



# PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO

INCLUINDO RISCOS  
DE CORRUPÇÃO  
E INFRAÇÕES CONEXAS



emel

MARÇO  
2016



# ÍNDICE

## INTRODUÇÃO 03

## 01

Estrutura orgânica	<u>07</u>
Organograma geral	<u>08</u>

## 02

Avaliação dos riscos de gestão, corrupção e infrações por unidade orgânica	<u>10</u>
Avaliação e medidas preventivas dos riscos	<u>10</u>
Direção administrativa e financeira	<u>12</u>
Direção de planejamento e controle	<u>14</u>
Direção de desenvolvimento da infraestrutura	<u>16</u>
Direção de exploração do estacionamento	<u>18</u>
Direção de institucionais e cidadania	<u>20</u>
Direção de serviços jurídicos	<u>24</u>
Departamento de sistemas de informação	<u>25</u>
Departamento de recursos humanos	<u>27</u>
Departamento de gestão da mobilidade	<u>29</u>
Departamento de apoio técnico	<u>29</u>

## 03

Desenvolvimento das medidas de mitigação de corrupção e infrações conexas	<u>34</u>
---	-----------

## 04

Ações	<u>42</u>
Acompanhamento do plano	<u>43</u>

## 05

Gestão de conflitos de interesses	<u>46</u>
-----------------------------------	-----------

## 06

Implementação	<u>49</u>
Fluxograma sequencial do processo de implementação	<u>49</u>

A **EMEL - Empresa Municipal de Mobilidade e Estacionamento de Lisboa, E.M. S.A.**, daqui em diante designada **EMEL**, é uma pessoa coletiva de direito privado, com natureza empresarial sob a forma de entidade empresarial local, dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, sob tutela e superintendência da Câmara Municipal de Lisboa.

A EMEL tem como objeto social a prestação de serviços de interesse geral no âmbito do desenvolvimento, gestão e exploração de soluções de mobilidade urbana, as quais incluem a construção, promoção e gestão de infraestruturas de estacionamento público urbano, a fiscalização do estacionamento público urbano e serviços associados, como o controlo do acesso aos bairros históricos e a vigilância de túneis, a construção e operação de infraestruturas de apoio à mobilidade pedonal, sistemas de mobilidade elétrica e produtos partilhados de mobilidade.

De modo a gerir os riscos de gestão e prevenir situações de corrupção e infrações conexas e constituindo um instrumento de objetivos prioritários para a prevenção das mesmas, o Conselho de Administração apresenta o Plano de Prevenção de Riscos de Gestão (incluindo risco de corrupção e infrações conexas).

Este plano tem como propósito principal dar cumprimento às recomendações do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), de 01 de julho de 2009, sobre Planos de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas que incidem sobre a necessidade de os dirigentes máximos de entidades gestoras de dinheiro, valores e património públicos adotarem e divulgarem Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas.

Considerando a sua natureza, a EMEL enquadra-se no perímetro de entidades com obrigação de elaborar o referido Plano que se afirma, em conjunto com o Código de Ética, como um instrumento estratégico estabelecendo um conjunto de medidas articuladas, visando contribuir de forma preventiva para a continuação de um desenvolvimento sustentável da empresa, com base em princípios tão importantes como a eficácia, a eficiência, a economia e a transparência.

A gestão de risco é um processo que assume um caráter transversal, realizado pelo Conselho de Administração, Direções, Departamentos e suas equipas, que se desenvolve ao nível estratégico da empresa, planeado para identificar acontecimentos que possam afetá-la e monitorizando os que se encontram dentro do risco aceitável, assim gerando um enquadramento de segurança adequado à realização dos objetivos da EMEL.

A gestão de risco não é um fim mas um meio importante, que visa contribuir para o processo de gestão, estando interligada com o controlo da empresa e proporcionando ao Conselho de Administração informação sobre os riscos mais importantes e sobre a forma como estes estão a ser geridos.

A gestão de risco ajuda ainda a empresa a melhorar o seu desempenho, a alcançar os alvos de rentabilidade e a prever a perda de recursos. Também ajuda a assegurar relatórios eficazes e o cumprimento das leis e regulamentos, evitando prejudicar a sua reputação e a sua imagem, entre outras consequências possíveis.

Para que os resultados do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão (incluindo risco de corrupção e infrações conexas) possam servir de guia e em simultâneo criar capacidade para minimizar eventuais situações de corrupção e infrações conexas é imprescindível que exista uma monitorização constante desses resultados por uma equipa de acompanhamento do plano, nomeada para o efeito pelo Conselho de Administração.

Decorridos mais de cinco anos sobre a primeira das recomendações, o CPC tem acompanhado de forma permanente os Planos de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas de várias entidades seja através da sua análise ou de visitas aleatórias, sempre com caráter pedagógico, que têm constituído pretexto para uma reflexão conjunta e participada relativamente à construção e execução do respetivo plano.

Neste contexto, o CPC entendeu realizar um questionário junto das próprias entidades, de modo a avaliar a aplicação e o grau de eficácia daquelas recomendações e perceber, a partir da experiência, como se procedeu à elaboração e execução destes instrumentos de gestão, como verdadeiramente se configuram os Planos de Prevenção de Riscos e Infrações Conexas.

Assim, o CPC, a 1 de julho de 2015 aprovou as seguintes recomendações:

- 1) Os Planos de Prevenção de Risco e Infrações Conexas devem identificar de modo exaustivo os riscos de gestão, incluindo os de corrupção, bem como as correspondentes medidas preventivas.
- 2) Os riscos devem ser identificados relativamente às funções, ações e procedimentos realizados por todas as unidades da estrutura orgânica das entidades, incluindo os gabinetes, as funções e os cargos de topo, mesmo quando decorram de processos eletivos.
- 3) Os planos devem designar responsáveis setoriais e um responsável geral pela execução e monitorização, bem como pela elaboração dos correspondentes relatórios anuais, os quais poderão constituir um capítulo próprio dos relatórios de atividade das entidades a que respeitam.
- 4) As entidades devem realizar ações de formação, de divulgação, reflexão e esclarecimento dos seus Planos juntos dos trabalhadores e que contribuam para o seu envolvimento numa cultura de prevenção de riscos.
- 5) Os planos devem ser publicados nos sítios da internet das entidades a que respeitam, executando as matérias e as vertentes que apresentem uma natureza reservada, de modo a consolidar a promoção de uma política de transparência na gestão pública.

Em face do exposto a EMEL apresenta o seu Plano de Prevenção de Riscos e Infrações Conexas no estrito cumprimento das recomendações enunciadas e com o propósito, já enunciado, de obviar a riscos associados à gestão, melhorar o desempenho da EMEL, alcançar os alvos de rentabilidade e prever a perda de recursos.



# 01

---

ESTRUTURA ORGÂNICA

---

ORGANOGRAMA GERAL

---

# ESTRUTURA ORGÂNICA

A EMEL está dotada de um Conselho de Administração, designado em Assembleia Geral, assim constituído:

- Luís Natal Marques - Presidente;
- João Paulo Salazar Dias - Vogal;
- Jorge Alves Oliveira - Vogal não executivo.

A estrutura orgânica da EMEL está organizada numa primeira linha em direções estruturais e/ou de negócio e departamentos de suporte à atividade da empresa.

