: Baixo PO: Baixa IP: Médio Unidade Orgânica: DGA.</p>		<p>26. Deverá ser evitada qualquer tipo de especificação que favoreça um determinado produto ou serviço, designadamente no que se refere a marcas ou denominações comerciais.</p> <p>Unidade Orgânica: DGA.</p>
	<p>P.Não serem identificadas todas as componentes necessárias à funcionalidade do produto, o que faz baixar artificialmente o valor da proposta.</p> <p>Grau de RISCO: Baixo PO: Baixa IP: Médio Unidade Orgânica: DGA.</p>		<p>27. Deverão ser previstas <b>exaustivamente todas as componentes da contratação de forma a evitar futuros ajustes por negociação</b>, sem qualquer concorrência.</p> <p>Unidade Orgânica: DGA.</p>

1.4.	SITUAÇÃO POTENCIADORA DE RISCO		MEDIDA DE PREVENÇÃO A ADOTAR
FASE PRÉ-CONTRATUAL	<p>1.4. Escolha dos procedimentos – <b>Contratar bem?</b></p>		
	<p>Q.Não se encontrar justificada a escolha do procedimento adotado.</p> <p>Grau de RISCO: Baixo PO: Baixa IP: Médio Unidade Orgânica: DGA.</p>		<p>28. A escolha do procedimento deverá ser justificada, principalmente quando se optam por procedimentos não concorrenciais.</p> <p>Unidade Orgânica: DGA.</p>
	<p>R.Especificamente, faltar a fundamentação para a escolha do procedimento de ajuste direto.</p> <p>Grau de RISCO: Baixo PO: Baixa IP: Médio Unidade Orgânica: DGA.</p>		<p>29. Deverá ser bem fundamentada a utilização do ajuste direto, tanto em termos de legalidade como de benefício para a entidade.</p> <p>Unidade Orgânica: DGA.</p> <p>30. Adotar como regra a consulta a mais do um fornecedor (mesmo no Regime Simplificado) (a prever no regulamento interno de contratação de bens e serviços).</p> <p>Unidade Orgânica: DGA.</p> <p>31. Quando utilizados os critérios materiais (urgência imperiosa ou aptidão técnica ou artística), a fundamentação ter por base dados objetivos devidamente documentados, sempre que possível.</p> <p>Unidade Orgânica: DGA.</p>



1.4.	SITUAÇÃO POTENCIADORA DE RISCO		MEDIDA DE PREVENÇÃO A ADOTAR
	<p>S. Repartição da contratação e do respetivo valor para evitar o concurso público.</p> <p>Grau de RISCO: Baixo PO: Baixa IP: Médio Unidade Orgânica: DGA.</p>		<p>32. O total da contratação deverá ser posto a concurso (a divisão é propícia a práticas não concorrenciais e suscetíveis de maiores riscos de corrupção).</p> <p>Unidade Orgânica: DGA</p>
	<p>7. O convite à apresentação de propostas ser formulado a empresas do mesmo grupo ou existência de concertação entre concorrentes.</p> <p>Grau de RISCO: Baixo PO: Baixa IP: Médio Unidade Orgânica: DGA.</p>		<p>33. Analisar os concorrentes, de forma a evitar a existência de propostas fictícias.</p> <p>Unidade Orgânica: DGA.</p> <p>34. Atentar a situações de colúio entre concorrentes.</p> <p>Unidade Orgânica: DGA.</p>
	<p>U. Os esclarecimentos prestados não serem divulgados por todos os concorrentes.</p> <p>Grau de RISCO: Baixo PO: Baixa IP: Médio Unidade Orgânica: DGA.</p>		<p>35. Todos os pedidos de esclarecimentos deverão ser disponibilizados aos concorrentes e as respostas partilhadas por todos, respeitando os princípios da igualdade e da transparência.</p> <p>Unidade Orgânica: DGA.</p>

2	SITUAÇÃO POTENCIADORA DE RISCO		MEDIDA DE PREVENÇÃO A ADOTAR
FASE DA ADJUDICAÇÃO DO CONTRATO	<b>2. Adjudicação do contrato – <u>Justiça e Igualdade?</u></b>		
	<p>V. Não serem antecipadamente fixados, divulgados e suficientemente enunciados os critérios e subcritérios de adjudicação.</p> <p>Grau de RISCO: Baixo PO: Baixa IP: Médio Unidade Orgânica: DGA.</p>		<p>36. Todos os critérios e subcritérios para avaliação das propostas deverão ser antecipadamente fixados e divulgados.</p> <p>Unidade Orgânica: DGA.</p> <p>37. Os modelos de avaliação devem basear-se em dados quantificáveis, comparáveis e suficientemente pormenorizados.</p> <p>Unidade Orgânica: DGA.</p>
	<p>W. Não ser efetuada uma análise clara de todos os critérios e subcritérios no relatório de avaliação.</p> <p>Grau de RISCO: Baixo PO: Baixa IP: Médio Unidade Orgânica: DGA.</p>		<p>38. O relatório de avaliação das propostas deverá conter de forma clara a análise realizada em cada critério e subcritério.</p> <p>Unidade Orgânica: DGA.</p>



