



CFPIC

CENTRO DE
FORMAÇÃO PROFISSIONAL
DA INDÚSTRIA DO CALÇADO

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

1ª Revisão - setembro/2026

Aprovado pelo Conselho de Administração, em reunião de 22/09/2026

CONTROLO - HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES

Elaboração do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão (PPRG)

Junho/2019

1ª Revisão (Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas – PPR)

Setembro/2026

Descrição

ÍNDICE

1. Nota Introdutória

2. CFPIC

2.1.	Caracterização
2.2.	Missão
2.3.	Visão
2.4.	Valores
2.5.	Organograma dos Serviços
2.6.	Recursos Humanos

3. Riscos

3.1.	Classificação de Risco
3.2.	Fatores de Risco
3.3.	Áreas de Risco
3.4.	Critérios de classificação do Risco
3.5.	Funções e Responsabilidades

4. Identificação das medidas de prevenção do Risco

5. Acompanhamento e Avaliação

1. Nota Introdutória

A Lei n.º 54/2008, de 4 de setembro criou o Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), entidade Administrativa independente, a funcionar junto do Tribunal de Contas, que desenvolve uma atividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da Corrupção e Infrações Conexas

Não obstante, o regime hoje vinculativo em matéria de prevenção da corrupção é o Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, em vigor desde 7 de junho de 2022, aplicável ao CFPIC por este empregar 55 trabalhadores, acima do limiar de 50 trabalhadores previsto no artigo 2.º do RGPC. O presente Plano tem como fundamento legal o artigo 6.º do RGPC, que impõe às entidades abrangidas a adoção de um Programa de Cumprimento Normativo, composto pelos instrumentos identificados no ponto seguinte. O incumprimento do RGPC é sancionado com coima entre 2.000 € e 44.891,81 €, cabendo a fiscalização ao Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC).

O CPC considera risco o facto, acontecimento, situação ou circunstância suscetível de gerar corrupção ou uma infração conexa.

De acordo com a Federation of European Risk Management Associations (FERMA) a gestão do risco é o processo através do qual as organizações analisam, metodicamente, os riscos inerentes às respetivas atividades, com o objetivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada atividade individual e no conjunto de todas as atividades.

A gestão do risco deve ser integrada na cultura das instituições e ser uma responsabilidade de todos os trabalhadores – órgãos, dirigentes e técnicos.

Dos fatores que podem contribuir para a ocorrência de um risco, salientam-se os seguintes:

- ✓ Competência da gestão;
- ✓ Idoneidade dos decisores;
- ✓ Eficácia do sistema de controlo interno.

A utilização de mecanismos de controlo interno, que permitam evitar ou minorar o risco, é tão importante que o Tribunal de Contas definiu o sistema de controlo interno como o conjunto dos processos e meios que permitem respeitar o orçamento e os regulamentos em vigor, salvaguardar os ativos, assegurar a validade e autenticidade dos registos contabilísticos e facilitar as decisões de gestão, especialmente através da colocação à disposição, no momento oportuno, da informação financeira.

Uma componente essencial da gestão do risco, funcionando como salvaguarda da retidão da tomada de decisões, uma vez que previne e deteta situações anormais, é o controlo interno, definido como um conjunto de orientações técnicas e normativas, com vista à verificação da legalidade dos atos praticados e da conformidade da conduta dos agentes neles intervenientes com os princípios éticos que lhe são aplicados.

Programa de Cumprimento Normativo

Nos termos dos artigos 5.º a 9.º do RGPC, o Programa de Cumprimento Normativo do CFPIC integra os seguintes instrumentos:

- ✓ Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR) — o presente documento;
- ✓ Código de Conduta — já aprovado e em vigor no CFPIC;
- ✓ Programa de Formação — em preparação, com implementação prevista para o biénio 2026/2027;
- ✓ Canal de Denúncias, nos termos da Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro — já implementado;
- ✓ Responsável pelo Cumprimento Normativo (RCN) — já designado, com autonomia decisória e independência face à linha hierárquica normal, nos termos do artigo 5.º, n.º 2, do RGPC;
- ✓ Registo na Plataforma RGPC — a confirmar/regularizar junto do MENAC.

2. CFPIC

2.1. Caracterização

Designação:	Centro de Formação Profissional da Indústria do Calçado
Área de Atividade:	Formação profissional
Sede:	Rua Visconde, nº 990; 3700-265 São João da Madeira
Telefone (Geral):	256 815 060
Enquadramento:	O CFPIC foi criado ao abrigo de um protocolo celebrado em 23 de dezembro de 1965 e entrou em funcionamento em janeiro de 1966. Foi pensado para proporcionar a formação técnica necessária ao desenvolvimento económico do país. O principal objetivo do CFPIC é responder com soluções rápidas às carências da indústria, em termos de formação profissional e assenta na contribuição para o progresso do sistema empresarial português, através do desenvolvimento das competências e conhecimentos dos Recursos Humanos, utilizando para o efeito meios formativos e equipamentos de vanguarda nas áreas da formação em que se insere. De forma a atingir o seu objetivo, o CFPIC desenvolve um conjunto de metodologias de trabalho com vista ao cumprimento de todos os requisitos normativos e na própria melhoria contínua dos seus serviços que se encontram atualmente implementados, esforçando-se deste modo por alcançar a excelência.

2.2. Missão

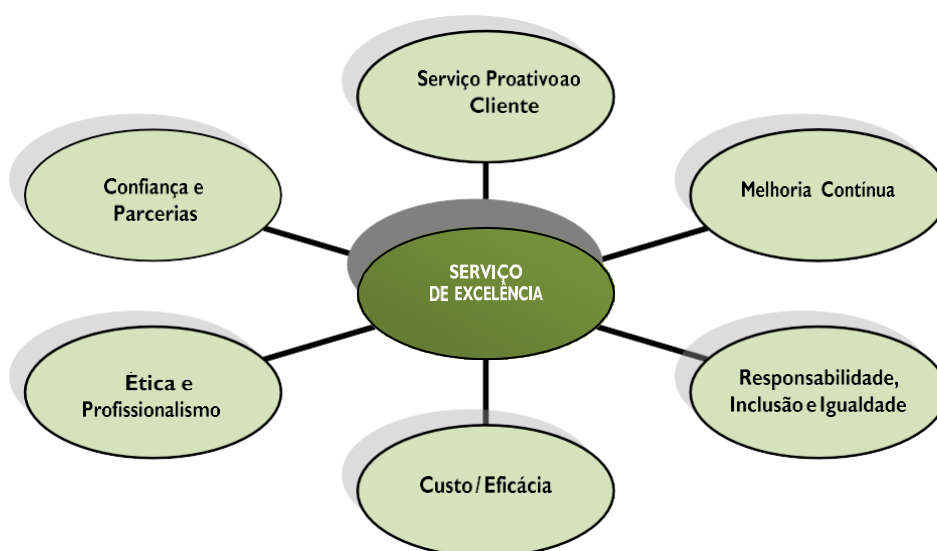
- Desenvolver competências e conhecimentos dos recursos humanos, no setor da indústria de calçado, promovendo a qualificação profissional e escolar.
- Dinamizar o conhecimento e a inovação, criando uma relação estreita com todos os intervenientes, adequando as prestações de serviços às necessidades do mercado.