## ESTRUTURA DE 1ª LINHA:

Direções - lideradas por Diretor ou, alternativamente, por membro do Conselho de Administração em acumulação:

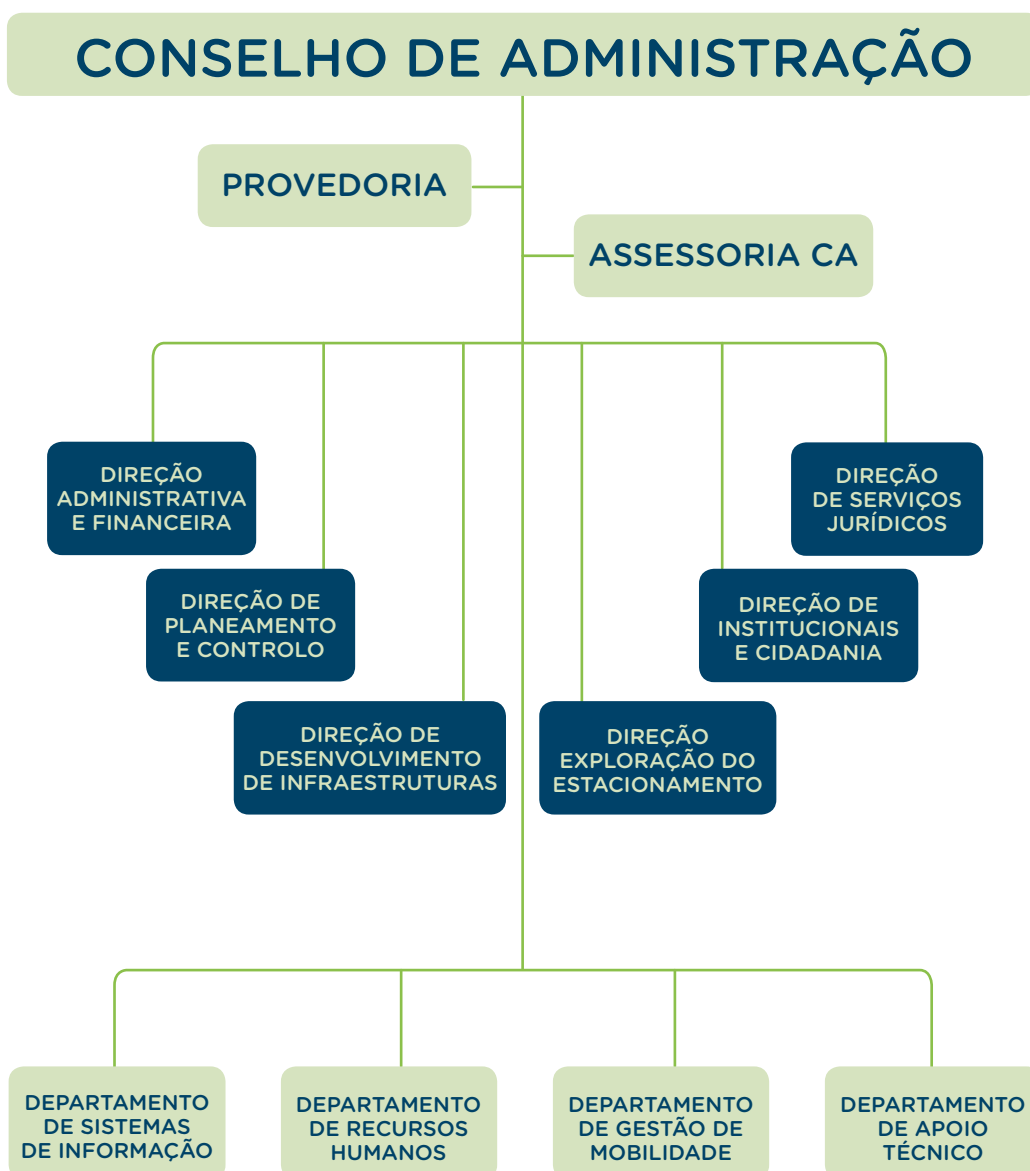
- 1) Direção Administrativa e Financeira;
- 2) Direção de Planeamento e Controlo;
- 3) Direção de Desenvolvimento de Infraestrutura;
- 4) Direção de Exploração do Estacionamento;
- 5) Direção de Institucionais e Cidadania.
- 6) Direção de Serviços Jurídicos.

## ESTRUTURA DE 2ª LINHA:

Departamentos de Suporte - liderados por Responsáveis de Área:

- 1) Departamento de Sistemas de Informação;
- 2) Departamento de Recursos Humanos;
- 3) Departamento de Gestão da Mobilidade;
- 4) Departamento de Apoio Técnico.

# ORGANOGRAMA GERAL







# 02

---

AVALIAÇÃO DOS RISCOS DE GESTÃO,  
CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES  
POR UNIDADE ORGÂNICA

---

AVALIAÇÃO E MEDIDAS  
PREVENTIVAS DOS RISCOS

---

DIREÇÃO ADMINISTRATIVA  
E FINANCEIRA

---

DIREÇÃO DE PLANEAMENTO  
E CONTROLO

---

DIREÇÃO DE DESENVOLVIMENTO  
DA INFRAESTRUTURA

---

DIREÇÃO DE EXPLORAÇÃO  
DO ESTACIONAMENTO

---

DIREÇÃO DE INSTITUCIONAIS  
E CIDADANIA

---

DIREÇÃO DE SERVIÇOS JURÍDICOS

---

DEPARTAMENTO DE SISTEMAS  
DE INFORMAÇÃO

---

DEPARTAMENTO  
DE RECURSOS HUMANOS

---

DEPARTAMENTO DE GESTÃO  
DA MOBILIDADE

---

DEPARTAMENTO DE APOIO TÉCNICO

---

## AVALIAÇÃO DOS RISCOS DE GESTÃO, CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES POR UNIDADE ORGÂNICA

### AVALIAÇÃO E MEDIDAS PREVENTIVAS DOS RISCOS

A avaliação dos riscos de gestão, de corrupção e infrações conexas foi efetuada tendo em conta diversos fatores.

Foi considerada a exposição de cada área a fluxos financeiros, em termos de faturação, recebimento ou acesso físico aos valores e também à vulnerabilidade criada pela participação em processos que potencialmente possam desencadear interesses financeiros.

Foi também considerada a exposição de cada área à intervenção de terceiros e ao eventual favorecimento, até em moldes não financeiros, dando origem a comportamentos internos.

Após identificados e caracterizados, por unidade orgânica - Direção e Departamento, os potenciais riscos de gestão, corrupção e de infrações conexas, foram classificados segundo uma **escala de risco**, quanto ao **impacto previsível** (reduzido, moderado e elevado) e em função da **probabilidade de ocorrência** (reduzido, moderado e elevado).

Estas duas variáveis, probabilidade de ocorrência e impacto estimado das infrações, são determinadas conforme a aferição que é feita de cada facto:

#### 1. PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA

- a. Elevado: O risco decorre de processos correntes e frequentes na Empresa;
- b. Moderado: O risco está associado a procedimentos esporádicos, admissíveis de ocorrer ao longo do ano;
- c. Reduzido: O risco decorre de processos que apenas ocorrerão em circunstâncias excepcionais.

## 2. IMPACTO PREVISÍVEL

- a. Elevado: Da situação de risco identificada podem decorrer prejuízos financeiros, ou outros, significativos para a empresa e a violação dos princípios associados ao interesse público, lesando a credibilidade da EMEL e do próprio acionista único, a Câmara Municipal de Lisboa.
- b. Moderado: A situação de risco pode comportar prejuízos financeiros, ou outros, para a EMEL e perturbar o seu normal funcionamento.
- c. Reduzido: A situação de risco em causa não tem potencial para provocar prejuízos financeiros, ou outros, à empresa, não sendo infrações suscetíveis de ser causadoras de danos relevantes na imagem e operacionalidade da EMEL.

Do cruzamento destas variáveis, apuramos o **grau de risco** que pode ser considerado **reduzido, moderado ou elevado**, de acordo com uma ponderação feita entre a probabilidade de ocorrência e o impacto previsível, determinando três classes de risco de acordo com o quadro seguinte:

GRAU DE RISCO		PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA		
		Reduzido	Moderado	Elevado
IMPACTO PREVISÍVEL	Reduzido	Reduzido	Reduzido	Moderado
	Moderado	Reduzido	Moderado	Elevado
	Elevado	Moderado	Elevado	Elevado

A EMEL não adota medidas especiais no caso de situações de **grau de risco reduzido**, mantendo no entanto em prática um conjunto de medidas de controlo interno para cada departamento e direção.

Para as áreas de **grau de risco moderado ou elevado**, foram analisados os riscos e definidas medidas preventivas e de mitigação, que visam detetar, dissuadir e controlar a ocorrência de fraude, corrupção ou irregularidades.

## DIREÇÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

### 1. GESTÃO FINANCEIRA

- a. Otimização da gestão dos recursos humanos;
- b. Planeamento financeiro, negociação de investimentos com a banca;
- c. Aplicação de excedentes financeiros.

### 2. CONTABILIDADE

- a. Contabilização de movimentos;
- b. *Reporting* legal para a Autoridade Tributária;
- c. Sistematização das demonstrações contabilísticas relevantes para suporte à elaboração de orçamentos e relatórios anuais.