2	SITUAÇÃO POTENCIADORA DE RISCO		MEDIDA DE PREVENÇÃO A ADOTAR
	<p>X. Não se encontrarem claramente identificados no relatório de avaliação dos pontos fortes e fracos de cada concorrente.</p> <p>Grau de RISCO: Baixo PO: Baixa IP: Médio Unidade Orgânica: DGA.</p>		<p>39. O relatório de avaliação das propostas deverá conter obrigatoriamente os pontos fortes e fracos de cada proposta e concorrente.</p> <p>Unidade Orgânica: DGA.</p>
	<p>Y. A decisão de adjudicação não ser comunicadas a todos os concorrentes.</p> <p>Grau de RISCO: Baixo PO: Baixa IP: Médio Unidade Orgânica: DGA.</p>		<p>40. Comunicar a todos os concorrentes o projeto de decisão de adjudicação, acolhendo o relatório final dos eventuais comentários produzidos por cada concorrente.</p> <p>Unidade Orgânica: DGA.</p>
	<p>Z. A minuta do contrato ser formulada de forma pouco rigorosa e em desconformidade com o conteúdo da proposta vencedora, ou com as exigências legalmente previstas.</p> <p>Grau de RISCO: Baixo PO: Baixa IP: Médio Unidade Orgânica: DGA.</p>		<p>41. A minuta do contrato deverá ser elaborada de forma cuidada, rigorosa, clara, com terminologia precisa, incluindo a definição das eventuais fases de execução, refletir o conteúdo da proposta vencedora, não incluir prestações que não forem colocadas no objeto da contratação, bem como:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ser conforme às regras formais decorrentes da legislação aplicável;</li><li>• Identificar, sempre que possível, o Tribunal Administrativo como o Tribunal competente para dirimir eventuais litígios (pacto de aforamento);</li><li>• Ser revisto, sempre que possível, por trabalhador com formação jurídica.</li></ul> <p>Unidade Orgânica: DGA.</p>



3	SITUAÇÃO POTENCIADORA DE RISCO		MEDIDA DE PREVENÇÃO A ADOTAR
<b>FASE DA EXECUÇÃO DO CONTRATO</b>	<b>3. Execução do contrato – <u>Pagar o devido?</u></b>		
	<p>AA. Não serem estabelecidas limitações a modificações do contrato, nem regras ao suprimento de erros, omissões e execução de trabalhos a mais.</p> <p><b>Grau de RISCO:</b> Baixo PO: Baixa IP: Médio</p> <p>Unidade Orgânica: DGA.</p>		<p>42. O contrato deverá ser, por regra, definitivo, e conter regras ao suprimento de erros, omissões e execução de trabalhos a mais. Só por razões muito excepcionais poderão surgir adendas ou modificações, bem como a previsão de trabalhos a mais ou complementares.</p> <p>Unidade Orgânica: DGA.</p> <p>43. Na execução dos contratos, verificar sempre se os trabalhos atinentes ao suprimento de erros, omissões e trabalhos a mais cumprem todos os requisitos e limites impostos.</p> <p>Unidade Orgânica: DGA.</p>
	<p>BB. Não serem fixadas penalidades para o não cumprimento ou para o cumprimento defeituoso.</p> <p><b>Grau de RISCO:</b> Médio PO: Média IP: Médio</p> <p>Unidade Orgânica: DGA.</p>		<p>44. O contrato deverá conter cláusulas sobre penalidades para o não cumprimento, cumprimento defeituoso ou atrasos na execução.</p> <p>Unidade Orgânica: DGA.</p>
	<p>CC. Não se encontrar previsto o acompanhamento da obra/serviço ou o fornecimento do produto pelo controlo interno.</p> <p><b>Grau de RISCO:</b> Muito Elevado PO: Alta IP: Alto</p> <p>Unidade Orgânica: todas do MNE.</p>		<p>45. O organismo deverá possuir um controlo interno eficaz com possibilidade de acompanhar toda a execução e de verificação das eventuais anomalias, devendo elaborar relatórios periódicos, designadamente quanto:</p> <p>a) Cumprimento do contratualizado; b) Derrapagens de custos ou prazos.</p> <p>Unidade Orgânica: todas do MNE.</p>
	<p>DD. Pagamentos efetuados sem autos de medição ou a verificação dos serviços prestados, de acordo com as condições contratadas.</p> <p><b>Grau de RISCO:</b> Baixo PO: Baixa IP: Médio</p> <p>Unidade Orgânica: DGA.</p>		<p>46. Todos os pagamentos deverão ser efetuados mediante a apresentação dos autos de medição ou de execução, certificados e aprovados pelos órgãos competentes.</p> <p>Unidade Orgânica: todas do MNE.</p>
	<p>EE. Aceitação sem reservas da obra, produto ou serviço.</p> <p><b>Grau de RISCO:</b> Baixo PO: Baixa IP: Médio</p> <p>Unidade Orgânica: DGA.</p>		<p>47. A aceitação da obra, produto ou serviço deverá ser sempre provisória e condicionada à análise da sua funcionalidade, de acordo com os objetivos definidos.</p> <p>Unidade Orgânica: todas do MNE.</p>