2.3. Visão

Ser uma organização de excelência na formação, reconhecida nacional e internacionalmente, no apoio ao desenvolvimento do setor do calçado.

2.4. Valores

A atuação do CFPIC e a forma como os Programas e Serviços de qualidade são disponibilizados aos clientes, são orientadas pela existência de valores, todos igualmente importantes, identificados na cadeia dos processos de trabalho, sendo que o sucesso da estratégia da organização está intrinsecamente ligado ao reconhecimento coletivo de que a partilha desses mesmos valores se constitui como um pilar imprescindível para atingir um Serviço de excelência.

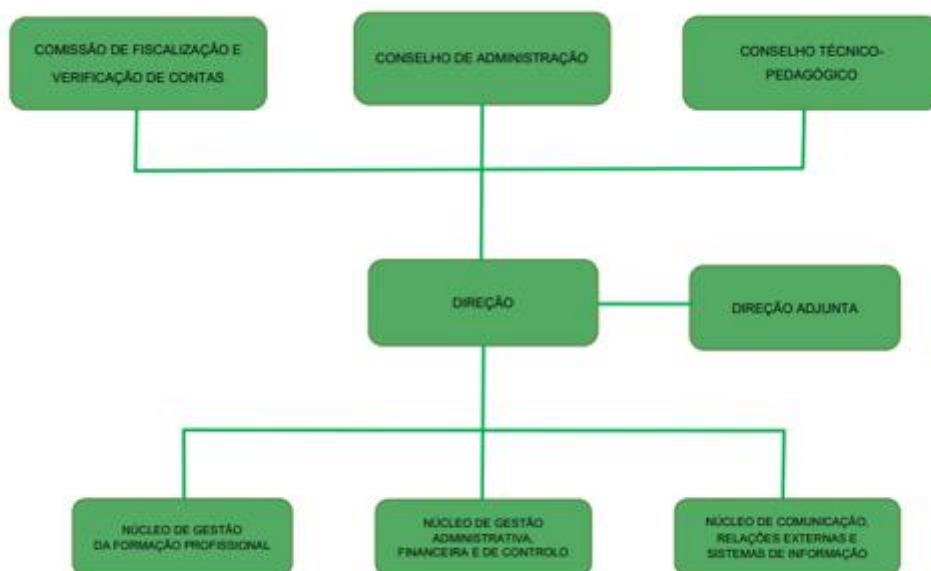


2.5. Organograma

Os serviços do CFPIC encontram-se estruturados conforme a seguinte tipologia de Unidade Orgânica:

- Conselho de Administração;
- Comissão de Fiscalização e Verificação de Contas;
- Conselho Técnico Pedagógico;
- Direção / Direção Adjunta;
- Núcleos:
 - Núcleo de Gestão da Formação Profissional (NGFP);
 - Núcleo de Gestão Administrativa, Financeira e de Controlo (NGAFC);
 - Núcleo de Comunicação, Relações Externas e Sistemas de Informação (NCRESI).

Organograma Geral



2.6. Recursos Humanos

No final de 2025, o CFPIC integrava 55 colaboradores em exercício de funções, repartidos da seguinte forma:

	Número de efetivos
Diretor	1
Diretor Adjunto	1
Coordenadores de Núcleo	3
Técnicos Superiores	21
Técnicos de Formação/Formadores	14
Técnicos Administrativos	11
Outros	4
Total	55

3. Riscos

3.1. Classificação de risco

O risco pode ser definido como a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas consequências (ISO/IEC Guide 73).

O simples facto de existir atividade, abre a possibilidade de ocorrência de eventos ou situações cujas consequências constituem oportunidades para obter vantagens (lado positivo) ou então ameaças ao sucesso (lado negativo).

A coordenação e a interpretação dos potenciais aspetos positivos e negativos de todos os fatores que podem afetar a organização, aumenta a probabilidade de êxito e reduz tanto a probabilidade de fracasso como a incerteza da obtenção de todos os objetivos globais da organização.

A gestão de riscos é um fator fulcral na estratégia de qualquer organização, é essencial a identificação de todas as fontes possíveis de risco e, uma vez identificadas, devem as mesmas ser medidas a fim de ser avaliadas.

A identificação do risco exige um profundo conhecimento da organização, do mercado no qual esta desenvolve a sua atividade, do ambiente jurídico, social, político e cultural onde está inserida, assim como o desenvolvimento de uma sólida interpretação das suas estratégias e objetivos operacionais, incluindo os fatores fundamentais para o seu êxito e as ameaças e oportunidades relativas à obtenção dos referidos objetivos.

A identificação dos riscos deve ser abordada de forma metódica, de modo a garantir que todas as atividades significativas dentro da organização foram identificadas e todos os riscos delas decorrentes e definidos.

A análise da descrição dos riscos é efetuada tendo em conta, designadamente, os seguintes aspetos:

Âmbito do Risco	Descrição qualitativa de acontecimentos, como dimensão, tipo, número e dependências
Natureza do Risco	Ex: Estratégicos, operacionais, financeiros
Intervenientes	Identificação
Graduação do Risco	Fraca, Moderada ou Elevada
Probabilidade de Ocorrência	Fraca, Moderada ou Elevada
Gravidade da consequência	Fraca, Moderada ou Elevada
Medidas de Prevenção	Implementação de Medidas para prevenir a ocorrência ou minimização dos riscos

3.2. Fatores de Risco

De entre os diversos fatores que contribuem para os resultados de uma organização, existem uns que acarretam um maior risco, designadamente:

- Qualidade de Gestão;
- Sistemas de Partilha de Informação;
- Sistemas de Controlo Interno;
- Recursos Humanos.