### 3. TESOURARIA

- a. Gestão de movimentos de caixa;
- b. Reconciliação bancária;

### 4. COMPRAS

- a. Gestão de processos operativos de compras;
- b. Gestão de contratos de fornecedores;
- c. Gestão do processo de contratação pública;
- d. Seleção de fornecedores e negociação de contratos numa perspetiva de aprovisionamento estratégico.

## 5. COLETA (RECONCILIAÇÃO)

- a. Reconciliação da coleta bancária.

## 6. APOIO ADMINISTRATIVO

- a. Gestão documental;
- b. Apoio ao Conselho de Administração;
- c. Preparação de propostas de deliberação;
- d. Preparação e distribuição de ordens de serviço;
- e. Gestão de economato;
- f. Arquivo e gestão de serviços de apoio (segurança, portaria, recepção, estafeta e limpeza).

DAF - DIREÇÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA				
TABELA DE DIAGNÓSTICO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS				
ÁREA	PROCESSO	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA	IMPACTO PREVISÍVEL	GRAU DE RISCO
COMPRAS	Contratação Pública	Elevado	Elevado	Elevado
	Acompanhamento Contratos	Elevado	Elevado	Elevado
COLETA	Controlo de Recebimentos	Elevado	Elevado	Elevado
TESOURARIA	Processamento de Pagamentos	Reduzido	Moderado	Reduzido
	Controlo de Movimentos Bancários	Moderado	Reduzido	Reduzido
CONTABILIDADE	Registos Contabilísticos	Reduzido	Reduzido	Reduzido
	Fiscalidade	Reduzido	Reduzido	Reduzido
SERVIÇOS CENTRAIS	Área Administrativa	Reduzido	Reduzido	Reduzido
	Acompanhamento Contratos	Elevado	Moderado	Elevado
	Correspondência	Reduzido	Reduzido	Reduzido

MATRIZ DE MEDIDAS DE MITIGAÇÃO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS				
ÁREA	PROCESSO	GRAU DE RISCO	RISCO IDENTIFICADO	MEDIDA
COMPRAS	Contratação Pública	Elevado	Preterição da Concorrência	Manutenção e controlo dos processos de compras
	Acompanhamento Contratos	Elevado	Favorecimento	Medidas de controlo interno de acompanhamento dos contratos
COLETA	Controlo de Recebimentos	Elevado	Desvio de Fundos	Implementação de programa informático para inserção de dados e controlo
SERVIÇOS CENTRAIS	Acompanhamento Contratos	Elevado	Preterição da Concorrência	Medidas de controlo interno de acompanhamento dos contratos

## DIREÇÃO PLANEAMENTO E CONTROLO

### 1. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

- a. Definição do Plano de Atividades e Orçamento;
- b. Elaboração do Relatório e Contas, com *inputs* recebidos da Contabilidade;
- c. Estratégia de investimentos;
- d. Acompanhamento da execução de contratos de parceria.

### 2. CONTABILIDADE DE GESTÃO

- a. Contabilidade Analítica - análise de rentabilidade dos diferentes negócios;
- b. Análise de desvios face a orçamentos e proposta de medidas corretivas;
- c. Gestão de *tableau de bord* de indicadores a definir pela Gestão.

### 3. INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA

- a. Recolha e sistematização de tendências de evolução nos mercados em que a EMEL atua;
- b. Proposta de aperfeiçoamento / redesenho de modelos de negócio novos, ou de novos modelos de negócio dentro da atividade atual;
- c. Enraizamento de competências de inovação nos diferentes departamentos, através de processos recorrentes e sistemáticos.

DIREÇÃO DE PLANEAMENTO E CONTROLO				
TABELA DE DIAGNÓSTICO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS				
ÁREA	PROCESSO	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA	IMPACTO PREVISÍVEL	GRAU DE RISCO
<b>PLANEAMENTO ESTRATÉGICO</b>	Planeamento Estratégico	Reduzido	Reduzido	Reduzido
	Desenvolvimento do Orçamento da empresa	Reduzido	Reduzido	Reduzido
	Desenvolvimento do Relatório e Contas	Reduzido	Reduzido	Reduzido
	Acompanhamento dos contratos de parceria/prestação de serviços	Reduzido	Reduzido	Reduzido
	Apoios ao plano de investimento de médio prazo	Reduzido	Reduzido	Reduzido
<b>CONTROLO DE GESTÃO</b>	Controlo Interno	Reduzido	Reduzido	Reduzido
	Controlo de Gestão	Reduzido	Reduzido	Reduzido
	Gestão da Contabilidade Interna	Reduzido	Reduzido	Reduzido
<b>INOVAÇÃO ESTRATÉGICA</b>	Desenvolvimento de modelos de negócio de mobilidade e estacionamento	Reduzido	Reduzido	Reduzido
	Projetos Europeus de Investigação e Inovação	Reduzido	Reduzido	Reduzido

## DIREÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DA INFRAESTRUTURA

### 1. PLANEAMENTO

- a. Estudos e projetos de requalificação de estacionamento de rua e de parques;
- b. Interface com estruturas técnicas da tutela. A negociação é coordenada pela gestão de institucionais.

### 2. GESTÃO DE EMPREITADAS

- a. Propor os procedimentos de concurso inerentes à execução de obra nova e conservação/manutenção;
- b. Gerir os processos de adjudicação de elaboração de projetos e licenciamento, de fiscalização, de construção e acabamentos de obras e da sua receção;
- c. Gerir o orçamento e prazos das empreitadas.

### 3. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA

- d. Manutenção do cadastro e definição do plano de renovação de equipamentos;
- e. Avaliação das melhores práticas tecnológicas internacionais e desenvolvimento *de business cases* de transformação de estacionamento, parques e redesenho de soluções de acesso condicionado.

DIREÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DA INFRAESTRUTURA				
TABELA DE DIAGNÓSTICO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS				
ÁREA	PROCESSO	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA	IMPACTO PREVISÍVEL	GRAU DE RISCO
PLANEAMENTO	Desenvolvimento de estudos técnicos de ordenamento de estacionamento	Reduzido	Moderado	Reduzido
	Elaboração de planos de sinalização	Reduzido	Moderado	Reduzido
	Interface com estruturas técnicas da tutela	Reduzido	Reduzido	Reduzido
	Apoio na elaboração de caderno de encargos	Reduzido	Moderado	Reduzido
	Manutenção de cadastro	Reduzido	Reduzido	Reduzido



<b>GESTÃO DE EMPREITADAS</b>	Contratação Pública	Elevado	Elevado	Elevado
	Processo de Consulta ao Mercado	Elevado	Moderado	Elevado
	Gestão de prazos e orçamento das empreitadas	Elevado	Elevado	Elevado
	Fiscalização de pequenas empreitadas	Elevado	Moderado	Elevado
<b>GESTÃO DE INFRA-ESTRUTURAS</b>	Manutenção de cadastro	Reduzido	Reduzido	Reduzido
	Definição do plano de renovação de equipamentos	Reduzido	Moderado	Reduzido
	Avaliação das melhores práticas tecnológicas e desenvolvimentos de <i>business cases</i>	Reduzido	Reduzido	Reduzido
	Procedimentos para Contratação Pública (CE - Partes Técnicas)	Reduzido	Moderado	Reduzido
<b>GESTÃO DE PROJETOS</b>	Gestão de Projetos Internos	Reduzido	Reduzido	Reduzido
	Gestão de Projetos com FSE	Reduzido	Reduzido	Reduzido

### MATRIZ DE MEDIDAS DE MITIGAÇÃO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

ÁREA	PROCESSO	GRAU DE RISCO	RISCO IDENTIFICADO	MEDIDA
<b>GESTÃO DE EMPREITADAS</b>	Contratação Pública	Elevado	Preterição da Concorrência	Controlo de requisições / Análise de reclamações
	Processo de Consulta ao mercado	Elevado	Viciação do processo	Controlo de consultas / Implementação de medidas-condições de consulta
	Gestão de Prazos e orçamento das empreitadas	Elevado	Favorecimento	Análise criteriosa das modificações objetivas aos contratos das empreitadas / Avaliação da <i>idoneidade moral do técnico</i>
	Fiscalização de pequenas empreitadas	Elevado	Favorecimento	Análise criteriosa das modificações objetivas aos contratos das empreitadas / Avaliação da <i>idoneidade moral do técnico</i>

## DIREÇÃO DE EXPLORAÇÃO DO ESTACIONAMENTO

### 1. GESTÃO DE OPERAÇÕES DE FISCALIZAÇÃO

- a. Fiscalização do estacionamento;
- b. Coordenação das ações de bloqueamento e reboque;
- c. Gestão do parque de rebocados;
- d. Detecção e alerta das OVPs;
- e. Coordenação com CCE's.