#### 4. APLICAÇÃO DO PLANO E MONITORIZAÇÃO

##### 4.1. Cronograma e responsáveis pela aplicação das medidas previstas

A aplicação das medidas descritas em 3. deste plano deverá ser assegurada pelos responsáveis indicados e sujeita ao calendário estabelecido no quadro seguinte:

SITUAÇÃO	MEDIDA	ANO 2013												ANO 2014												ANO 2015					Responsável pela execução da medida (dirigente máximo de cada entidade)
		Mês												Mês												Mês					
		6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5						
A	1																									Todas unidades MNE					
B	2																										Todas unidades MNE				
C	3																										Todas unidades MNE				
D	4																										Todas unidades MNE				
E	5																										Todas unidades MNE				
E	6																										Todas unidades MNE				
F	7																										DAJ				
G	8																										DGA				
H	9																										Todas unidades MNE				
I	10																										DGA				
J	11																										DGA				
J	12																										DGA				
J	13																										DGA				
J	14																										DGA				
J	15																										DGA e DAJ				
J	16																										DGA				
K	17																										DGA				
K	18																										DGA				
K	19																										DGA e DAJ				
K	20																										DSCI e DAJ				
K	21																										DGA				
L	22																										DSCI e DGA				
L	23																										DGA e IDI				
M	24																										Todas unidades MNE				
N	25																										DGA				
O	26																										DGA				
P	27																										DGA				
Q	28																										DGA				
R	29																										DGA				
R	30																										DGA				
R	31																										DGA				
S	32																										DGA				
T	33																										DGA				
T	34																										DGA				
U	35																										DGA				
V	36																										DGA				
V	37																										DGA				
W	38																										DGA				
X	39																										DGA				
Y	40																										DGA				
Z	41																										DGA				
AA	42																										DGA				
AA	43																										DGA				
BB	44																										DGA				
CC	45																										Todas unidades MNE				
DD	46																										Todas unidades MNE				
EE	47																										Todas unidades MNE				

Os meios humanos e financeiros específicos necessários à aplicação das medidas são da responsabilidade da DGA, assumindo caráter prioritário.

Qualquer dúvida ou esclarecimento deverá ser remetido para o seguinte e-mail: [umc@mne.pt](mailto:umc@mne.pt) (Unidade Ministerial de Compras do MNE).



#### 4.2. Programa de monitorização

A coordenação e o acompanhamento da aplicação das medidas enunciadas é da responsabilidade da DGA, que deverá apresentar semestralmente ponto de situação ao Secretário-Geral e à Inspeção-Geral Diplomática e Consular (IGDC).

No final de cada ano é da responsabilidade da IGDC a elaboração de um relatório de execução que contemple, nomeadamente:

- A identificação das medidas adotadas e das medidas por adotar;
- A descrição dos riscos eliminados ou daqueles cujo impacto foi reduzido ou que se mantêm;
- Os riscos identificados ao longo do ano que não foram considerados no plano inicial.

O relatório de execução terá de ser acompanhado do preenchimento dos seguintes mapas:

<b>MEDIDAS</b>		
<b>Medidas adotadas</b>	<b>Resultados obtidos</b>	<b>Evidência</b>
<b>Medidas por adotar</b>	<b>Justificação</b>	<b>Nova calendarização</b>
<b>NOVOS RISCOS</b>		
<b>Processo</b>	<b>Unidade Orgânica</b>	<b>Situação</b>

Até ao final do primeiro trimestre de cada ano e atento o identificado no relatório de execução, deverá ser atualizado e revisto, caso se justifique, o Plano de Gestão de Riscos e Infrações Conexas da SG.