3.3. Áreas de Risco

Os riscos de gestão incluindo os riscos de corrupção e infrações conexas configuram factos que podem contribuir para a verificação de desvios aos resultados previstos para a atividade, gerando, desta forma, impacto sobre os resultados esperados.

A gestão do risco é uma atividade que assume um carácter transversal, constituindo-se como uma das reocupações das organizações, uma vez que possibilita identificar e prevenir atempadamente as áreas e factos nefastos para a organização, através de metodologias de trabalho assente em fases e etapas interativas.

As áreas de risco do CFPIC estão associadas aos seus Núcleos.

3.4. Critérios de classificação do Risco

O nível de risco é uma combinação do grau de probabilidade com a gravidade da consequência da respetiva ocorrência, de que resulta a graduação do risco.

Probabilidade de Ocorrência	Fraca (1)	Moderada (2)	Elevada (3)
Fatores de Graduação	Possibilidade de ocorrência, mas com hipóteses de obviar o evento com o controlo existente para o tratar.	Possibilidade de ocorrência, mas com hipóteses de obviar o evento através de decisões e ações adicionais.	Forte possibilidade de ocorrência e escassez de hipóteses de obviar o evento mesmo com decisões e ações adicionais essenciais.
Gravidade da Consequência	Fraca (1)	Moderada (2)	Elevada (3)
Fatores de Graduação	Dano na otimização do desempenho organizacional, exigindo a recalendarização das atividades ou projetos.	Perda na gestão das operações, requerendo a redistribuição de recursos em tempo e em custo.	Prejuízo na imagem e reputação da integridade institucional, bem como na eficácia e desempenho da sua missão.

3.5. Funções e responsabilidades

O Plano de Gestão de Risco identifica os riscos e infrações conexas, as medidas adotadas que possam prevenir as ocorrências e os responsáveis envolvidos na gestão do plano.

No quadro seguinte identificam-se os intervenientes, funções e respetivas responsabilidades:

Intervenientes	
Conselho de Administração	- Gestor do Plano; - Estabelece a arquitetura e os critérios de Gestão de Risco; - Responsável pelo acompanhamento e avaliação.
Responsável pelo Cumprimento Normativo (RCN)	- Assegura a execução, o acompanhamento e atualização do Programa de Cumprimento Normativo, com autonomia decisória e independência face à linha hierárquica normal, nos termos do artigo 5º, nº 2, do RGPC; - Elabora o relatório anual de avaliação da implementação das medidas de prevenção; - Recebe e acompanha as denúncias apresentadas através do Canal de Denúncias; - Articula-se com o Conselho de Administração, a Diretora e os Coordenadores de Núcleo na aplicação do presente Plano.
Diretora	- Responsáveis pela organização, aplicação e acompanhamento do plano na parte respetiva; - Identifica, recolhe e comunica ao CA as ocorrências dos riscos com probabilidade de gravidade maior; - Responsável pela eficácia das medidas de controlo do risco na sua esfera de atuação.
Coordenadores de Núcleo	- Acompanhamento da execução das medidas contempladas no Plano; - Apoio na consolidação, revisão/atualização do Plano.

4. Identificação das medidas de prevenção do risco

Face à identificação das áreas de riscos – Contratação pública e Gestão financeira, Concessão de Apoios Financeiros, Gestão de Recursos Humanos, Comunicação, Relações Externas e Sistemas de Informação (NCRESI) – cumpre determinar as medidas de prevenção que possibilitam a não ocorrência ou a minimização dos riscos.

Em função do fim a que se destinam, as medidas de prevenção de riscos podem assumir diversos objetivos:

- Evitar o risco - eliminar a causa;
- Prevenir o risco - minimizar a ocorrência;
- Aceitar o risco - acolher as consequências;
- Transferir o risco - imputar a terceiros.

A identificação e a descrição dos principais fatores de risco, por cada área, é um importante contributo para prevenir a sua ocorrência.

A adoção de uma estrutura que garanta um processo abrangente de identificação, descrição e avaliação de riscos, e a consequente definição quantitativa da probabilidade da ocorrência de cada um dos riscos definidos, permite

estabelecer prioridades (riscos chave) na análise detalhada aos mesmos.

Seguidamente, procede-se à identificação das potenciais situações de risco, à sua avaliação (quanto à probabilidade de ocorrência, gravidade da consequência e graduação de risco) e às medidas de prevenção adotadas por Núcleo.

CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DA INDÚSTRIA DO CALÇADO					
Conselho de Administração (CA) / Direção					
MAPA DO REGISTO DOS RISCOS					
Atividades	Riscos	PO	GC	GR	Medidas de prevenção
Exercício ético e profissional das funções	Incumprimento dos deveres funcionais, nomeadamente integridade, responsabilidade, imparcialidade e confidencialidade	1	3	3	Supervisão do cumprimento dos princípios e normas éticas associadas às funções desempenhadas Adoção de medidas que possam prevenir a quebra de sigilo
Gestão de Reclamações	Inexistência de resposta ao reclamante	1	3	1	Definição em normativo interno, de regras e procedimentos a adotar, no sentido do cumprimento das “fases e prazos” legalmente estipulados, bem como da necessidade da resposta ao reclamante ser devidamente fundamentada, nomeadamente, no que se refere aos factos invocados na reclamação
	Situações em que não é respeitado o prazo de resposta ao reclamante	2	3	2	
	A resposta ao reclamante não é devidamente fundamentada	2	2	1	
Assegurar a prestação de um serviço que corresponda às expectativas dos utentes	Existência de situações em que as expectativas dos Utentes não são satisfeitas	3	2	2	Implementação de um modelo de monitorização regular da satisfação dos utentes
Prevenção de conflitos de interesses e gestão de ofertas e hospitalidades dos titulares dos órgãos de administração e direção	Existência de conflitos de interesses, reais, aparentes ou potenciais, entre os titulares dos órgãos de administração e direção e o CFPIC ou terceiros	1	3	2	Declaração anual de inexistência de conflitos de interesses pelos titulares dos órgãos de administração e direção, com atualização sempre que ocorra alteração relevante
	Aceitação de ofertas, hospitalidades ou outras vantagens indevidas por titulares de cargos de administração e direção, suscetíveis de comprometer a isenção e a imparcialidade das decisões	1	2	1	Dever de comunicação e de abstenção em caso de conflito de interesses Adoção de política de ofertas e hospitalidades, com fixação de limites de valor e registo centralizado das ofertas recebidas ou oferecidas Supervisão pelo Responsável pelo Cumprimento Normativo (RCN)

CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DA INDÚSTRIA DO CALÇADO

NGFP - Núcleo de Gestão da Formação Profissional

MAPA DO REGISTO DOS RISCOS

Atividades	Riscos	PO	GC	GR	Medidas de prevenção
Serviço Social: Diagnóstico socioeconómico dos candidatos/ formandos e respetiva atribuição de apoios	Utilização de documentação incompleta, desatualizada ou incorreta para efeitos de atribuição de apoios sociais.	1	3	2	Atribuição de apoios em conformidade com o definido na respetiva Circular Normativa Apresentação dos comprovativos requeridos Verificação periódica da validade e autenticidade da documentação apresentada pelos candidatos/formandos Verificação, pelo superior hierárquico, do mapa de apoios sociais antes de se proceder ao pagamento
Processamento de Apoios Sociais	Incorreção dolosa no processamento de apoios sociais a formandos	1	2	2	Regras e procedimentos definidos e disseminados, nomeadamente através do Manual do Formando e do Guia de Apoios Sociais Existência de níveis de autorização definidos Utilização integrada de sistemas de informação na gestão dos apoios sociais, aumentando a fiabilidade e transparência do processo
Implementação e monitorização de ações de formação profissional: Conceção e organização de Provas de Avaliação Final	Favorecimento de formandos quer através do acesso aos conteúdos de prova(s) antes da sua realização, quer no processo de correção da(s) prova(s)	1	3	2	Existência de documento normativo que aprova as condições a cumprir e os procedimentos a adotar em matéria de confidencialidade e de imparcialidade Existência de um júri de avaliação final que integra diversos elementos (quando aplicável) Arquivo e rastreabilidade das versões das provas, grelhas de correção e atas do júri de avaliação (se aplicável)
Seleção de formadores	Risco de beneficiação de formadores Risco de contratação sistemática dos mesmos formadores Risco de seleção de formadores com impedimentos legais à contratação pública Risco de seleção de formadores que tiveram informação privilegiada do processo pré-contratual	3	3	3	Existência de Manual de Procedimentos Existência de Base de dados atualizada de formadores, que permita a devida rotatividade Promoção da existência de sistema de avaliação e de formadores Segregação de funções e responsabilidade das operações Acompanhamento e supervisão da atividade pelos Coordenadores/as de Núcleo/Direção Introdução de níveis de controlo interno em várias fases do procedimento, e não apenas a posteriori Controlo do limite de horas/valores da Formação

Ajustamento de candidatos a ofertas de emprego disponíveis	Seleção e apresentação de candidatos que não preenchem os requisitos da oferta de emprego em detrimento de outros potencialmente com perfil mais ajustado	1	1	1	Utilização de um sistema de ajustamento que permite a pré-seleção de candidatos ajustáveis Formação profissional dos técnicos Divulgação das ofertas e possibilidades de apresentação direta do candidato
Seleção de formandos	Validação individual do formando Discrecionabilidade na admissão do formando	1	1	1	Critérios de admissão, regras e procedimentos de tramitação definidos e disseminados
Certificação dos formandos aprovados	Priorização de processos mais recentes em detrimento de outros que aguardam análise há mais tempo	1	1	1	Registo cronológico da data de fim das ações, com alerta de cor, quando ultrapassa a data-limite Identificação dos responsáveis da ação, com alerta dos superiores hierárquicos Identificação de um prazo máximo para certificação
Integração de formandos na Formação Prática em Contexto de Trabalho (FPCT)	Favorecimento de entidades enquadradoras da FPCT	1	2	1	Existência de procedimentos e outros documentos normativos que definem as condições a cumprir e os processos a adotar Validação do processo pelo superior hierárquico
Implementação e monitorização de ações de formação profissional e em RVCC: Conceção e organização de Provas de Avaliação Final	Favorecimento de formandos, quer através do acesso aos conteúdos de prova(s) antes da sua realização, quer no processo de correção da(s) prova(s)	1	1	1	Existência de documento normativo que aprova as condições a cumprir e os procedimentos a adotar em matéria de confidencialidade e imparcialidade Existência de um júri de avaliação final que integra diversos elementos
Divulgação de dados pessoais/confidenciais	Uso indevido de dados pessoais/confidenciais, nomeadamente: - divulgação a terceiros não legitimados - eventual utilização em proveito próprio	1	3	2	Bases de dados com autorização da Comissão Nacional de Proteção de Dados Controlo de acessos a sistemas de informação Sigilo profissional e deveres conexos formalmente instituídos, através do contrato individual de trabalho Formação dos colaboradores no domínio da ética e acesso/tratamento de dados de clientes

CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DA INDÚSTRIA DO CALÇADO

NCRESI - Núcleo de Comunicação, Relações Externas e Sistemas de Informação

MAPA DO REGISTO DOS RISCOS

Atividades	Riscos	PO	GC	GR	Medidas de prevenção
Comunicação					
Planeamento, produção e divulgação de conteúdos institucionais	Utilização dos meios institucionais para promoção de interesses particulares ou de terceiros	1	3	3	Aprovação hierárquica dos conteúdos; segregação entre elaboração e validação; registo das aprovações
Gestão de website e redes sociais institucionais	Divulgação indevida de informação privilegiada, reservada ou não validada	1	3	3	Perfis de acesso diferenciados; validação prévia dos conteúdos; monitorização periódica
Produção editorial, divulgação de informação técnico-pedagógica e elaboração de boletins informativos institucionais, decorrentes da lei	Manipulação, omissão ou apresentação enviesada de informação institucional/legal ou estatística	1	3	2	Revisão técnica e hierárquica; rastreabilidade documental
Ajustamento de candidatos à formação	Integração nas medidas de emprego de candidatos, propostos ou não pelas entidades, que não são elegíveis, nos termos da legislação	1	1	1	Verificação/pesquisa de requisitos, através do sistema informático Lista de potenciais candidatos dada pelo sistema informático
Anulação de candidatos à formação	Favorecimento de candidatos à Formação, através de: - Não tratamento dos resultados do controlo das inscrições	1	1	1	Definição do procedimento a aplicar Identificação dos técnicos responsáveis pelo registo da informação no sistema Monitorização das intervenções sem resposta e dos motivos para a não resposta/recusa Formação profissional dos técnicos
Relações Externas					
Celebração de protocolos, parcerias e outros, com entidades externas	Conflitos de interesses ou obtenção de vantagens indevidas para terceiros	2	3	3	Declaração de inexistência de conflitos de interesses; fundamentação da decisão; validação pelos órgãos competentes