### 2. GESTÃO DE OPERAÇÕES DE PARQUES

- a. Gerir a operacionalidade dos parques;
- b. Propor a política de preços e horários dos parques e assegurar o seu cumprimento;
- c. Gerir e manter a base de clientes;
- d. Coordenação com CCE's.

### 3. GESTÃO DE ZONAS DE ACESSO CONDICIONADO

- a. Gerir a circulação e estacionamento nas ZAACs;
- b. Apoio a residentes e gestão de acessos;
- c. Vigilância de Túneis;
- d. coordenação com CCE's.

### 4. GESTÃO DE DESEMPENHO

- a. Gestão do sistema de indicadores de fiscalização;
- b. Análise de desempenho operacional;
- c. Coordenação com as áreas de relações com institucionais e de cidadãos.

## 5. GESTÃO DO CENTRO DE OPERAÇÕES

- a. Gestão do Centro de Operações nas suas diversas vertentes;
- b. Articulação com as diversas áreas da direção de exploração de estacionamento;
- c. Articulação com CCEs;
- d. Articulação com outras áreas da EMEL.

DIREÇÃO DE EXPLORAÇÃO DO ESTACIONAMENTO				
TABELA DE DIAGNÓSTICO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS				
ÁREA	PROCESSO	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA	IMPACTO PREVISÍVEL	GRAU DE RISCO
FISCALIZAÇÃO	Autuação	Elevado	Reduzido	Moderado
	Desbloqueamento	Moderado	Elevado	Elevado
	Entrega veículo Parque	Reduzido	Elevado	Moderado
PARQUES	Cobrança valor Parque	Elevado	Elevado	Elevado
	Abertura manual de barreiras	Elevado	Elevado	Elevado
	Assinaturas	Reduzido	Reduzido	Reduzido
ZONAS DE ACESSO CONDICIONADO	Autorização de acesso	Elevado	Reduzido	Moderado
	Atendimento remoto	Moderado	Reduzido	Reduzido

<b>MATRIZ DE MEDIDAS DE MITIGAÇÃO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS</b>				
<b>ÁREA</b>	<b>PROCESSO</b>	<b>GRAU DE RISCO</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>MEDIDA</b>
<b>FISCALIZAÇÃO</b>	Autuação	Moderado	Favorecimento - Anulação de Autuação	Limitação perfil operadores OPERA; Vigilância e controlo pelos Chefes de Equipa
	Desbloqueamento	Elevado	Favorecimento - Desbloqueamento irregular	Limitação perfil operadores OPERA; Verificação aleatória de processos
	Entrega veículo Parque	Moderado	Entrega de veículo irregular	Limitação perfil operadores OPERA; Verificação aleatória de processos
<b>PARQUES</b>	Cobrança valor Parque	Elevado	Discricionariedade	Análise frequente dos registos do sistema
	Abertura manual barreiras	Elevado	Discricionariedade	Análise frequente dos registos do sistema; justificação obrigatória no sistema das aberturas manuais
	Assinaturas	Reduzido	Discricionariedade	Procedimento documental na entrada/remoção de lista de espera
<b>ZONAS DE ACESSO CONDICIONADO</b>	Autorização de acesso	Moderado	Discricionariedade	Justificação obrigatória no sistema das entradas manuais

## DIREÇÃO DE INSTITUCIONAIS E CIDADANIA

### 1. GESTORES DE ZONA

- a. Estratégia e objetivos de serviço público;
- b. Negociação e planos de desenvolvimento e otimização com tutela;
- c. Seguimento de planos e resultados.

## 2. CCES

- a. Coordenadores de Cidadania;
- b. Promovem a comunicação entre a gestão de zonas e a exploração apoiando a execução dos planos por zonas;
- c. Promovem a comunicação das questões geradas no dia-a-dia do terreno e contribuem para soluções.

## 3. GESTÃO DE CANAIS

- a. Lojas;
- b. *Call Center*;
- c. Canais Virtuais;
- d. Reclamações;
- e. Interface com gestão de institucionais e com provedoria.

## 4. GESTÃO DO SERVIÇO ONLINE

- f. Liderança na definição do portfólio de iniciativas na plataforma *online*;
- g. Monitorização de resultados e de medidas de otimização.

## 5. GESTÃO DE CIDADANIA E REPORTING

- h. *Reporting* interno e gestão do sistema de indicadores da direção;
- i. Análise de medidas e proposta de soluções;
- j. Gestão da qualidade;
- k. Tipologia e zonas de reclamações.

## 6. COMUNICAÇÃO

- a. Comunicação Externa - informação ao cidadão relativa a abertura de novos parques e zonas de estacionamento tarifado;
- b. Definição de estratégia de comunicação institucional;
- c. *Branding* institucional.

<b>DIREÇÃO DE INSTITUCIONAIS E CIDADANIA</b>				
<b>TABELA DE DIAGNÓSTICO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS</b>				
<b>ÁREA</b>	<b>PROCESSO</b>	<b>PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA</b>	<b>IMPACTO PREVISÍVEL</b>	<b>GRAU DE RISCO</b>
<b>GESTÃO DE CANAIS: LOJAS</b>	Autos / Avisos de Pagamento	Reduzido	Moderado	Reduzido
	Bairros Históricos	Moderado	Moderado	Moderado
	Dísticos	Moderado	Moderado	Moderado
	ePark / Viva Parking	Moderado	Reduzido	Reduzido
	Informações	Reduzido	Reduzido	Reduzido
<b>GESTÃO DE CANAIS: CALL CENTER</b>	Atendimento telefônico	Elevado	Elevado	Elevado
<b>GESTÃO DE CANAIS: RECLAMAÇÕES</b>	Resposta Escrita a Reclamações	Moderado	Moderado	Moderado
<b>GESTÃO DE ZONA</b>	Estratégia e Objetivos do Serviço Público	Reduzido	Reduzido	Reduzido
	Negociação e Planos de Desenvolvimento com a Tutela	Reduzido	Reduzido	Reduzido
	Seguimento de Planos e Resultados	Reduzido	Reduzido	Reduzido
<b>CCES</b>	<i>Reporting</i> do terreno	Reduzido	Reduzido	Reduzido
	Apoio à implementação de soluções	Reduzido	Reduzido	Reduzido
<b>GESTÃO DE SERVIÇO ONLINE</b>	Definição de iniciativas na plataforma <i>online</i>	Moderado	Elevado	Elevado
	Gestão de processos na plataforma <i>online</i>	Moderado	Elevado	Elevado
	Monitorização de resultados na plataforma <i>online</i>	Moderado	Moderado	Moderado
<b>GESTÃO DE CIDADANIA E REPORTING</b>	Monitorização de informação	Reduzido	Reduzido	Reduzido
	Análise de Dados	Reduzido	Reduzido	Reduzido
	<i>Reporting</i>	Reduzido	Reduzido	Reduzido
	Gestão de qualidade	Reduzido	Reduzido	Reduzido
<b>COMUNICAÇÃO</b>	Institucional / Marca	Moderado	Elevado	Elevado
	Serviços / Produtos	Moderado	Elevado	Elevado

### MATRIZ DE MEDIDAS DE MITIGAÇÃO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

ÁREA	PROCESSO	GRAU DE RISCO	RISCO IDENTIFICADO	MEDIDA
GESTÃO DE CANAIS: LOJAS	Bairros Históricos	Moderado	Favorecimento	Implementação de automatização de processos
	Dísticos	Moderado	Favorecimento	Implementação de automatização de processos
GESTÃO DE CANAIS: CALL CENTER	Atendimento telefónico	Elevado	Favorecimento Imagem e reputação	Formação, <i>Scripts</i> de atendimento, auditoria de qualidade, periódica e aleatória
GESTÃO DE CANAIS: RECLAMAÇÕES	Resposta Escrita a Reclamações	Moderado	Favorecimento Imagem e reputação	Formação, Métodos e procedimentos, minuta automática de respostas, auditoria de qualidade, periódica e aleatória
GESTÃO DE SERVIÇO ONLINE	Definição de iniciativas na plataforma <i>online</i>	Elevado	Favorecimento, Imagem e reputação	Métodos e procedimentos de controlo
	Gestão de processos na plataforma <i>online</i>	Elevado	Favorecimento, Imagem e reputação	Métodos e procedimentos de controlo
	Monitorização de resultados na plataforma <i>online</i>	Moderado	Favorecimento, Imagem e reputação	Métodos e procedimentos automáticos de controlo, <i>dashboarding</i> permanente
COMUNICAÇÃO	Institucional - Marca	Elevado	Favorecimento, Imagem e reputação	Validação estratégica, métodos e procedimentos de controlo
	Serviços - Produtos	Elevado	Favorecimento, Imagem e reputação	Validação estratégica, métodos e procedimentos de controlo

## DIREÇÃO DE SERVIÇOS JURÍDICOS

### 1. APOIO JURÍDICO/CONSULTORIA

- a. Elaboração de estudos e pareceres jurídicos por solicitação das diferentes Estruturas /áreas da EMEL;
- b. Apoio à Área de Compras em processos de Contratação Pública;
- c. Gestão de processos de contencioso.

### 2. CONTRAORDENAÇÕES

- a. Gestão dos processos de Contraordenação;
- b. Acompanhamento dos processos na ANSR;
- c. Conferência de emissão de Autos / pagamentos voluntários.

DIREÇÃO DE SERVIÇOS JURÍDICOS				
TABELA DE DIAGNÓSTICO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS				
ÁREA	PROCESSO	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA	IMPACTO PREVISÍVEL	GRAU DE RISCO
JURÍDICA	Assessoria Fiscal e Legal	Reduzido	Moderado	Reduzido
	Gestão de Contencioso	Reduzido	Elevado	Moderado
	Contratação Pública	Moderado	Elevado	Elevado
	Gestão de Incidentes	Moderado	Reduzido	Reduzido
	Gestão de Abate-Veículos	Reduzido	Reduzido	Reduzido
CONTRA-ORDENAÇÕES	Gestão de Processos	Elevado	Elevado	Elevado
	Pareceres	Moderado	Reduzido	Reduzido
	Controlo de Pagamentos	Reduzido	Moderado	Reduzido



<b>MATRIZ DE MEDIDAS DE MITIGAÇÃO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS</b>				
<b>ÁREA</b>	<b>PROCESSO</b>	<b>GRAU DE RISCO</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>MEDIDA</b>
<b>JURÍDICA</b>	Gestão de Contencioso	Moderado	Imagem da Empresa	Implementação de programa de gestão e controlo
	Contratação Pública	Elevado	Preterição concorrencial	Maior controlo requisições - Análise de reclamações
<b>CONTRA-ORDENAÇÕES</b>	Gestão de Processos	Elevado	Viciação de processo	Limitação perfil operadores OPERA - Verificação aleatória de processos

## DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

### 1. PLANEAMENTO E GESTÃO DE PROJETOS

- a. Liderança na definição do portfólio e prioridades de iniciativas da plataforma tecnológica;
- b. Desenvolvimento *business cases* das iniciativas;
- c. Gestão de projetos em curso, coordenando com as áreas e com os fornecedores fornecedores.

### 2. SUPORTE DE APLICAÇÕES

- a. Suporte à gestão das aplicações;
- b. Gestão de Contratos de Suporte às aplicações.

<b>DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO</b>				
<b>TABELA DE DIAGNÓSTICO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS</b>				
<b>ÁREA</b>	<b>PROCESSO</b>	<b>PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA</b>	<b>IMPACTO PREVISÍVEL</b>	<b>GRAU DE RISCO</b>
<b>SISTEMAS DE INFORMAÇÃO</b>	Orçamentação	Reduzido	Moderado	Reduzido
	Gestão de recursos	Reduzido	Reduzido	Reduzido
	Planeamento TI	Reduzido	Moderado	Reduzido
	Gestão de Fornecedores	Reduzido	Moderado	Reduzido
	Controlo de projetos	Reduzido	Moderado	Reduzido
<b>GESTÃO DE PROJETOS</b>	Avaliação de fornecedores	Moderado	Moderado	Moderado
	Análise de requisitos	Reduzido	Reduzido	Reduzido
	Gestão de projetos	Moderado	Moderado	Moderado
	Projetos-piloto	Moderado	Moderado	Moderado
	Cadernos de Encargos	Reduzido	Reduzido	Reduzido
<b>SUORTE APLICACIONAL</b>	Contratos de manutenção	Reduzido	Moderado	Reduzido
	Desenvolvimento aplicacional	Reduzido	Reduzido	Reduzido
	Suporte de aplicações	Reduzido	Moderado	Reduzido

<b>MATRIZ DE MEDIDAS DE MITIGAÇÃO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS</b>				
<b>ÁREA</b>	<b>PROCESSO</b>	<b>GRAU DE RISCO</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>MEDIDA</b>
<b>GESTÃO DE PROJETOS</b>	Avaliação de fornecedores	Moderado	Favorecimento	Executada de acordo com normas de contratação pública
	Gestão de projetos	Moderado	Preterição concorrência	Controlo da gestão dos projetos e dos recursos disponíveis
	Projetos-piloto	Moderado	Preterição concorrência	Controlo da gestão dos projetos e dos recursos disponíveis

## DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

### 1. GESTÃO DE RH

- a. Apoio na definição de estratégias de retenção de talento e desenvolvimento de competências internas;
- b. Desenvolver e gerir sistemas de planos de carreira, desempenho e de incentivos;
- c. Assegurar gestão administrativa de recursos humanos e cumprimento das normas legais de legislação do trabalho.
- d. Gerir benefícios sociais, saúde ocupacional e medicina no trabalho;
- e. Elaboração e monitorização de indicadores de gestão e do orçamento de custos com Pessoal.

### 2. FORMAÇÃO

- a. Identificar necessidades de formação nas diferentes Áreas e Departamentos;
- b. Elaborar Plano de Formação de acordo com as necessidades de desenvolvimento de competências identificadas;
- c. Propor ações de formação e entidades formadoras;
- d. Gestão de Estágios Curriculares e Profissionais.

### 3. COMUNICAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

- a. Desenvolver iniciativas que criem valor para a comunidade. Zelar por uma conduta empresarial pautada por valores éticos e responsáveis dentro e fora da empresa;
- b. Apoiar / promover medidas que permitam melhorar de forma sustentada a qualidade de vida dos cidadão ou de públicos-alvo mais fragilizados;
- c. Definir métricas para avaliação do impacto ou do valor gerado pelas diferentes iniciativas desenvolvidas;
- d. Seguir as melhores práticas internacionais para a implementação de uma cultura corporativa responsável;
- e. Fomentar a conciliação da Vida Profissional e Familiar.

<b>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>				
<b>TABELA DE DIAGNÓSTICO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS</b>				
<b>ÁREA</b>	<b>PROCESSO</b>	<b>PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA</b>	<b>IMPACTO PREVISÍVEL</b>	<b>GRAU DE RISCO</b>
<b>GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>	Recrutamento	Moderado	Moderado	Moderado
	Gestão de Assiduidade	Moderado	Reduzido	Reduzido
	Processamento de Vencimentos	Moderado	Moderado	Moderado
<b>FORMAÇÃO</b>	Seleção de Fornecedores	Moderado	Moderado	Moderado
<b>COMUNICAÇÃO INTERNA</b>	Seleção de Fornecedores	Moderado	Moderado	Moderado
<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA</b>	Seleção de Entidades a Apoiar	Reduzido	Reduzido	Reduzido

<b>MATRIZ DE MEDIDAS DE MITIGAÇÃO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS</b>				
<b>ÁREA</b>	<b>PROCESSO</b>	<b>GRAU DE RISCO</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>MEDIDA</b>
<b>GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>	Recrutamento	Moderado	Favorecimento	Nomeação de Júri - Escala de Avaliação
	Processamento de Vencimentos	Moderado	Divulgação de informação e dados; Favorecimento	Auditorias Periódicas
<b>FORMAÇÃO</b>	Seleção de Fornecedores	Moderado	Preterição da Concorrência	Seleção Obrigatória de 3 fornecedores; - Análise Aleatória Processos por 2º elemento
<b>COMUNICAÇÃO INTERNA</b>	Seleção de Fornecedores	Moderado	Preterição da Concorrência	Seleção Obrigatória de várias entidades; - Análise Aleatória Processos por 2º elemento

## DEPARTAMENTO DE GESTÃO DA MOBILIDADE

### 1. GESTÃO DA MOBILIDADE PEDONAL

- a. Exploração da atividade de elevadores, escadas rolantes, funiculares.