Sistemas de Informação						
Administração de sistemas e plataformas digitais	Utilização indevida de privilégios de acesso, incluindo alteração, eliminação ou ocultação de informação para benefício próprio ou de terceiros	1	3	3	Perfis de acesso por função; revisão periódica de permissões; registos de auditoria; backups periódicos	
Gestão de utilizadores e credenciais	Criação, manutenção ou atribuição indevida de acessos privilegiados	1	3	3	Procedimentos formais de atribuição e remoção de acessos; validação superior; revisão periódica das permissões	
Gestão de bases de dados institucionais e informação interna	Acesso indevido a informação reservada ou confidencial	1	3	3	Controlo de acessos; monitorização periódica; autenticação adequada; registo de acessos	
Tratamento de dados pessoais	Utilização ou divulgação indevida de dados pessoais para benefício próprio ou de terceiros	1	3	3	Cumprimento do RGPD; formação; controlo de acessos; auditorias periódicas	
Produção de relatórios, estatísticas e informação de gestão	Manipulação, omissão ou apresentação enviesada de informação com vista a beneficiar ou prejudicar determinada entidade, decisão ou interveniente	1	3	2	Validação hierárquica; rastreabilidade documental; revisão da informação produzida	
Operações efetuadas pelos administradores de sistemas	Risco de perda, alteração ou adulteração de informação	1	3	2	Todas as atividades de administradores de sistemas devem ficar registadas Produção de auditorias de segurança de informação por entidades externas especializadas	
Manifestação de necessidades de serviços/equipamentos informáticos	Aquisição inadequada ou mal gerida	1	1	1	Efetuar processo de gestão de compra Segregação do processo de tomada de decisão Validação de requisitos e necessidades através da produção de documentação de fundamentação	
Gestão do <i>Data center</i>	Risco de degradação dos equipamentos e informação residentes no <i>Data center</i>	1	2	2	Auditorias externas especializadas de controlo e monitorização do <i>Data center</i> de acordo com as normas de segurança tecnológica	
Auditoria de vulnerabilidades dos sites e plataformas/programas informáticos	Risco de indisponibilidade e de apropriação de informação crítica	1	3	2	Auditoria externa com análise, sugestão de alterações e verificação de correção das mesmas	
Monitorização dos servidores aplicativos e bases de dados	Indisponibilidade de aplicações	1	2	2	Estudo e implementação de ferramentas de monitorização alarmística	
Disponibilidade de serviço de acesso a aplicações informáticas	Risco de interrupção prolongada por desastre natural, ou outro, que danifique o <i>Data Center</i>	2	3	3	Implementação de um Plano de continuidade de negócio	

Implementação de um plano de continuidade de negócio para o CFPIC	Grau de perdas em caso de downtime Recuperação e continuidade em caso de catástrofe	2	3	3	Garantir redundância nas aplicações de negócio do CFPIC e dos dados Garantir estratégias de backup adequadas
Acesso ao Data center	Acesso indevido ao Data Center	1	2	2	Segurança de acesso eletrónico individual
Implementar Vídeokonferência	Exigência elevada de recursos computacionais (memória, CPU) nos PCs dos clientes Ocupação elevada da largura de banda dos circuitos de rede de comunicação Criação das condições técnicas na totalidade dos postos de trabalho que permitam a implementação a nível nacional	1	1	1	Utilização de plataforma na Cloud, em ambiente suportado e com Alta disponibilidade Infraestrutura com novas funcionalidades que garantem, aos utilizadores intervenientes, uma maior qualidade do serviço Agilidade na comunicação entre utilizadores Agilidade na realização de reuniões de trabalho entre Núcleos, traduzindo-se em ganhos para o serviço
Implementação de políticas de segurança	Incumprimento do RPGD	1	3	3	Criação de documento de consentimento informado
	Resultado dos testes de compatibilidade dos componentes de software na Rede	2	1	1	Aumento da segurança nos sistemas de informação nas vertentes de hardware e software
	Inexistência de um plano de testes piloto				Acesso, em tempo real, a ferramentas de monitorização de falhas de segurança
	Ligação com o software de monitorização existente				Elaboração de relatórios de segurança
	Fraca política de reforço de senhas				Criação de políticas de informática de senhas fortes
	Inexistência de Manual de segurança informática				Formação periódica de trabalhadores
	Implementação ineficiente de Firewall				Criação de Manual de segurança informática
Monitorização contínua, e em tempo real, das Bases de Dados	Indisponibilidade das aplicações	1	1	1	Auditorias regulares ao Firewall e a outros elementos de segurança Definição de KPI's que serão alvo de monitorização
Rede comunicações Unificada (VOIP)	Redução de custos de comunicação de na rede interna e do CFPIC, em geral	1	1	1	Otimização no sistema de atendimento do CFPIC
	Aplicação de novas funcionalidades através da integração com a AD e consequente disponibilização da ferramenta de Messaging, presença e mobilidade				Modernização do sistema de comunicação
Rede LAN	Descontinuidade de operação	1	1	1	Monitorização automática da rede Alertas de problemas Auditorias periódicas

CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DA INDÚSTRIA DO CALÇADO

NGAFC - Núcleo de Gestão Administrativa, Financeira e de Controlo

MAPA DO REGISTO DOS RISCOS

Atividades	Riscos	PO	GC	GR	Medidas de prevenção
Gestão de aquisições	Incorreta definição de aquisições, privilegiando sistematicamente aquisições pontuais e urgentes, e promovendo o recurso ao Ajuste Direto e situações de ratificação	2	3	2	Existência de Manual de Processos e Procedimentos para Gestão de Aquisições, onde se encontra devidamente definida a Política/Processos e Procedimentos, com vista ao correto Planeamento e Programação das Aquisições
	Falta de um sistema planeado das necessidades	1	2	1	Implementação de sistema estruturado de planificação de necessidades, anualmente, que promove Pedidos de Aquisição Planeados, solicitados anualmente
	Fracionamento de despesa	1	3	2	Existência de sistemas de informação integrados, com emissão de relatórios com a periodicidade pretendida, por tipo de aquisição.
	Estimativas incorretas de custo por falta de planeamento (incorretas definições de preço base)				
	Realização de custos desnecessários				
	Definição de prazos muito reduzidos para desenvolvimento das aquisições				
	Insuficiente/incorrecta definição de especificações técnicas, que leva ao direcionamento da aquisição, sem tempo para os serviços efetuarem a devida análise e avaliação das mesmas				
	Planeamento incorreto das necessidades de aquisições de bens e serviços				Planeamento correto das aquisições de bens e serviços
	Insuficiente fundamentação de necessidade				Sólida fundamentação de necessidade
	Beneficiação de fornecedores, com consulta e posterior contratação sistemática dos mesmos fornecedores	2	3	3	Existência de Manual de Processos e Procedimentos para Gestão de Aquisições
	Estimativas de custo incorretas (definições erradas de preço base)				Existência de Base de dados atualizada de fornecedores por áreas de serviços/ fornecimento de bens, que permita a devida rotatividade na consulta ao mercado
	Incorreta definição de especificações técnicas que leva ao direcionamento da aquisição (referência a marcas ou especificações técnicas direcionadas)				Utilização de plataforma eletrónica de contratação pública para todos os procedimentos, inclusive Ajustes Diretos, por forma a promover a concorrência, transparência e igualdade nos procedimentos de aquisição (a obrigatoriedade legal é somente para os procedimentos concursais)
	Definição de critérios de adjudicação pouco claros e com elevada carga de subjetividade na sua análise				
	Insuficiente/incorrecta definição do modelo de avaliação				

	Fornecimento de informação privilegiada a potenciais concorrentes				Segregação de funções e responsabilidade das operações
					Existência de níveis distintos para autorizar a decisão de contratar, em Função dos montantes a adjudicar – subdelegação de competências
					Acompanhamento e supervisão da atividade pelos responsáveis da área/Dirigentes
					Introdução de níveis de controlo interno em várias fases do procedimento, e não apenas à posteriori
					Acompanhamento e controlo da execução das medidas previstas nos normativos vigentes
					Realização de iniciativas de controlo interno efetuadas por elementos externos à área da gestão de aquisições
Desenvolvimento de processos de aquisição	Falhas de aplicação dos normativos, procedimentos e regulamentos de natureza legal (Legislação de contratação pública em vigor e manuais de procedimentos aprovados)	2	2	2	Existência de Manual de Processos e Procedimentos para Gestão de Aquisições
	Fornecimento de informação privilegiada a potenciais concorrentes				Promoção de ações de formação sobre os normativos em vigor junto dos funcionários integrados na área da Gestão de Aquisições
	Elaboração de peças de procedimento que contenham cláusulas pouco claras e discriminatórias ou até claramente direcionadas				Promoção do desenvolvimento de procedimentos concursais, em detrimento do recurso ao Ajuste Direto, sempre que possível e economicamente viável (não se justifica para aquisições de montantes baixos)
	Falta de definição prévia de forma clara, objetiva, e conforme definido na legislação em vigor, do critério de adjudicação e respetivo modelo de avaliação				Utilização de plataforma eletrónica de contratação pública para todos os procedimentos, inclusive Ajustes Diretos, por forma a promover a concorrência, transparência e igualdade nos procedimentos de aquisição (a obrigatoriedade legal é somente para os procedimentos concursais)
	Definição e aplicação de prazos muito reduzidos para apresentação de propostas ao procedimento e próprios concorrentes				Segregação de funções e responsabilidade das operações
	Aplicação pouco clara e subjetiva do critério de adjudicação e modelo de avaliação definido				Existência de níveis distintos para autorizar a decisão de contratar, em função dos montantes a adjudicar – subdelegação de competências
	Conluio entre concorrentes e funcionários	1	3	3	Promoção na rotatividade dos elementos dos júris, constituição dos júris por elementos de áreas distintas e garantir que não se verificam situações de “impedimento” na composição do júri
	Favoritismos nas análises de propostas por parte dos elementos dos júris				

Gestão do desempenho	Elaboração de relatórios de análise de propostas insuficientemente fundamentados	2	2	2	Existência de templates de peças de procedimento, nomeadamente Cadernos de Encargos, já previamente validados e aprovados, para diminuir a ocorrência de erros em sede de desenvolvimento do procedimento
	Não realização de audiência prévia				Acompanhamento e supervisão da atividade pelos responsáveis da área/Dirigentes
	Não comunicação aos preteridos				Introdução de níveis de controlo interno em várias fases do procedimento, e não apenas à posteriori
					Acompanhamento e controlo da execução das medidas previstas nos normativos vigentes
					Realização de iniciativas de controlo interno efetuadas por elementos externos à área da gestão de aquisições
Gestão do desempenho	Não assegurar a rastreabilidade do processo integrado de Avaliação de Desempenho	1	1	2	Definição de procedimento de rastreio e arquivo dos instrumentos de avaliação de desempenho
	Inexistência ou existência deficiente de segregação de funções	1	2	2	Definição de procedimento de verificação de instrumentos de avaliação
	Atraso na aplicação dos instrumentos de avaliação ou de contabilização de pontos	1	2	2	Definição de procedimento de monitorização da avaliação de desempenho
	Existência de conflito de interesses	1	2	2	Definição de planos anuais de avaliação de desempenho com calendarização das atividades
					Existência de Sistema informático integrado de gestão de RH
Gestão previsional e administrativa de RH	Identificação incorreta da necessidade de Trabalhadores para cada posto de trabalho	1	2	2	Definição de regras e procedimentos de identificação de necessidades
					Existência de Sistema informático integrado de gestão de RH
	Existência de movimentações frequentes de recursos humanos, sem adequado registo e prévia autorização	1	2	2	Conceção e implementação de um modelo de gestão de pessoal e controlo
					Existência de Sistema informático integrado de gestão de RH
Gestão previsional e administrativa de RH	Inexistência de procedimentos de arquivo, instrução de processos de alteração de situação profissional, de levantamento de necessidades de Trabalhadores e de identificação do número de postos de trabalho	2	2	2	Definição de procedimentos de arquivo, instrução de processos de alteração de situação profissional, de levantamento de necessidades de Trabalhadores e de identificação do número de postos de trabalho
					Acompanhamento e supervisão de Dirigente; Existência de Sistema informático integrado de gestão de RH