### 2. GESTÃO DE MOBILIDADE SUAVE

- b. Exploração dos negócios de *car-sharing*, *bike-sharing* e mobilidade elétrica.

DEPARTAMENTO DE GESTÃO DA MOBILIDADE				
TABELA DE DIAGNÓSTICO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS				
ÁREA	PROCESSO	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA	IMPACTO PREVISÍVEL	GRAU DE RISCO
MOBILIDADE SUAVE	Controlo SLA <i>Bike-sharing</i>	Reduzido	Moderado	Reduzido

## DEPARTAMENTO DE APOIO TÉCNICO

### 1. SALA DE DESENHO E SUPORTE DE CONSTRUÇÃO

- a. Intervenção em Obra Civil, sinalização vertical e pinturas, de natureza preventiva ou corretiva, legal ou de emergência;
- b. Apoio na elaboração de cadernos de encargos (vertente técnica);
- c. Elaboração de métricas operacionais.

### 2. PARQUES

- d. Intervenção na manutenção de equipamentos de parques de estacionamento (cancelas, etc.);
- e. Apoio na elaboração de cadernos de encargos (vertente técnica);
- f. Elaboração de métricas operacionais.

### 3. FISCALIZAÇÃO

- a. Intervenção na manutenção de parquímetros;
- b. Apoio na elaboração de cadernos de encargos (vertente técnica);
- c. Elaboração de métricas operacionais.

### 4. PROJETOS E CONTROLO DE SISTEMAS

- a. *Help desk* e manutenção de tecnologias de controlo das operações (salas de controlo remoto);
- b. Elaboração de métricas operacionais.

### 5. GESTÃO DE ATIVOS

- a. Gestão de frota;
- b. Gestão de inventário de ativos, assegurando a otimização e regularização contabilística e patrimonial.

### 6. QUALIDADE E AUDITORIA OPERACIONAL

- a. Atividades de certificação, auditoria técnica e normalização processual;
- b. Gestão de documentação técnica (especificações, normas, procedimentos) do sistema de gestão da qualidade.

### 7. EDIFÍCIOS

- a. Intervenção e coordenação de obras / mudanças em instalações da EMEL (*Facility Management*);
- b. Gestão de Contratos / Avenças.

### 8. MOBILIDADE

- a. Intervenções de manutenção preventiva e corretiva em equipamentos de mobilidade suave (funiculares, elevadores, bicicletas e outros);
- b. Elaboração de métricas operacionais.

### 9. COLETA (LOGÍSTICA)

- a. Gestão da recolha de parquímetros, máquinas, equipas e parques.

DEPARTAMENTO DE APOIO TÉCNICO				
TABELA DE DIAGNÓSTICO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS				
ÁREA	PROCESSO	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA	IMPACTO PREVISÍVEL	GRAU DE RISCO
APOIO TÉCNICO	Coleta	Elevado	Elevado	Elevado
	Mobilidade	Moderado	Moderado	Moderado
	Edifícios	Moderado	Moderado	Moderado
	Qualidade e Auditoria	Moderado	Elevado	Elevado
	Gestão de Ativos	Moderado	Moderado	Moderado
	Projetos e Controle de Sistemas	Moderado	Elevado	Elevado
	Fiscalização	Moderado	Moderado	Moderado
	Parques	Reduzido	Reduzido	Reduzido
	Brigada	Reduzido	Reduzido	Reduzido

<b>MATRIZ DE MEDIDAS DE MITIGAÇÃO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS</b>				
<b>ÁREA</b>	<b>PROCESSO</b>	<b>GRAU DE RISCO</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>MEDIDA</b>
<b>COLETA</b>	Coleta	Elevado	Desvios de valores	Implementação de novos Procedimentos de coleta
<b>GESTÃO DE ATIVOS</b>	Contratação	Moderado	Favorecimento	Planeamento e controlo de execução de contratos referentes a Ativos, Mobilidade, Edifícios, Projetos e Controlo de Sistemas
<b>MOBILIDADE</b>	Contratação	Moderado	Favorecimento	Planeamento e controlo de execução de contratos referentes a Ativos, Mobilidade, Edifícios, Projetos e Controlo de Sistemas
<b>QUALIDADE E AUDITORIA</b>	Contratação	Elevado	Favorecimento	Implementação de procedimento de Auditoria externa
<b>EDIFÍCIOS</b>	Contratação	Moderado	Favorecimento	Planeamento e controlo de execução de contratos referentes a Ativos, Mobilidade, Edifícios, Projetos e Controlo de Sistemas
<b>PROJETOS E CONTROLO DE SISTEMAS</b>	Contratação	Elevado	Favorecimento	Planeamento e controlo de execução de contratos referentes a Ativos, Mobilidade, Edifícios, Projetos e Controlo de Sistemas
<b>FISCALIZAÇÃO</b>	Reparações	Moderado	Favorecimento Discricionariedade	Aprovação prévia das reparações e verificação de todas as reparações efetuadas





# 03

---

DESENVOLVIMENTO DAS MEDIDAS DE MITIGAÇÃO  
DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

---

## DESENVOLVIMENTO DAS MEDIDAS DE MITIGAÇÃO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

No âmbito das medidas que devem ser implementadas - preventivas e corretivas - e tendo em conta o que foi identificado no diagnóstico, em cada área da empresa, torna-se necessário a implementação das seguintes medidas:

### DIREÇÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

#### 1. MANUTENÇÃO E CONTROLO DOS PROCESSOS DE COMPRA

- a. Aumentar e implementar medidas adicionais no que concerne ao controlo e responsabilização das outras áreas da Empresa no cumprimento da legislação da Contratação Pública, nomeadamente controlo da execução e término dos contratos e devolução processos com instrução deficiente,
- b. Controlo do cumprimento das regras inerentes ao processo das compras de bens e serviços, através de auditoria das requisições e do cumprimento das regras internas estabelecidas no Manual de Contratação Pública.

#### 2. MEDIDAS DE CONTROLO INTERNO PARA FAZER FACE AO ACOMPANHAMENTO DOS CONTRATOS

Implementar medidas de controlo interno em relação à verificação do acompanhamento e cumprimento dos contratos, com preenchimento de fichas de execução onde se registam todas as vicissitudes existentes no decurso do contrato.

#### 3. IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMA INFORMÁTICO PARA INSERÇÃO DE DADOS E CONTROLO

Desenvolvimento de módulo informático específico para esta área de trabalho (Coleta).

## DIREÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DA INFRAESTRUTURA

### 4. CONTROLO REQUISIÇÕES / ANÁLISE DE RECLAMAÇÕES

Acompanhamento na elaboração das requisições e peças processuais, no que respeita aos requisitos exigidos, nomeadamente: critérios de avaliação, valor base e fornecedores propostos na consulta ao mercado, em caso de Ajuste Direto. Avaliar as reclamações com vista à descoberta de tendências de favorecimento ou discricionariedade.

### 5. ESTUDO DO MERCADO/ IMPLEMENTAÇÃO DE MEDIDAS

Avaliar o mercado. Estabelecer medidas-condições para estudo do mercado.

### 6. ANÁLISE CRITERIOSA DAS MODIFICAÇÕES OBJETIVA AOS CONTRATOS DAS EMPREITADAS

Verificação da modificação objetiva ao contrato *“in situ”* e verificar a necessidade dessas mesmas modificações. Essas modificações devem ser sempre bem fundamentadas e documentadas.

## DIREÇÃO DE EXPLORAÇÃO DO ESTACIONAMENTO

### 1. LIMITAÇÃO PERFIL DE OPERADORES OPERA

Definição de níveis distintos no *software* de operação OPERA que impossibilitem a anulação/alteração de registos de autuações e/ou bloqueamentos e remoções já efetuadas.

### 2. VIGILÂNCIA E CONTROLO PELOS CHEFES DE EQUIPA

Acompanhamento próximo, vigilância e controlo do trabalho dos Fiscais e Equipas, pelos respetivos Chefes de equipa.

### **3. VERIFICAÇÃO ALEATÓRIA DE PROCESSOS**

Acompanhamento próximo, vigilância e controlo do trabalho dos Fiscais e Equipas, pelos respetivos Chefes de equipa.

Auditorias regulares aos processos administrativos dos Desbloqueamentos, Remoções e Entrega de viaturas no Parque de Rebocados.