Assiduidade, Remunerações e Recompensas	Arquivo incorreto/ inexistente de todos os documentos que devem ser guardados no processo individual	2	2	2	Sensibilização para a importância do processo individual
					Acompanhamento e Supervisão de Dirigente
					Existência de Sistema informático integrado de gestão de RH
	Condições de arquivo dos processos individuais não apropriadas à conservação documental	1	2	2	Manutenção do arquivo dentro das condições ambientais definidas pela legislação em vigor
					Acompanhamento e supervisão de Dirigente;
					Existência de Sistema informático integrado de gestão de RH
	Existência de erros de inserção de dados na Base de Dados	2	2	2	Formação dos Trabalhadores
Recrutamento e Seleção de Colaboradores					Acompanhamento e supervisão de Dirigente
					Existência de Sistema informático integrado de gestão de RH
	Utilização excessiva do recurso a trabalho extraordinário como forma de suprir necessidades permanentes dos Serviços	1	2	2	Sensibilização dos Dirigentes
	Erros de introdução no sistema de processamento de ausências	1	2	2	Existência de Sistema informático integrado de gestão de RH
					Acompanhamento e supervisão de Dirigente
	Inexistência ou incorreta segregação de funções	1	2	2	Definição de procedimento de verificação de instrumentos de avaliação
	Existência de conflito de interesses	1	2	2	Definição de planos anuais de avaliação de desempenho com calendarização das Atividades
Divulgação de dados pessoais/confidenciais					Existência de Sistema informático integrado de gestão de RH
	Possibilidade de favorecimento de candidatos nos processos de recrutamento e seleção de colaboradores	1	3	2	Processo e procedimentos de recrutamento e seleção formalmente definidos
					Participação do responsável do processo de recrutamento e seleção
					Elaboração de relatório de processo de recrutamento e seleção
	Uso indevido de dados pessoais	1	3	2	Bases de dados com autorização da Comissão Nacional de Controlo de acesso diferenciado a sistemas de informação

					Sigilo Profissional e deveres conexos formalmente instituídos, através do contrato individual de trabalho Cumprimento da legislação e sensibilização dos colaboradores no domínio do regulamento geral da proteção de dados
Gestão e processamento das contas a receber	Não contabilização de valores recebidos	1	2	2	Segregação de funções entre a conciliação bancária e o registo da receita Desincentivo dos recebimentos em numerário
	Não registo da dívida/incumprimento Informação registada não atualizada	2	2	2	Garantir o registo da dívida e de todos os factos subsequentes reportados pela área do emprego Acompanhamento dos dados inseridos e verificação do cumprimento dos prazos estabelecidos
	Prescrição das dívidas				
	Hiato não justificado na numeração e registo de faturas emitidas	2	2	2	Mensalmente, extrair ficheiro do software de faturação e do ficheiro SAFT-PT, e efetuar conciliação com os registos contabilísticos
Gestão e processamento das contas a pagar	Despesa autorizada sem prévio cabimento	1	2	1	Garantir que toda e qualquer despesa é autorizada com cabimento prévio
	Incorreto enquadramento orçamental que possa não direcionar com clareza para a natureza da despesa autorizada	1	2	1	Verificação por amostragem dos enquadramentos efetuados e garantir meios para uma clara e transparente manifestação de necessidade
	Inexistência de cadastro único de fornecedores Cadastro não atualizado	1	2	1	Garantir um cadastro único a nível nacional Garantir a atualização do cadastro
	Fidedignidade da proveniência da informação remetida por fornecedores				
	Legitimidade da emissão da fatura	1	2	2	Solicitar suporte documental com proveniência comprovada em fase anterior ao carregamento dos elementos no cadastro
	Ausência de receção quantitativa e qualitativa				
	Correta aplicação da legislação fiscal				Validar a correta emissão da fatura relativamente a valores unitários globais e respetiva adjudicação
	Não cumprimento dos Prazos Médios de Pagamento (PMP)				Garantir a correta receção qualitativa e quantitativa dos bens e serviços Monitorização do indicador PMP
	Emitir meios de pagamento s/suporte documental devidamente autorizado	1	2	1	Garantir a segregação de funções entre quem processa e quem paga
	Não segregação de funções				Verificação da autorização prévia ao pagamento

Tesouraria	Não existência de disponibilidade financeira Pagamentos por homebanking				Garantir disponibilidade de tesouraria para fazer face aos pagamentos
	Entrada de um documento no circuito de pagamento uma 2ª vez				Garantir a existência de dois níveis de acesso para se efetivar a transferência
					Garantir a monitorização dos documentos já pagos
	Não cumprimento de prazos na entrega das declarações Entrega de declarações não corretas	2	1	1	Validação das contas de retenção/liquidação por natureza com carácter mensal
	Alocação de NIB incorreto	2	2	2	Garantir a correta aplicação do NIB através da solicitação de comprovativo com a identificação bancária e respetivo titular
	Desadequação das disponibilidades de tesouraria para fazer face às necessidades	1	2	1	Aferir das necessidades de tesouraria em função do conhecimento dos pagamentos a efetuar
	Pagamento por tesouraria de despesas não autorizadas e cuja natureza não tenha aí enquadramento	1	2	1	Garantir o cumprimento dos normativos internos em vigor
Contabilidade					Verificação universal dos documentos de suporte às despesas pagas por tesouraria
					Não-aceitação de documentos rasurados e que não cumpram o disposto no artigo 36.º do CIVA
	Incorreta utilização dos valores C/ saída de valor e entrada do documento	1	2	1	Proceder periodicamente à contagem e verificação dos documentos de quitação
	Incumprimento da legislação Fiscal	1	1	1	Cumprimento da respetiva legislação
	Infiabilidade da informação contabilística	1	1	1	Efetuar com periodicidade mensal as validações contabilísticas e orçamentais
					Simular o encerramento consolidado mensal
	Inexistência de um plano de contas único a nível nacional	1	1	1	Manter plano de contas atualizado e eventuais aberturas de contas centralizadas
	Inexistência de uniformidade de procedimentos a nível nacional				Garantir a divulgação de normativos internos de procedimentos bem como a sua correta aplicação
	Inexistência de segregação para a elaboração de reconciliações bancárias	2	1	1	Garantir que quem efetua reconciliações bancárias não efetua pagamentos nem recebimentos
	Inexistência de reconciliações bancárias periódicas				
	Ignorar itens por conciliar, quer no banco, quer na contabilidade	1	1	1	Elaboração obrigatória das conciliações bancárias com periodicidade mensal
					Atuar sobre os itens em aberto fazendo a sua relevação contabilística

Monitorização da auditoria interna	Deturpação da informação fiscal	1	2	2	Caracterizar: o cadastro de fornecedores, o tipo de “relação” com o fornecedor em causa
	Não cumprimento atempado Das obrigações fiscais e outras	1	2	2	Conhecimento e atualização rigorosa da legislação e suas alterações
	Não regularização contabilística e orçamental do processo decorrente de vencimentos	2	2	2	Garantir o correto registo orçamental e patrimonial do processo de vencimentos
	Desconhecimento da estrutura analítica interna				Efetuar correta imputação de custos conforme estrutura analítica interna
	Risco de demora no recebimento da venda de prestação de serviços e de bens	2	2	2	Promover o pagamento dentro do prazo acordado com os clientes
	Emissão de faturas ou documentos equivalentes não normalizados	1	3	3	Emitir as correspondentes faturas ou documentos equivalentes de acordo com o artigo 36.º do CIVA, cumprindo o seu preenchimento sequencial
	Saldos de terceiros com antiguidade superior a 6 meses	2	1	1	Apuramento trimestral da antiguidade de saldos.
					Articulação com os Serviços para notificação das referidas entidades e promoção de cobrança coerciva das mesmas caso permaneça o incumprimento
	Inadequado acompanhamento dos auditores internos	2	2	2	Compreender a missão dos auditores facultando toda a documentação e informação solicitada
	Não facultar em tempo útil os elementos e justificações pretendidas				Acatar em termos de normas de controlo interno e outras as recomendações dos auditores
	Desprezar as recomendações dos auditores e da Comissão De Fiscalização				Apurar eventuais motivos de não cumprimentos dos procedimentos internos e encetar medidas de correção

CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DA INDÚSTRIA DO CALÇADO

NGFP_NCRESI_NGAFC (Comum aos 3 Núcleos)

MAPA DO REGISTO DOS RISCOS

Atividades	Riscos	PO	GC	GR	Medidas de prevenção
Utilização de aplicações e sistemas informáticos	Partilha de senhas (Passwords)	2	1	1	Divulgação de normas de segurança (CN) Realização de sessões de esclarecimentos sobre os riscos
	<i>Auditing</i> – Rastreo de movimentos efetuados nas aplicações	2	1	1	Alterações das aplicações existentes no sentido de adicionar um maior registo dos principais movimentos efetuados por utilizador e módulo funcional
	Utilizadores com privilégios excessivos	2	2	2	Implementação de revisão periódica de perfis de utilizador das aplicações críticas
	Contas de acesso a aplicações com <i>Username</i> genérico	2	2	2	Remoção de todos os acessos genéricos e criação de User names personalizados por nr. de funcionário ou nr. do Cartão de Cidadão, no caso de não colaboradores
Seleção de fornecedores	Risco de beneficiação de fornecedores	2	3	2	Existência de Manual de Processos e Procedimentos para Gestão de Aquisições
	Risco de contratação sistemática dos mesmos fornecedores				Existência de Base de dados atualizada de fornecedores, por áreas de serviços/ fornecimento de bens, que permita a devida rotatividade na consulta ao mercado
	Risco de insuficiente fundamentação aquando do recurso a Ajuste Direto por critérios materiais				Utilização de plataforma eletrónica de contratação pública para todos os procedimentos, inclusive Ajustes Diretos, por forma a promover a concorrência, transparência e igualdade nos procedimentos de aquisição (a obrigatoriedade legal é somente para os procedimentos concursais)
	Risco de deficiente definição de especificações técnicas que leva ao direcionamento da aquisição (referência a marcas p. ex.)				
	Risco de seleção de fornecedores com impedimentos legais à contratação pública				Segregação de funções e responsabilidade das operações
	Risco de seleção de fornecedores que tiveram informação privilegiada do processo pré-contratual				Acompanhamento e supervisão da atividade pelos responsáveis da área/Dirigentes
					Promoção de formação em CCP

					Introdução de níveis de controlo interno em várias fases do procedimento, e não apenas a posteriori Acompanhamento e controlo da execução das medidas previstas nos normativos vigentes Realização de iniciativas de controlo interno efetuadas por elementos externos à área da gestão de aquisições
--	--	--	--	--	--

PO – Probabilidade da Ocorrência: 1=Fraca; 2=Moderada; 3=Elevada; GC – Gravidade da Consequência: 1=Fraca; 2=Moderada; 3=Elevada; GR – Graduação de Risco: 1=Fraca; 2=Moderada; 3=Elevada

5. Acompanhamento e Avaliação

Uma gestão de riscos eficaz necessita de uma estrutura de comunicação e revisão que assegure que os riscos são identificados e avaliados de forma eficaz e que os controlos e respostas adequados são implementados.

São vários os fatores que levam a que uma atividade tenha um maior ou menor risco. No entanto, os mais importantes são inegavelmente:

- A competência da gestão, uma vez que uma menor competência da atividade gestonária envolve, necessariamente, um maior risco;
- A idoneidade dos gestores e decisores, com um comprometimento ético e um comportamento rigoroso, que levará a um menor risco;
- A qualidade do sistema de controlo interno e a sua eficácia. Quanto menor a eficácia, maior o risco.

O controlo interno é uma forma de organização que pressupõe a existência de um plano e de sistemas coordenados destinados a prevenir a ocorrência de erros e irregularidades ou a minimizar as suas consequências e a maximizar o desempenho da entidade/unidade orgânica no qual se insere.

Assim, o controlo interno deve ser entendido como um conjunto de orientações técnicas e normativas, com vista à verificação da legalidade dos atos praticados e da conformidade da conduta dos agentes nele intervenientes com os princípios éticos que lhe são aplicados, e constitui-se como uma componente essencial da gestão do risco, funcionando como salvaguarda da retidão da tomada de decisões, uma vez que previne e deteta situações anormais.

O CFPIC procede ao controlo periódico no sentido de verificar se está a ser assegurado o cumprimento das regras do Plano e os seus efeitos práticos.

A revisão e validação devem constar do Relatórios de Execução a elaborar pelo Centro de Formação Profissional da Indústria do Calçado, com a colaboração dos respetivos Núcleos.

O relatório anual de avaliação da implementação das medidas de prevenção, previsto no artigo 6.º, n.º 4, do RGPC, é elaborado com periodicidade anual, com referência ao ano civil anterior, sendo a sua elaboração da responsabilidade do Responsável pelo Cumprimento Normativo (RCN), em articulação com os Coordenadores de Núcleo, e submetido a apreciação do Conselho de Administração.

Assinado por: **ARNALDO PEREIRA GONÇALVES**
FRADE
Data: 2026.09.23 09:31:02+01'00'

Assinado por: **Mário Armando Figueiredo**
Almeida
Num. de Identificação: 09461653
Data: 2026.09.23 11:49:33+01'00'

Assinado por: **Maria Fernanda Alves dos Santos**
Moreira Félix
Num. de Identificação: 08224306
Data: 2026.09.23 12:19:05+01'00'