### **4. ANÁLISE FREQUENTE DOS REGISTOS DOS SISTEMAS**

Auditorias regulares aos registos dos sistemas informáticos de gestão com especial foco nas operações de abertura de barreiras/pilaretes e nos movimentos financeiros.

### **5. JUSTIFICAÇÃO OBRIGATÓRIA NO SISTEMA DAS ENTRADAS / ABERTURAS MANUAIS**

Utilização obrigatória de ferramenta do sistema informático que só aciona uma abertura (barreira ou pilarete) após a inserção de justificação plausível pelo operador devidamente identificado.

### **6. PROCEDIMENTO DOCUMENTAL NA ENTRADA/REMOÇÃO DE LISTA DE ESPERA**

Obrigatoriedade de constituição de processo documental na criação de listas de espera para Assinaturas Mensais ou outros produtos com “números clausulo”; nomeadamente, troca de correspondência com clientes.

### **7. JUSTIFICAÇÃO OBRIGATÓRIA NO SISTEMA DE ENTRADAS MANUAIS**

Formação de atendimento telefónico, gestão de conflitos e registo de entradas. Gravação temporária das conversações mantidas entre os operadores das ZAAC e os utentes.

## DIREÇÃO DE INSTITUCIONAIS E CIDADANIA

### 1. IMPLEMENTAÇÃO DE AUTOMATIZAÇÃO DE PROCESSOS

Parametrização do SENDYS, controlo remoto de caixa diária e fundos de maneiio.

### 2. FORMAÇÃO, *SCRIPTS* DE ATENDIMENTO, AUDITORIA DE QUALIDADE, PERIÓDICA E ALEATÓRIA

Plano de formação, implementação de *scripts* de atendimento por canal IVR, ações periódicas de cliente mistério.

### 3. FORMAÇÃO, MÉTODOS E PROCEDIMENTOS, MINUTAS AUTOMÁTICAS DE RESPOSTAS, AUDITORIA DE QUALIDADE, PERIÓDICA E ALEATÓRIA

Plano de formação, implementação de minutas por tipo, categoria e subcategoria de contacto, inseridas em BPM, com campos ativos restritos à especificidade técnica do caso. Reforço de compromisso (temporal) no processo de pareceres dos departamentos. Ações periódicas internas de triagem aleatória de casos. Ações externas periódicas de cliente mistério.

### 4. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE CONTROLO

Definição prévia de necessidades e objetivos. Validação do projeto por etapas, segmentando o processo de decisão. Testes e sistemas de validação. Auditorias externas de segurança.

### 5. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS AUTOMÁTICOS DE CONTROLO, *DASHBOARDING* PERMANENTE

Interface de *reporting*. Acompanhamento em tempo real dos processos, com visualização permanente do desempenho em *écran*.

## **6. VALIDAÇÃO ESTRATÉGICA, MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE CONTROLO**

Definição e validação de problemas e necessidades. Construção e validação de briefing. Elaboração de estratégia de comunicação para conceção e difusão e sua validação. Avaliação interdisciplinar de propostas. Acompanhamento de produção e monitorização de resultados.

### **DIREÇÃO DE SERVIÇOS JURÍDICOS**

#### **1. IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMA DE GESTÃO E CONTROLO**

Implementação de um sistema que permita um controlo efetivo dos processos, conhecendo o seu estado a sua evolução, a todo o tempo. Registo do histórico do processo podendo efetuar um controlo em tempo real do trabalho levado a cabo pelo escritório de advogados que nos presta apoio. Conhecimento dos estádios de cada processo e afastamento de intervenções perniciosas.

#### **2. MAIOR CONTROLO REQUISIÇÕES / ANÁLISE DE RECLAMAÇÕES**

Controlo efetivo das requisições dos serviços coordenando desde o início as atividade de contratação, o momento da sua realização e restantes procedimentos. Análise, em conjunto com as requisições, das reclamações apresentadas nas várias fases do procedimento de contratação pública - relatório audiência prévia, impugnação administrativa, impugnação judicial - para apurar as razões subjacentes e obviar a situações similares.

#### **3. LIMITAÇÃO PERFIL OPERADORES OPERA / VERIFICAÇÃO ALEATÓRIA DE PROCESSOS**

Com a implementação do OPERA o tratamento de processo é delimitado em função do perfil de cada utilizador o que tem como virtude o controlo da atividade de cada um na sua intervenção no processo.

Controlo aleatório dos processos para conhecer as métricas da sua evolução, bem como as intervenções existentes, assim obviando a intervenções desnecessárias.

## DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

### 1. EXECUTADA DE ACORDO COM NORMAS DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA

Avaliação de critérios associada à contratação pública e segundo júri multidisciplinar e previamente selecionado.

### 2. CONTROLO DA GESTÃO DOS PROJETOS E DOS RECURSOS DISPONÍVEIS

Controlo e gestão de todos os recursos alocados ao projeto e registo de todas as iniciativas associadas.

## DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

### 1. NOMEAÇÃO DE JÚRI /ESCALA DE AVALIAÇÃO

- a. Nomeação de Júri constituído por mais de um elemento, sempre com um representante dos Recursos Humanos;
- b. Sempre que possível estabelecer uma escala de avaliação que permita ter critérios imparciais.

### 2. AUDITORIAS PERIÓDICAS

- a. Análises aleatórias dos recibos de vencimentos;
- b. Análise dos recibos dos colaboradores admitidos ou em cessação do contrato;
- c. Comparação dos totais das rubricas salariais fixas com o mês anterior e análise dos desvios.

### 3. ANÁLISE ALEATÓRIA PROCESSOS POR 2º ELEMENTO

Aleatoriamente esse processo deve ser analisado na sua totalidade pelo Responsável de Recursos Humanos.

## DEPARTAMENTO DE APOIO TÉCNICO

### 1. IMPLEMENTAÇÃO DE NOVOS PROCEDIMENTOS DE COLETA

Implementação de novos processos de coleta com mínimo de exposição de valores desde a recolha à entrega no sistema bancário, associando mecanismos de reforço de segurança e garantia de salvaguarda.

### 2. PLANEAMENTO E CONTROLO DE EXECUÇÃO DE CONTRATOS REFERENTES A ATIVOS, MOBILIDADE, EDIFÍCIOS, PROJETOS E CONTROLO DE SISTEMAS

Recurso a concurso público com planeamento de obras de conservação e manutenção e implementação de mecanismo de controlo de execução dos contratos que permita o acompanhamento efetivo dos fornecedores.

### 3. QUALIDADE E AUDITORIA

Estabelecimento de um procedimento interno que efetive uma auditoria das faturas rececionadas de modo a estabelecer uma segunda linha de validação, onde é feita uma análise de maior rigor e profundidade.

### 4. MONITORIZAÇÃO

Aprovação prévia ao início das reparações e verificação de todas as efetuadas, com controlo de pedidos e tempos de reparação, atividades realizadas e peças substituídas.





# 04

---

AÇÕES

---

ACOMPANHAMENTO DO PLANO

---

## AÇÕES

---

De acordo com os objetivos gerais atrás indicados e a avaliação de riscos identificados são ações prioritárias para 2016:

1. O acompanhamento das situações de risco identificadas;
2. Implementação dos mecanismos de controlo internos nas diversas áreas da empresa: direções e departamentos;
3. Análise e acompanhamento dos resultados da implementação das medidas adotadas, observando com especial atenção os aspetos funcionais e as despesas das diversas áreas da empresa.

Após a elaboração e aprovação do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão (incluindo risco de corrupção e infrações conexas), este será enviado para os seguintes órgãos:

1. Tutela - Câmara Municipal de Lisboa;
2. Tribunal de Contas;
3. CPC - Conselho da Prevenção da Corrupção;
4. Revisor Oficial de Contas.

Deve ser efetuado, quando necessário, o preenchimento do Questionário Sobre a Avaliação da Gestão de Riscos e respetivo envio, também quando aplicável para o CPC - Conselho da Prevenção da Corrupção.

Sempre que sejam verificadas inconformidades, proceder-se-á à elaboração de relatórios e recomendações de forma a tomar ação proactiva. Estes relatórios devem ser encarados como instrumentos de carácter informativo e imparcial.

Torna-se ainda necessária:

1. A sensibilização e capacitação dos intervenientes diretamente no processo de forma a tornar célere a execução do plano;
2. A definição e identificação anual dos vários responsáveis envolvidos na gestão do plano;
3. A definição prévia de critérios gerais e abstratos, nomeadamente a nomeação de júris diferenciados para cada concurso;
4. A utilização do questionário acima referido, como guia, nas áreas de contratação pública;
5. Tomar como prioritárias o desenvolvimento de trabalho nas áreas de maior risco.

Anualmente, no âmbito do relatório de Boas Práticas da EMEL deve ser dedicado um capítulo onde é realizado o reporte anual das ocorrências verificadas, riscos identificados ou colmatados e bem assim dos esforços da empresa no sentido da sua mitigação.

## ACOMPANHAMENTO DO PLANO

---

Tendo em conta a necessidade de avaliar a eficácia das ações propostas, a equipa de acompanhamento do plano tem como missão monitorizar o Plano de Prevenção de Riscos de Gestão (incluindo risco de corrupção e infrações conexas) aprovado, dando início aos trabalhos desta nova abordagem estratégica, cabendo-lhe também avaliar os resultados obtidos na implementação das ações propostas, no momento inicial e anualmente fazendo a ligação entre as várias direções e departamentos da empresa e garantido o bom funcionamento dos processos propostos.

O Conselho de Administração aprovou a nomeação dos membros da Equipa de Acompanhamento do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão (incluindo risco de corrupção e infrações conexas) para o ano de 2016, constituída pelos elementos Dr. Paulo Gil, Dr.<sup>a</sup> Luísa Folque e Dr.<sup>a</sup> Isabel Marques.

No que concerne às funções desta equipa, importa referir que a sua coordenação é exercida pelo Dr. Paulo Gil que tem como atribuições a distribuição de tarefas de acompanhamento e execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão (incluindo risco de corrupção e infrações conexas), marcação de reuniões, solicitação de elementos, entre outros necessários ao seu cabal funcionamento.

No âmbito das suas funções, a Equipa de Acompanhamento do Plano deve ter acesso a todos os documentos considerados necessários, das áreas abrangidas pelo plano, enquadrados no cumprimento da sua missão.

A Equipa de Acompanhamento do Plano tem como principal atribuição a monitorização da implementação das medidas previstas, acompanhando o desenvolvimento dos trabalhos, promovendo a correção de eventuais desvios.

Deve elaborar relatórios sobre qualquer inconformidade detetada (riscos que sejam detetados ao longo do processo e/ou processos em que seja necessário fazer reajustamentos para minimizar o risco) e propor medidas de correção necessárias para o aperfeiçoamento do processo, nas várias etapas, garantindo assim o cumprimento do mesmo e a colocação em prática de medidas proactivas no combate à corrupção e infrações conexas de modo a minimizar o risco da sua existência.

Anualmente promove o relatório da monitorização global do plano, contribuindo para a elaboração do Relatório de Boas Práticas.

Os responsáveis das Direções e Departamentos, devem informar a Equipa de Acompanhamento do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão (incluindo risco de corrupção e infrações conexas), com a periodicidade estabelecida, sobre a correlação entre as medidas que lhe foram dirigidas e os esforços da sua concretização.



# 05

---

GESTÃO E CONFLITO DE INTERESSES

---

## GESTÃO DE CONFLITOS DE INTERESSES

---

O Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC) aprovou, na sua reunião de 7 de novembro de 2012, uma recomendação sobre gestão de conflitos de interesses no Setor Público:

Considerando que o conflito de interesses é uma matéria de fundamental importância nas relações entre os cidadãos e as entidades públicas e que a sua adequada gestão é imprescindível para a promoção de uma cultura de integridade e transparência, com todos os benefícios daí resultantes para a gestão pública, o CPC emitiu uma recomendação a todas as entidades de natureza pública, ainda que constituídas ou regidas pelo direito privado, alertando para a necessidade de dispor de mecanismos de acompanhamento e de gestão de conflitos de interesses, devidamente publicitados, que incluam também o período que sucede ao exercício das funções públicas, com indicação das consequências legais.

As entidades destinatárias desta Recomendação devem expressar no seu Plano de Risco de Gestão esta preocupação que visa prevenir eventuais conflitos de interesses, o que agora se cumpre.

A EMEL está confiante de que através da publicação, promoção e sensibilização, transversalmente a todos os colaboradores e colaboradoras, do seu código de ética, já publicado e divulgado, com especial ênfase ao artigo 10.<sup>º</sup>, conseguirá obviar aos riscos decorrentes das situações de conflitos de interesses.

Porém, para além do Código de Ética ainda levará ainda cabo as seguintes ações:

1. Distribuir e publicitar internamente o Manual de Boas Práticas e Códigos de Conduta relativamente a todas as áreas de atuação, incluindo o período que sucede ao exercício de funções públicas, em conformidade com o quadro legal e os valores éticos da organização.

2. Identificar de potenciais conflitos de interesses relativamente a cada área funcional da sua estrutura orgânica.
3. Identificar de situações que possam dar origem a um conflito real, aparente ou potencial de interesses que envolvam colaboradores e colaboradoras que deixam o cargo público para exercerem funções privadas como trabalhadores, consultores ou outras funções.
4. Promover medidas adequadas a prevenir e gerir conflitos de interesses relativamente a situações que envolvam colaboradores e colaboradoras que aceitem cargos em entidades privadas que foram abrangidas por decisões em que, direta ou indiretamente, participaram no exercício de funções públicas, ou porque, por via desse exercício, tiveram a informação privilegiada com interesses para a entidade privada ou, ainda, que possam ter influência na entidade pública onde exerceram funções, através de ex-colaboradores.
5. Promover uma cultura organizacional na qual impere forte intolerância relativamente às situações de conflitos de interesses, nomeadamente através da instituição do seu registo.
6. Desenvolver de ações de formação profissional de reflexão e sensibilização sobre esta área temática, junto de todas os colaboradores e colaboradoras dos serviços.



# 06

---

IMPLEMENTAÇÃO

---

FLUXOGRAMA SEQUENCIAL  
DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO

---



## IMPLEMENTAÇÃO

---

O presente Plano de Prevenção de Riscos de Gestão (incluindo risco de corrupção e infrações conexas) agora adotado na EMEL, na sequência da deliberação do Conselho de Administração, na sua reunião de 6 de junho de 2016, vai ser acompanhado, impondo-se a elaboração de relatórios regulares que são analisados e podem dar origem a redefinição de procedimentos de acordo com as inconformidades encontradas, discutidas e assentes como resultado das análises efetuadas e à eventual revisão do que agora se estabelece.

Tendo em conta as obrigações constantes da Lei e das Recomendações do CPC a EMEL deve anualmente apresentar o relatório, a incluir no Relatório de Boas Práticas, com resumo da atividade desenvolvida, ou seja, com a execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão (incluindo risco de corrupção e infrações conexas) inicial reajustando-o com a indicação das melhorias efetuadas ao longo do exercício, devendo definir-se as linhas orientadoras para o exercício seguinte.

## FLUXOGRAMA SEQUENCIAL DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO

---

### 1. ELABORAÇÃO DO PLANO

- a. Breve diagnóstico de riscos por direção e departamento;
- b. Identificação dos riscos por departamento;
- c. Indicação de medidas a adotar como medidas preventivas ou corretivas;
- d. Definição e identificação dos responsáveis envolvidos no plano, bem como nomeação dos membros da Equipa de Acompanhamento do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão;
- e. Aprovação pelo Conselho de Administração.

## 2. AÇÕES

- a. Acompanhamento da execução do plano;
- b. Elaboração de relatórios regulares;
- c. Propostas proactivas ao longo do processo;
- d. Sensibilização/Capacitação do pessoal;
- e. Preenchimento do questionário do CPC.

## 3. ACOMPANHAMENTO CONTÍNUO

- a. O acompanhamento deve ser constante;
- b. As reuniões devem ser periódicas e com o Conselho de Administração;
- c. As alterações necessárias, mesmo ao longo do processo, devem ser postas em prática logo que discutidas e aprovadas;
- d. Os membros da equipa de acompanhamento podem ser nomeados de forma rotativa de modo que a equipa possa ser alvo de uma segregação de funções.

### O Conselho de Administração

Dr. Luís Natal Marques  
*Presidente*

João Paulo Salazar Dias  
*Vogal*

Jorge Alves Oliveira  
*Vogal*



[www.emel.pt](http://www.emel.pt)

Telf.: 217 813 600

E-mail: [info@emel.pt](mailto:info@emel.pt)